

ЦОН НЕЗБИТ УНИВЕРЗИТЕТ БЕОГРАД

Факултет за менаџмент Зајечар

**Организационо учење као фактор одрживог
управљања привредним друштвима**

Докторска дисертација

Ментор

Проф. др Цејн Паунковић

Кандидат

МсЦ Виолета Јовановић, дипл.инг

Зајечар, 2016

Изјава о ауторству

Потписана: Виолета Јовановић
Број уписа: Д- 004/10

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

Организационо учење као фактор одрживог управљања привредним друштвима

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам крила ауторска права и користила интелектуалну својину других лица.

У Зајечару, 11.04.2016.

Потписе докторанда



**Изјава о истоветности штампане и електронске верзије
докторског рада**

Име и презиме аутора: Виолета Јовановић

Број уписа: Д- 004/10

Студијски програм: Докторске студије менаџмента природних ресурса

Наслов рада: ОРГАНИЗАЦИОНО УЧЕЊЕ КАО ФАКТОР ОДРЖИВОГ

УПРАВЉАЊА ПРИВРЕДНИМ ДРУШТВИМА

Ментор: Проф. др Џејн Паушковић, редовни професор, ФМЗ

Потписана: Виолета Јовановић

изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предала факултету и универзитету.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталних библиотека, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета "Дон Незбит".

Потпис докторанда

У Зајечару, 11.04.2016.

Виолета Јовановић

САДРЖАЈ

САДРЖАЈ	4
АПСТРАКТ	1
ABSTRACT	2
УВОД	3
1. МЕТОДОЛОШКО – ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИРИ ИСТРАЖИВАЊА	6
1.1 Предмет и циљ истраживања	6
1.2 Основне хипотезе рада	8
1.3 Методе истраживања	8
1.4 Очекивани резултати и научни допринос	11
2. ОДРЖИВИ РАЗВОЈ	13
2.1 Настанак и дефинисање одрживог развоја	13
2.2 Принципи одрживог развоја	17
2.3 Пут ка одрживом развоју	19
2.4 Циљеви одрживог развоја	21
2.5 Култура одрживог развоја	23
3. ОДРЖИВО УПРАВЉАЊЕ	26
3.1 Принципи одрживог управљања	26
3.2 Одрживо пословање као императив савременог пословања	28
3.3 Управљање корпоративном одрживошћу	32
3.4 Модел одрживог предузећа	37
4. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА ОДРЖИВО УПРАВЉАЊЕ И ОДРЖИВО ПОСЛОВАЊЕ	42
4.1 НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА И ЊЕН УТИЦАЈ НА УПРАВЉАЊЕ И ПОСЛОВАЊЕ	43
4.1.1 Појам и значај националне културе	43
4.1.2 Основни проблеми који се јављају у друштву и организацијама	45
4.1.3 Димензије националне културе	48
4.1.4 Димензије националне културе према Герту Хофштеду	51
4.1.5 Утицај националне културе на организацију и процесе и активности унутар организације	56
4.2 ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА И ЊЕН УТИЦАЈ НА УПРАВЉАЊЕ И ПОСЛОВАЊЕ	58
4.2.1 Појам и значај организационе културе	58
4.2.2 Димензије организационе културе према Герту Хофштеду	61
4.2.3 Садржај и елементи организационе културе	64

4.2.4 Типови организационих култура _____	66
4.2.5 Утицај организационе културе на одрживо управљање организацијама и одрживо пословање _____	68
4.3 ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА И ЊЕН УТИЦАЈ НА УПРАВЉАЊЕ И ПОСЛОВАЊЕ _____	75
4.3.1 Појам и дефинисање организационе структуре _____	75
4.3.2 Модели организационих структура _____	76
4.3.3 Фактори организационе структуре _____	81
4.4 ЛИДЕРСТВО И УТИЦАЈ ЛИДЕРСТВА НА ОДРЖИВО ПОСЛОВАЊЕ _____	84
4.4.1 Појам и дефинисање лидерства _____	84
4.4.2 Стиливо лидерства _____	88
5. ОРГАНИЗАЦИОНО УЧЕЊЕ И ЊЕГОВ УТИЦАЈ НА ОДРЖИВО УПРАВЉАЊЕ И ПОСЛОВАЊЕ _____	92
5.1 Дефинисање организационог учења _____	92
5.2 Врсте и облици организационог учења _____	95
5.3 Процес организационог учења _____	97
5.4 Начини оргаизационог учења _____	98
5.5 Организационо учење у рударској индустрији _____	100
6. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА _____	103
6.1 Избор најутицајнијих фактора на одрживо управљање и пословање применом АНР методе вишекритеријумског одучивања _____	105
6.2. Испитивање карактеристика националне културе _____	123
6.2.1. Анализа резултата добијених на основу АВС дијаграма _____	145
6.3 Испитивање карактеристика организационе културе и организационог учења _____	154
6.3.1. Колмогоров – Смирнов тест _____	170
6.3.2. Регресиона анализа _____	179
7. ДИСКУСИЈА _____	202
7.1 Модел организације у којој се примењује концепт организационог учења за одрживо управљање и пословање _____	209
ЗАКЉУЧАК _____	212
ЛИТЕРАТУРА _____	216
ПРИЛОЗИ _____	237

АПСТРАКТ

Привредна друштва и организације, као део савременог друштва, морају да прате промене које се у друштву дешавају, како би се тим променама прилагодиле и опстале, и као би својим развојем допринеле развоју целе друштвене заједнице у којој послују. Одрживом развоју једне друштвене заједнице могу допринети само привредна друштва (предузећа) чије је пословање одрживо. Одрживо пословање резултат је одрживог управљања. Управљање предузећем је сложен процес који захтева доста знања и вештине менаџера, као и велики број информација и података, на основу којих менаџери, користећи знања и вештине које поседују, а узимајући у обзир спољашње факторе средине и унутрашње факторе организације, доносе најбоље одлуке. Како би се одговорило на специфичне изазове и испунио најважнији услов управљања и пословања, одрживост, у савременом друштву и управљању савременим пословним системима неопходна је примена концепта организационог учења. За успешну примену овог концепта у предузећу потребно је створити адекватну организациону структуру и културу која то омогућава. Запослени чији је задатак да створе услове за континуирано организационо учење су лидери. Дисертација даје анализу фактора који утичу на одрживо управљање и пословање, као што су национална култура, организациона култура, организационо учење, лидерство и организациона структура и предлаже модел организационе културе која подржава процес организационог учења и омогућава остваривање крајњег циља, одрживости.

Кључне речи: одрживо управљање, одрживо пословање, привредно друштво (предузеће) одрживи развој, национална култура, организационо учење, организациона култура, лидерство, организациона структура.

ABSTRACT

Economic entities and organizations, as part of a modern society, have to follow the changes occurring in the society so that they could adapt to those changes and go on existing, and also, by developing themselves, contribute to the development of the whole social community in which they perform their business operations. Only those economic entities (enterprises) whose business operations are sustainable can lead to sustainable development of a social community. Sustainable business operating is the result of sustainable managing. Managing a company is a complex process which requires great knowledge and skill of a manager as well as a large number of information and data on the basis of which managers, by using their own knowledge and skills, and taking into consideration both external factors of the surroundings and internal factors of the organization itself, make the best possible decisions. In order to respond to specific challenges and fulfill the most important condition of managing, sustainability, it is necessary in modern society and managing of modern business systems to apply the idea of organizational learning. To apply this concept successfully in a company, it is necessary to create adequate organizational structure and culture that will make it possible. The employees whose task is to create conditions for continuous organizational learning are leaders. This Paper offers the analysis of the factors affecting sustainable managing and business operating such as the national culture, organizational culture, organizational learning, leadership, and organizational structure. It also suggests the model of organizational culture which supports the process of organizational learning and enables realization of the final aim, sustainability.

Key words: sustainable managing, sustainable business operating, economic entity (enterprise), sustainable development, national culture, organizational learning, organizational culture, leadership, organizational structure.

УВОД

Савремено друштво карактерише низ економских, технолошких, социјалних и еколошких промена. Привредна друштва и организације, као део друштва, морају да прате ове промене и прилагођавају им се, како би и саме опстале и како би допринеле развоју друштвене заједнице, који пре свега мора бити одржив, укључујући сва четири аспекта, економију, екологију, друштвене односе и управљање. Сва четири аспекта су готово једнако значајна. Међутим, управљање је процес који прожима сва три претходна аспекта и без којег није могуће постићи позитивне резултате и остварити постављене циљеве у претходне три области. Добро управљање омогућава економски раст. Без адекватног управљања није могуће очувати здраву животну средину и сачувати природне ресурсе. Односи у друштву производ су процеса управљања. Због тога ће у дисертацији посебна пажња бити посвећена процесу управљања и факторима који на овај процес утичу и чине га одрживим.

Управљање привредним друштвом (предузећем) је сложен процес који захтева, пре свега, доста знања и вештине менаџера као и велики број информација и података, на основу којих ће они, користећи знања и вештине које поседују, а узимајући у обзир спољашње факторе средине и унутрашње факторе организације, доносити најбоље одлуке. Различите области, као и различите средине у којима предузећа егзистирају, захтевају и формирање одговарајућих организационих структура које ће омогућити ефикасно управљање и постизање одређених циљева. Производна предузећа, односно индустријска производња се данас суочава са специфичним изазовима у погледу економске и еколошке одрживости. Када је у питању рударска производња, она има своје специфичности, па самим тим и управљање предузећима из ове области јесте специфично, а пре свега мора да испуни најважнији услов, одрживост. То значи да се кроз сваку активност процеса управљања (планирање, организовање, руковођење и контрола) морају поштовати принципи одрживог развоја.

Међутим, колико је важно применити принципе одрживог развоја у управљању производним предузећима, пре свега због њиховог негативног утицаја на животну средину, исто толико је важна њихова примена и у управљању организацијама које пружају одређене услуге. Генерално речено, принципи одрживог развоја се морају применити у процесу управљања свим системима, без обзира на њихову врсту или величину.

Фактори који ће се, кроз различита поглавља у дисертацији анализирати су организационо учење, национална култура, организациона култура, организациона структура и лидерство.

Као што је већ речено, на процес управљања предузећем утиче велики број фактора, као нпр. компетенције самих менаџера, на које може да се утиче, али и фактори попут, рецимо, националне културе, на које готово није могуће утицати. Утицај националне културе на менаџмент теорију и праксу постао је популаран предмет истраживања током 80-тих и 90 -тих година 20 века и то интересовање се не смањује ни данас. Истраживања у овој области имају за циљ да утврде каузалне односе између димензија националне културе као независних варијабли и различитих менаџерских концепата, техника или метода, као зависних варијабли. Као димензије националних култура које врше утицај на менаџмент најчешће се користе оне до којих је у својим истраживањима националних култура дошао Герт Хофштед. Национална култура, својим претпоставкама и вредностима, детерминише начин на који чланови организације интерпретирају реалност око себе, као и начин на који се у тој реалности понашају. Дакле, национална култура има снажан утицај на организацију и менаџмент предузећа који проистиче из њене природе и садржаја.

Са друге стране и организациона култура такође представља веома важан утицајни фактор на процес управљања. Она настаје кроз процес стварања заједничких претпоставки, веровања, вредности, норми и симбола и њиховог прихватања од свих или већине запослених. Дакле, процес настајања организационе културе везује се за колективно решавање проблема са којима се суочавају чланови једне групе или организације, а бројна истраживања су показала зависност од националне културе.

Двосмеран однос међусобног утицаја организациона култура има са организационом структуром. Организациона култура има снажан утицај на избор, дизајнирање и имплементацију организационе структуре, док примена нове организационе структуре може значајно да утиче на постојећу организациону културу, било да учврсти постојећу културу или пак да је промени. Постоје два основна типа организационих структура, круте и флексибилне организационе структуре.

Данас у савременим условима пословања развој науке, технике и технологије ствара потребу сталних промена, за организације и појединце, тј. намеће се потреба за постојањем флексибилне организационе структуре предузећа. Пословни и управљачки проблеми у друштву и пословању постају све сложенији и потребна је велика количина знања за њихово решавање. За успешно решавање наведених проблема неопходно је стално улагање у знање појединца, као и организације којој припадају – вредност организације чине људи, њихово

знање и способност коришћења знања. Конкурентска предност организације се остварује способношћу креирања и коришћења знања – знање има стратешку улогу у управљању модерном организацијом. Дакле у савременом друштву и управљању савременим пословним системима неопходна је и примена концепта организационог учења.

Организационо учење представља друштвени процес више учесника који путем интеракције на јединствене начине креирају знање и мењају организационо понашање. Ново знање, нарочито спољашње знање, може бити снажан подстицај организационих промена и унапређења. Процес учења подразумева промене како у менталним мапама чланова организације тако и у њиховим акцијама и понашањима. Људи током учења мењају не само сопствено знање и разумевање свога места и улоге у организацији већ и своје понашање. Аутори у области организационог учења се слажу у томе да сама промена когнитивних структура која имплицира промену свести чланова организације није довољна да би се закључило да је дошло до организационог учења. Неопходно је да та промена свести људи изазове и промену њиховог понашања како би настале неке (позитивне) последице по организацију.

Веома је важно направити разлику између организационог учења и организационих промена. Та два појма, иако уско повезана, јесу јасно одвојена. Свако учење подразумева промену али свака промена не значи и учење, што значи да организације могу да се мењају а да при томе нису ништа научиле. Свака организациона промена подразумева неку промену схватања и понашања појединаца и група као и пословних процеса на нивоу организације. Међутим, само у процесу организационог учења та промена води ка унапређењу кључних компетенција организације којом она постаје способна да се прилагоди свом окружењу, а један од кључних захтева које окружење данас поставља јесте одрживо пословање и одрживо управљање. С тога је разумљиво да су одговорна предузећа у срцу друштва. Компаније које разумеју своје везе са заједницама у којима делују, као и њихов утицај на животну средину, јесу оне које имају највише шансе да дугорочно напредују. Истовремено, интерес стејкхолдера за еколошке перформансе компаније је на свом максимуму. Све више се признаје да је добар еколошки учинак истовремено и добар пословни потез. Све ово указује на чињеницу да одрживо управљање предузећем и одрживо пословање доприносе одрживом развоју. Обзиром на то да је данас једино такав развој прихватљив, одрживо управљање захтева посветити му много пажње и имплементирати га у све организационе системе.

1. МЕТОДОЛОШКО – ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИРИ ИСТРАЖИВАЊА

1.1 Предмет и циљ истраживања

Одрживо управљање предузећем треба да се заснива на општеприхваћеним принципима одрживог развоја који морају бити интегрисани у процес управљања предузећем. Да би се њихова интеграција постигла, морају се узети у обзир многи фактори као што су компетенције самих менаџера, на које може да се утиче, али и фактори попут, рецимо, националне културе, на које готово није могуће утицати. Са друге стране и организациона култура такође представља веома важан утицајни фактор на процес управљања. Она настаје кроз процес стварања заједничких претпоставки, веровања, вредности, норми и симбола и њиховог прихватања од свих или већине запослених. Процес настајања организационе културе везује се за колективно решавање проблема са којима се суочавају чланови једне групе или организације, а бројна истраживања су показала зависност од националне културе. Организациона култура има са организационом структуром двосмеран однос међусобног утицаја. Организациона култура има снажан утицај на избор, дизајнирање и имплементацију организационе структуре, док примена нове организационе структуре може значајно да утиче на постојећу организациону културу, било да учврсти постојећу културу или пак да је промени.

Савремени пословни и управљачки проблеми постају све сложенији и потребна је велика количина знања за њихово решавање, што условљава и потребу за увођењем концепта организационог учења у предузећа. Организационо учење представља друштвени процес више учесника који путем интеракције на јединствене начине креирају знање и мењају организационо понашање. Ново знање, нарочито спољашње знање, може бити снажан подстицај организационих промена и унапређења. Процес учења подразумева промене како у менталним мапама чланова организације тако и у њиховим акцијама и понашањима. Неопходно је да те промене свести људи изазову и промену њиховог понашања како би настале неке (позитивне) последице по организацију. Само у процесу организационог учења промена води ка унапређењу кључних компетенција организације којом она постаје способна да се прилагоди свом окружењу, а један од кључних захтева које окружење данас поставља јесте одрживо пословање и одрживо управљање.

Предмет истраживања у овој докторској дисертацији је утицај организационог учења на одрживо управљање привредним друштвима. Истраживање указује на потребу примене концепта организационог учења, као процеса стицања и коришћења знања који организацији треба да обезбеди флексибилност и боље перформансе, за одрживо управљање привредним друштвима. Учење је процес који захтева, заинтересованост учесника за приhvатање и стицање одређених знања и вештина, узимајући у обзир многе факторе унутар саме организације, односно предузећа, али такође и спољашње факторе, попут, националне културе. Истраживање фактора организационе структуре и културе као интерних фактора и националне културе као важног фактора екстерног карактера ће такође бити предмет истраживања ове докторске дисертације.

Научни циљ докторске дисертације је откриће и научно објашњење узајамних релација између примене концепта организационог учења и одрживог управљања привредним друштвима (предузећима). Истраживањем треба доказати да примена концепта организационог учења доприноси приhvатању принципа одрживости у организацијама који ће се применити у процесу управљања и чинити га ефикаснијим и бољим, тј. одрживим. Важан ниво научног циља је и откриће и научно објашњење и других фактора који утичу на одрживо управљање, тј. фактора попут националне културе, организационе културе, структуре и лидерства, који утичу на сам процес усвајања знања и организационог учења у предузећима, а запосленима омогућавају да делују као агенти учења и примене нових знања, у циљу одрживог пословања.

Посебну научну вредност истраживања у овој докторској дисертацији представља формирање модела организације са одговарајућом организационом културом, структуром и лидерством, који ће омогућити примену концепта организационог учења, и самим тим створити услове за одрживо управљање и пословање.

Основни друштвени циљ израде докторске дисертације је да се на основу резултата истраживања утиче на теоријско и искуствено знање о примени концепта организационог учења и његовом доприносу одрживом управљању и пословању, као и да се укаже на неходност свеобухватног теоријског и практичног истраживања.

Друштвени циљ истраживања огледа се у томе што се у докторској дисертацији директно указује на значај примене концепта организационог учења и његов утицај на одрживо управљање организацијама из области рударске индустрије и њихово одрживо пословање. Такође, применом понуђеног модела одговарајуће организационе структуре, културе и

лидерства који подржава процес организационог учења, ствара се могућност за одрживо управљање и одрживо пословање ових организација.

1.2 Основне хипотезе рада

Хипотетички оквир истраживања у докторској дисертацији чине једна генерална хипотеза и пет посебних хипотеза.

Генерална (општа) хипотеза:

- Што је способност организације да учи и развија се већа, то је већа и могућност одрживог управљања истом

Посебне хипотезе:

Посебна хипотеза (Х-1): „Што су запослени у организацији спремнији да прихвате концепт организационог учења, то је већа могућност развоја организације“

Индикатори:

-Статистички подаци добијени обрадом оригиналног упитника за испитивање организационог учења;

-Статистички подаци добијени обрадом питања која су издвојена из сваког упитника, а која се односе на организациони развој.

Посебна хипотеза (Х-2): „Што је организациона структура флексибилнија, то су запослени у организацији спремнији да прихвате процес организационог учења и примене нових знања“

Индикатори:

-Статистички подаци добијени обрадом оригиналног упитника за испитивање организационе структуре;

-Статистички подаци добијени обрадом оригиналног упитника за испитивање организационог учења;

Посебна хипотеза (Х-3): „Што је организациона култура јача и хомогенија, утолико је њен утицај на организационо учење израженији“

Индикатори:

-Статистички подаци добијени обрадом оригиналног упитника за испитивање организационе културе;

-Статистички подаци добијени обрадом оригиналног упитника за испитивање организационог учења;

Посебна хипотеза (X-4): „Што је боље познавање културних димензија, то је лакше структурирање организације“

Индикатори:

-Статистички подаци добијени обрадом оригиналног упитника за испитивање организационе културе;

-Статистички подаци добијени обрадом оригиналног упитника за испитивање организационе структуре;

Посебна хипотеза (X-5): „Што је код запослених у организацији израженија воља за учењем и усавршавањем, то је већа могућност за постизање одрживог развоја предузећа“

Индикатори:

-Статистички подаци добијени обрадом оригиналног упитника за испитивање организационог учења;

- Статистички подаци добијени обрадом питања која су издвојена из сваког упитника, а која се односе на одрживи развој предузећа.

1.3 Методе истраживања

У процесу истраживања, прикупљања података, информација и њихове интерпретације, а у циљу потврђивања постављених хипотеза, користиће се следеће методе истраживања:

- АНР (Аналитички хијерархијски процес) метода вишекритеријумског одлучивања,
- метод теоријске анализе,
- индуктивно – дедуктивне методе закључивања,
- статистичке методе.

АНР је метода вишекритеријумског одлучивања која се заснива на разлагању једног сложеног проблема у хијерархију и веома је флексибилна јер омогућава да се код сложених проблема, са много критеријума, релативно лако нађу релације између утицајних фактора, као и одређивање доминантности једног фактора у односу на други. У случају овог

конкретног истраживања користиће се за одређивање најутицајнијег фактора на процес одрживог управљања, једног од проблема са којим се сусрећу савремена предузећа и организације.

Методом теоријске анализе пратиће се и проучавати досадашња теоријска сазнања везана за националну и организациону културу и њихову међусобну повезаност и значај правилног разумевања њиховог односа за пословну праксу, као и утицај националне културе на менаџмент теорију и праксу. Циљ истраживања је да се утврде каузални односи између двеју култура и техника, метода и концепата управљања.

Први део истраживања спроведен је на Факултету за менаџмент у Зајечару и Техничком факултету у Бору. У овом истраживању учествовали су универзитетски професори из области менаџмента, одрживог развоја и организационог понашања. Њихови ставови, мишљења и одговори коришћени су за одређивање и рангирање фактора који утичу на одрживо управљање и пословање, при чему је коришћена претходно објашњена АНР метода вишекритеријумског одлучивања.

У оквиру другог дела истраживачког процеса најпре се приступило анкетирању менаџера и запослених у предузећима из области рударске производње, на територији општине Бор. Истраживање је спроведено у два предузећа у преиоду од 15.12. 2015. до 15.02.2016. године. Један део истраживања обављен је помоћу неструктурираних упитника где је обављен разговор са испитаницима, а други део истраживања спроведен је помоћу структурираних упитника (анкете) где су испитаници одговарали бирајући конкретне понуђене одговоре на постављена питања.

За истраживање су коришћени упитници за испитивање вредносних ставова личности које су одраз националне културе и прилагођени су методологији истраживања коју су усвојим радовима применили Паунковић и сарадници. (Паунковић и сар. 2010; Паунковић и сар. 2011) Такође су коришћени упитници за испитивање организационе културе, структуре, лидерства и капацитета организације за примену концепта организационог учења који су прилагођени упитнику који су у својим истраживањима за мерење организационог учења користили Марсик и Ваткинс. (Marsick, Watkins, 2003) Циљ истраживања је био да се утврди повезаност националне, организационе културе и структуре, да се пронађе зависност организационог развоја и учења од структуре организације, и коначно да се докаже условљеност примене концепта одрживости и одрживог управљања и организационог развоја и учења. Дакле, треба показати које су карактеристике организације којом се управља

по принципима одрживости и у складу са концептом одрживог развоја, као и који су то утицајни фактори који доприносе одрживом управљању.

Прикупљени подаци су статистички обрађени. За обраду података коришћена је дескриптивна и аналитичка статистика, као и АНР метода вишекритеријумског одлучивања. Метод аналитичке статистике који је у раду коришћен је регресиона анализа. Такође су коришћени АВС дијаграми за рангирање и класификовање група питања према њиховој значајности за испитанике. На основу обраде прикупљених података дошло се до одређених закључака на основу којих је формиран став о моделу организације (предузећа) и културе која треба да омогући примену концепта организационог учења, одрживо управљање предузећем, и као резултат свега тога, одрживо пословање.

1.4 Очекивани резултати и научни допринос

Допринос ове докторске дисертације огледа се у реалном сагледавању актуелног концепта одрживог пословања и одрживог управљања и приступу свеобухватној теоријској анализи ових концепата и њиховог значаја.

Истраживања у дисертацији се односе на одрживо управљање организацијама из области рударске производње. Истраживањем је доказано који фактори највише доприносе одрживом управљању, почев од саме културе организације која треба да буде таква да може да подржи промене у датом моменту када их треба у организацији спровести. Култура организације треба да буде таква да омогућава примену концепта организационог учења и примене нових знања што доводи до развоја саме организације. Научни допринос ове дисертације огледа се у томе што, на основу досадашњих спроведених истраживања везаних за националну и организациону културу и истраживања која су реализована у предузећима из већ поменуте рударске индустрије, а која се односе на могућност примене концепта организационог учења и капацитет ових организација за организационе промене и развој, предлаже модел организационе структуре која ће ове концепте подржати и самим тим створити услове за одрживо управљање, тј. управљање у складу са принципима одрживог развоја у рударској индустрији.

Теоријска разматрања утицајних фактора на одрживо управљање и предлог општег модела организације са одговарајућом културом, структуром и лидерством у којој је могуће применити концепт организационог учења за одрживо управљање, могу бити подстицај за даља научна истраживања из области одрживог управљања и одрживог пословања.

Узимајући у обзир специфичности рударске производње и то што је она веома велики загађивач природне средине, како у фази експлоатације минералних сировина (деградирање земљишта када је у питању површинска експлоатација) тако и у фази прераде (загађење ваздуха, стварање јаловишта и загађење земљишта, загађење водотокова), утолико је одрживо управљање и пословање у складу са принципима одрживости у организацијама и предузећима из ове области важније и значајније. Ради његовог остваривања, неопходно је успостављање нових друштвених вредности које се заснивају на знању, креативности и способности људских ресурса и које воде трансформисању традиционалних у организације које уче и које су спремне да прихвате промене и развијају се, а предложени модели ових организација ће несумњиво бити веома корисни уколико се и практично примене.

2. ОДРЖИВИ РАЗВОЈ

2.1 Настанак и дефинисање одрживог развоја

Концепт одрживости постаје кључни концепт за опстанак живота и напредак човечанства. Разлог томе је све веће искоришћавање ресурса, енергетска криза, загађење животне средине, раст популације, економска и политичка неједнакост у свету. Концепту одрживог развоја данас припада централно место у науци, друштву, медијима. Иако један од најприсутнијих појмова данашњице, ипак врло често представља непознаницу. Врло се често поставља питање „како одрживост применити у пракси?“

У почетку се појам одрживог развоја првенствено односио на проблеме заштите животне средине слабије развијених земаља. Данас је одрживи развој глобални концепт, који према Саксу, представља покушај да се разумеју интеракције три сложена система – светске привреде, глобалног друштва и физичке средине наше планете (Сакс, 2014, стр 2.). У основи идеје одрживог развоја је побољшање квалитета живота што би се постигло балансирањем економског раста и развоја, заштите животне средине и социјалних фактора.

Јединствена дефиниција одрживог развоја још увек не постоји. У литератури је могуће наћи различите интерпретације и дефиниције овог концепта. Најчешће навођена дефиниција одрживог развоја налази се у извештају „Наша заједничка будућност“ (Our Common Future), коју је дала Светска комисија за животну средину и развој и гласи: „Одрживи развој је развој који задовољава потребе садашњице, а истовремено не угрожава могућност будућих генерација да задовоље своје потребе“ (UN, Our Common Future, 1987, p.43).

Уједињене нације представиле су одрживи развој као концепт спаса будућности и даљег развоја Земље на Светском самиту у Рио де Жанеиру 1992. године. За доношење закључака, учесници Рио конференције користили су се радом Брутланд комисије која је свој суд о одрживом развоју дала дефинишући га као развој који задовољава потребе садашњости а притом не угрожава способност будућих генерација да задовоље своје потребе.

Стратегија одрживости је у међувремену постала кључ за постизање равнотеже између очувања природних потенцијала и ресурса планете и њиховог коришћења.

За увођење одрживог развоја као врсту “зеленог едикта” у сфере политичког друштва, заслужан је Римски клуб. Та организација је 1972. године објавила извештај од, по њиховом мишљењу, епохалног значаја под називом “Границе раста”. У његовом састављању учествовала је група научника из Масачусетс института за технологију, а његова суштина састоји се у трагању за моделом одрживог светског система без изненадних и неконтролисаних промена које утичу на глобалну равнотежу.

Појмовни настанак одрживог развоја везује се управо за ангажман научника од стране Римског клуба те исте 1972. године.

Потреба за сировинама које су извор хране, енергије и грађевинског материјала присутна је кроз целу историју па се тако исцрпљивост и експлоатација природних ресурса од давнина разматрала као проблем са којим се човечанство изнова суочава. Данас, када је друштво достигло завидан ниво научно-технолошког напретка, тај историјски проблем је можда и најалармантнији. Са сталним растом и напредовањем човечанства напредовало је и “израбљивање” природних богатстава, превасходно дрвета, угља, шума и површинског тла, која су оскрнављена до те мере да је живот на планети Земљи постао ризичан. С обзиром да одрживи развој представља обезбеђивање основних друштвених, економских и еколошких могућности за човека као јединке унутар друштва, такав развој је остварљив само у случају промене досадашњег шаблона понашања у производњи и потрошњи, како би живот неких будућих нараштаја могао да се одвија нормално и несметано.

Након Земаљског самита у Риу, одржан је Светски самит о одрживом развоју у Јоханесбургу, 2002. године. Учесници конференције заступали су исту визију као и пре десет година, само са несумњиво већим апелом и амбицијама за побољшање глобалног окружења и подстицање што боље имплементације Агенде 21. Године 2012. одржана је Рио+ 20 конференција Уједињених нација у Бразилу са фокусом на зеленој економији у оквиру одрживог развоја и институционалном оквиру за одрживи развој. Један од најпогоднијих начина за успешну имплементацију одрживог развоја широм света јесте прелазак на зелену економију. Овакав концепт одрживости наишао је на бројна одобравања али и несугласице, па се често поставља и питање да ли је зелена економија заправо обавеза или слободан избор човека.

Одрживи развој, усредсређује се на задовољавање потреба људи и превазилажење сукоба између економије и екологије. Остваривањем овог модела у пракси могуће је створити услове да економија и екологија могу ићи руку под руку. Да би овај развој могао тећи без

противречности, неопходно је истовремено уважавати социјална питања, почев од најнижег (локалног) до највишег (глобалног) нивоа њиховог испољавања (Штрбац и др, 2012).

И поред постојања многобројних дефиниција одрживог развоја, одрживост се генерално може сагледати као (Андевски, 2006, 411-426):

- (1) захтев да се сачува *физички* инвентар природе;
- (2) захтев да се сачувају *функције* постојећег инвентара природе (екосфере);
- (3) захтев да се обезбеде *основне потребе* за наредне генерације;
- (4) захтев да се проактивно дела и води рачуна о *потребама* будућих нараштаја.

Прва два захтева представљају минимум који би требало постићи и испод ког не би требало ићи. Да би се ови захтеви постигли, свака економска активност мора бити одржива, тј таква да не деградира планету Земљу и њене потенцијале. Дакле, право садашње генерације на искоришћавање ресурса и животне средине не сме да угрози исто такво право будућим нараштајима.

Са становишта еколошког менаџмента и еколошке економије одрживи развој се може дефинисати као „управљање ресурсима Земље на начин којим се осигурава њихов дугорочни квалитет и довољност” (Callan, 1996). Ова Callan-ова дефиниција указује на то да мора постојати усклађеност између могућности и ограничења екосфере. То даље значи да се мора ускладити економски и укупни развој са тим ограничењима, како би се обезбедио најмање исти квалитет животне средине и за будуће генерације.

На основу претходних дефиниција може се рећи да одрживи развој представља складан однос између екологије и привреде, који омогућава да се природна богатства сачувају и за будуће генерације. Концепт одрживог развоја се може посматрати као генерално усмерење и тежња да се створи бољи свет, постизањем равнотеже између три основна фактора (економије, екологије и друштва) који чине одрживи развој. С тога се одрживи развој може сликовито приказати у облику треношца, чије ноге представљају три наведена фактора, и у случају поремећаја односа у једној од ових области, треножац не може бити стабилан, тј. не може постојати ни одрживи развој.

Француски биолог, Франческо ди Кастри, је такође, служећи се метафором „столице одрживог развоја“, сликовито приказао овај концепт, с тим што у његовом случају столица има четири ноге (ослонца развоја). Он је тако социјални стуб поделио на два, друштво и

културу, те четири ослонца његове столице представљају привреда, друштво, култура и животна средина, који имају подједнаки значај и између којих постоји чврста међусобна повезаност и условљеност. Због тога, „уколико је нека нога столице дужа, односно краћа од осталих, јасно је да изостаје осећај удобног седења, односно развоја”(Hartwick, 1978, p 45).

Према Саксу, се такође одрживи развој може приказати у облику четвороноге столице. Међутим, по њему, четврти ослонац се односи на добро управљање. Он то објашњава на следећи начин “Да би се остварили привредни, друштвени и еколошки циљеви одрживог раста, потребно је постићи још један, четврти циљ – добро управљање” (Сакс, 2014, стр.3). Добро управљање се односи на државе, чија је функција да друштву омогуће напредак, али такође и на организације и предузећа, о чему ће и највише бити речи у овој дисертацији, и што чини њену суштину.

Држава представља веома значајан чинилац у постизању одрживог развоја јер она заправо омогућава задовољавање потреба људи на начин који не угрожава животну средину. То указује на чињеницу да је неопходна улога државе у решавању проблема одрживог развоја. Увек је оправдана и потребна интервенција државе на тржишту природних ресурса, што указује на то да одрживост подразумева комплементарност тржишних механизма и интервенције државе (Штрбац и др., 2012, 18-29).

Одрживи развој обједињава и системски уобличава више различитих идеја и обухвата све нивое, почев од индивидуалног, преко локалног, па до глобалног. С тога, у спровођењу политике одрживог развоја морају учествовати сви, грађани као појединци, организације и предузећа, локалне самоуправе и државе. Уколико се одрживи развој схвати озбиљно, резултат тога ће бити драстични захтеви за променом у готово свим областима живота. Не само да морају да се промене потрошачке навике људи, већ мора да дође до промене свести у областима економије, друштва и политике. Одрживим развојем се тежи уравнотежењу односа у комплексу: човек – природа – друштво (Штрбац и др., 2012, 18-29).

2.2 Принципи одрживог развоја

Како би процес одрживог развоја био ефикасно спроведен, у пракси (социјалној, еколошкој и економској) се морају поштовати и стално примењивати одређени критеријуми. Ти критеријуми се у литератури називају принципима одрживог развоја. Међутим, као што је раније речено да не постоји јединствена дефиниција одрживог развоја, тако исто не постоји ни сагласје око принципа одрживог развоја.

Ако се, нпр. посматра Брутланд дефиниција одрживог развоја, из ње се може уочити један принцип, а то је међугенерациска солидарност. Декларација о животној средини и развоју из Рио проширује дефиницију одрживог развоја навођењем 18 принципа одрживости (Надић, 2011, стр 214).

У складу са Брутланд извештајем, могуће је издвојити следеће принципе одрживог развоја: заједничка али и дељива одговорност, међугенерациска солидарност, солидарност унутар генерације, правда, партиципација, једнакост полова.

Џонатан Харис сматра да је принципе одрживог развоја могуће извући из контекста дефиниције одрживог развоја како би се осигурала њихова апсолутна применљивост. По њему, принципи одрживог развоја су следећи: смањивање социјалне неједнакости и загађивања животне средине, одржавајући при томе здраву економску базу, заштита природног капитала што је од суштинске важности за одрживу економску производњу и међугенерациска солидарност (Harris, 2001, str.21).

Национална стратегија одрживог развоја Републике Србије наводи следеће принципе одрживог развоја: међугенерациска солидарност и солидарност унутар генерације, отворено и демократско друштво, знање као носилац развоја, укљученост у друштвене процесе, интегрисање питања животне средине у остале секторске политике, предострожност, загађивач/корисник плаћа, одржива производња и потрошња. (Национална стратегија одрживог развоја, 2008)

Први принцип се односи на задовољење потреба садашњих генерација без угрожавања права будућих генерација да и оне задовоље своје потребе и на демократски усаглашену расподелу расположивог природног и створеног капитала, тако да се обезбеде основне људске потребе за све друштвене групе чиме се постиже солидарност унутар генерације. Ово је веома битно за управљање организацијама из области рударске индустрије због саме природе посла

којима се ова предузећа баве, и конкретно поштовање овог принципа значи смањење потрошње примарних залиха минералних ресурса кроз повећање ефикасности коришћења ових ресурса, смањење губитака, повећање уштеда и повећање рециклабилности. Минерални ресурси спадају у необновљиве ресурсе и само се на овај начин може обезбедити довољна количина ових ресурса и за будуће генерације.

Обезбеђивањем учешћа свих грађана у одлучивању, а на нивоу предузећа свих запослених, обезбеђивањем приступа информацијама и гарантовањем грађанских права свима ствара се отворено и демократско друштво.

Знање треба да буде главни носилац развоја, а то се може постићи промоцијом просперитетне, иновативне, конкурентне и еколошки ефикасне економије засноване на знању, која обезбеђује висок животни стандард и запосленост као и промоцијом образовања и развијања јавне свести о одрживом развоју.

Подстицањем једнаких могућности за свакога, како у читавом друштву тако и у самој организацији као једном систему, промовисањем људских права и родне равноправности, смањењем сиромаштва и борбом против свих облика дискриминације и свођењем разлика и подељености међу свим члановима друштва и међу запосленима у предузећу на најмању могућу меру, постиже се укљученост у друштвене процесе.

Интеграција економских, социјалних и еколошких приступа и анализа, коришћење инструмената као што је стратешка процена животне средине и подстицање социјалног дијалога, друштвено одговорног пословања и јавно-приватног партнерства омогућава интегрисање питања животне средине у остале секторске политике.

Принцип предострожности је од веома великог значаја за управљање предузећима која се баве рударском производњом. Овај принцип подразумева да свака активност мора бити планирана и спроведена тако да проузрокује најмању могућу промену у животној средини. Дакле, треба превентивно деловати да би се спречили могући знатни негативни утицаји на животну средину, особито ако би производним активностима предузећа била угрожена добробит људи.

Рударска индустрија спада у највеће загађиваче животне средине, и зато би у цену производа, у овом случају концентрата, требало укључити трошкове загађења животне

средине. Интернализovati трошкове везане за животну средину, тј. укључити трошкове уништавања животне средине у економске трошкове загађивача/корисника, значи применити принцип загађивач/корисник плаћа. Тако се постиже пуна економска цена која покрива трошкове производње, употребе и одлагања производа током читавог његовог „животног“ циклуса.

И на крају, одржива производња и потрошња постиже се уравнотеженим односима у експлоатацији природних ресурса и обезбеђивањем високог нивоа заштите и побољшања квалитета животне средине и поштовањем чињенице да економски раст не сме да узрокује пропорционални пораст деградације животне средине.

Како би се сви наведени принципи и начела одрживости постигли, они морају бити интегрисани у процес управљања предузећем, али да би се њихова интеграција постигла, морају се узети у обзир многи фактори.

2.3 Пут ка одрживом развоју

Светска привреда има огромне размере и још увек убрзано расте (3 - 4% годишње). Расподела дохотка унутар земаља и међу њима је веома неравномерна. Свет се дели на енормно богате и крајње сиромашне. Бар једна милијарда људи живи у крајњем сиромаштву и свакодневно се бори за опстанак. Најсиромашнијима је живот стално угрожен због недовољне исхране, небезбедног крова над главом, недостатка чисте пијаће воде и одсуства здравствене заштите.

Светска привреда у великој мери угрожава целу планету. Природа човечанству и свим осталим живи бићима обезбеђује храну и воду, сировине за преживљавање и заштиту од озбиљних еколошких претњи попут епидемија и природних катастрофа. Међутим, човечанство као врста која зависи од дарожљивости природе, мало шта чини у циљу њене заштите, па самим тим и у циљу заштите физичке основе сопственог опстанка. Светска привреда ствара еколошку кризу која угрожава животе и благостање милијарди људи на планети, али и опстанак милиона других врста. Човечанство својим активностима одговорно је за промену климе на земљи, утиче на промене расположивих количина чисте пијаће воде, мења хемијски састав океана и станишта других врста на земљи. Утицај човека је данас толико велики да планета доживљава огромне промене у погледу функционисања најважнијих процеса од којих зависи циклус воде, азота и угљеника. Међутим, човек ће бити на огромном губитку ако наруши физичке системе, као што су вода и биодиверзитет, ако

уништи океане и велике шуме. Према томе, данас човечанство има две могуће алтернативе, два пута којим може да крене. Избор је само човеков. Једна је могућност да продужи путем који из основа мења климу на Земљи, да светска привреда настави да углавном користи фосилна горива као што то сада чини, и још многе друге ствари. Овај пут и овакав сценарио Сакс назива “бизнис као и обично” (Сакс, 2014, стр 40.). Ако би човечанство изабрало могућност да настави путем који се сада креће, суочиће се са озбиљним опасностима и последицама. Друга могућност је суштинска промена пута којим се човечанство креће, како би се брзо усвајале нове технологије (нпр. замена производње електричне енергије у термоелектранама соларном енергијом, коришћење енергије ветра, енергије биомасе, ефикасно коришћење воде како би се избегло њено исцрпљивање и др.). Ова друга могућност, односно алтернативни пут, чији циљ није само привредни раст, већ и друштвена укљученост и еколошка одрживост, јесте пут одрживог развоја.

Упоређивањем ова два пута може се закључити следеће: ако се настави са уобичајеним начином производње и потрошње, свакако би се и даље остваривао напредак у разним областима. Наука и технологија би се и даље усавршавале, у многим деловима света сиромаштво би се смањивало, а богати би постајали још богатији. Међутим, напредак ће достићи врхунац, а негативне последице наношења штете животној средини временом ће однети превагу над наведеним позитвним тенденцијама. И тада ће уследити друштвене и еколошке катастрофе и читав остварени напредак неће вредети ништа. Уколико се пак крене путем одрживог развоја, нађу алтернативе фосилним горивима, користе зелене технологије и нађу начини да се не уништава физичка средина, нека ће од ових решења по свој прилици бити скупља. Пример за то могу бити зграде које троше мање енергије за загревање, чија изградња може бити скупља због коришћења специфичних материјала и изолације. Као пример за то такође могу да послуже и електрична возила на батеријски погон, која су још увек много скупља од уобичајених мотора са унутрашњим сагоревањем који троше велике количине бензина. Али ови трошкови се не могу ни приближно упоредити са трошковима који могу настати друштвеним и еколошким катастрофама које ће се засигурно десити, а које су проузроковане постојећим начином производње и потрошње.

Међутим, упркос снази великог броја еколошких покрета и упркос заговарању одрживог развоја од стране представника политике и економије, кораци према одрживом развоју су још увек спори и често се направи по неколико корака унатраг. А проблема је заиста много, и потребно је уложити координиране глобалне напоре и то у релативно кратком временском периоду, како би се са пута досадашњег начина живота и пословања прешло на пут одрживог развоја. Да би се ово постигло, потребно је укључити све делове света у решавање проблема,

размени идеја и проналажењу нових, креативних начина за постизање одрживог раста и развоја.

2.4 Циљеви одрживог развоја

Циљеви представљају неко жељено, будуће стање, нешто што ће човек, организација или било који систем постићи у будућности. Веома су важни, како у животу појединаца, људи, тако и за предузећа, државе, па и глобални светски развој.

Циљеви су свакако од великог значаја и у достизању одрживог развоја. Важност циљева су препознале и земље чланице Уједињених нација, када су 2000. године усвојиле Миленијумске циљеве развоја, и обавезале се на њихово извршење. Дванаест година касније, на Самиту Рио+20, светски лидери су изјавили „Ми схватамо да развој циљева може да буде користан за предузимање фокусиране и кохерентне акције у циљу одрживог развоја. Ми увиђамо значај и корисност циљева одрживог развоја... Ти циљеви треба да укључе и уравнотежено третирају све три димензије одрживог развоја, као и њихове међусобне везе“ (Генерална скупштина УН, 2012, стр.43).

Ако би се поставило питање, да ли су заиста Миленијумски циљеви развоја нешто постигли, одговор би ипак био потврдан. Захваљујући њима, организоване су многе глобалне акције и дошло до значајно бржег смањивања сиромаштва, сузбијања болести и повећања приступа образовању и инфраструктури у најсиромашнијим земљама на свету, посебно у Африци. Дакле, циљеви су веома важни за друштвену мобилизацију, јер је свет потребно усмерити у одређеном правцу, а објављивање циљева помаже појединцима, организацијама и владама у целом свету да се договоре о правцу деловања.

Постављање циљева значајно је и у том смислу што врши притисак на учеснике. Приликом усвајања Миленијумских циљева развоја, чак и државе које иницијално нису морале да им буду склоне, знале су да ће напредак, или његово одсуство, бити објављени и на тај начин оне бити упоређиване са другим земљама.

Несумњиво највећи успех Миленијумских циљева остварен је у области јавног здравља. Најважнију улогу у овоме имало је учешће Глобалног фонда за борбу против сиде, туберкулозе и маларије. Тај фонд је основан 2001.године, само годину дана по усвајању Миленијумских циљева, а почео је са радом 2002.године. Успех остваривања циљева у овој области је и последица тога што су они били конкретно наведени и измерљиви. Ови циљеви

остварили су успех и захваљујући праћењу, мерењу, процени и повратним информацијама у вези са спровођењем програма.

Након Самита Рио+20, договорено је формирање нове глобалне мреже одрживог развоја, коју је Сакс назвао Мрежом за решења одрживог развоја (SDSN), у чијем је формирању и сам учествовао. Задатак мреже био је формулисање нових циљева одрживог развоја. Мрежа за решења одрживог развоја предложила је десет Циљева одрживог развоја (SDSN 2013, str.28-31). Циљеви одрживог развоја су следећи:

- Искорењавање крајњег сиромаштва, укључујући и глад,
- Остваривање привредног развоја у оквиру планетарних граница,
- Обезбеђење ефективног образовања за сву децу и омладину,
- Постизање родне равноправности и друштвене укључености, као и поштовање људских права свих становника наше планете,
- Здравље и благостање људи без обзира на старосно доба,
- Унапређење пољопривредних система и повећање продуктивности руралних подручја,
- Оснаживање инклузивних, продуктивних и отпорних градова,
- Ограничавање антропогених климатских промена и обезбеђење одрживе енергије,
- Обезбеђење услуга екосистема и биодиверзитета, као и доброг управљања водним и другим природним ресурсима,
- Трансформисање управљања како би се обезбедио одрживи развој (Сакс, 2014, стр 460-463.).

С обзиром на то да се овај рад бави одрживим управљањем предузећима (организацијама), посебно су важни други и десети циљ, остваривање привредног развоја у оквиру планетарних граница и трансформисање управљања како би се обезбедио одрживи развој. Идеја другог циља јесте давање подршке сталном привредном расту, посебно у земљама у развоју, али под условом да је тај раст еколошки одржив, да је он последица одрживе производње и да доприноси стабилизацији глобалног становништва, усвајајући одрживе обрасце потрошње. Десети циљ указује на то да организације, односно предузећа, морају да се одреде за добро управљање. То значи да морају бити пре свега одговорна, транспарентна, да омогућавају приступ информацијама и партиципацију запослених и других интересних страна у одлучивању. То се такође односи и на укидање пореских рајева и искорењавање корупције. Остваривање ових циљева је свакако могуће, али то захтева огромне промене начина производње и употребе енергије у индустрији, узгајања прехранбених култура у пољопривреди и тд. Пре свега је потребно променити културу, како

начина живљења тако и пословања, што се може постићи сталним учењем, применом знања и иновативношћу.

2.5 Култура одрживог развоја

Одрживи развој представља остваривање највећег могућег успеха данашњице у смислу социјалног, економског и еколошког благостања. Успех његовог остваривања умногоме зависи од човековог поимања овог тродимензионалног концепта, односно његовог прихватања и сукобљавања са одређеним начелима без којих дати концепт не би ни био остварљив. А опет, сва начела хуманума, било да су усађена или стечена, одраз су оне стране човекове личности која се одазива на име културе и традиције. Мајор поставља питање колико ће одрживи развој посматран само кроз три димензије (економску, еколошку и друштвену) бити усаглашен са моралним и културним циљевима који чине историјско наслеђе сваког народа. Он указује на то да такав развој може да доведе до униформности, а при томе не пружа могућност за проналажење сопственог пута развоја (Мајор, 1991, стр.66). Због тога се поједини аутори залажу за увођење културе као четврте димензије одрживог развоја (Di Castri, 1995, p.2-7). Нурсе чак истиче да се култура не треба посматрати само као додатни стуб одрживог развоја, већ се по свом значају слободно може ставити испред осталих стубова (економије, екологије и друштва) (Nurse, 2006). Култура као амалгам човекових искустава, просвећености и посвећености, је утелотворена у свим социјално-економским сферама живота на планети Земљи. Очување културе и традиционалних добара је заправо предуслов за очување одрживог земаљског “зеленог” живота.

Одрживи развој као део савремене културе, амбиција је ревноских и будућих размера. Његов моћан стратегијски арсенал чине културно наслеђе, креативне и културне индустрије, културна инфраструктура и одрживи културни туризам. Данас је све већи број земаља које свој кредибилитет и имиџ потхрањују културним наслеђем и културним дешавањима уз подршку културних институција, а све у циљу стимулације урбаног прогреса, промовисања туризма и “шармирања” домаћих и страних улагача. Мудрост културе и развоја једног друштва састоји се у неговању перформанси које га чине одрживим. У томе им помажу сопствена креативност, нове, дигиталне технологије као и природно окружење из кога црпе, како инспирацију тако и све ресурсе неопходне за виталну радну и животну делатност.

Култура развоја заједнице укључује широк спектар немонетарних бенефиција, иновација, квалификованих знања и вештина као и способност брзог опоравка. Ради остваривања

одрживог развоја неопходно је успостављање нових друштвених вредности које се заснивају на знању, креативности и способности људских ресурса. Може се рећи да кључ успеха одрживог развоја лежи у стварању квалитетног менаџмента са тенденцијом да се досадашње друштво трансформише у друштво које учи (Момировић, 2010., стр. 437.).

Културни фактори имају неприкосновен утицај на понашање индивидуе, на начин живота које индивидуа у оквиру друштва, а потом и друштво, води а све то употпуњено човековом интеракцијом са природним окружењем. Милтојевић (Милтојевић, 2001., стр. 646.) културу као потпорну димензију одрживог развоја, разликује од културе одрживости која се односи на потребу промена у култури схваћеној најопштије као скуп материјалних и духовних творевина насталих људским ангажовањем. Култура одрживог развоја подразумева промену начина на који појединци и друштвене групе приступају решавању економских, социјалних и еколошких питања и проблема. (Милтојевић, 2001., стр. 646.). Да би те промене биле првенствено прихваћене а потом делотворне, потребно је утврдити низ компатибилних мера чије утемељење у културу одрживости доприноси како развоју у глобалу тако и самој култури и концепту. Међу некима од предлога којима се UNESCO бавио у системској студији “После-2015. развојне агенде Уједињених нација” су следећи:

- ♦ Интегрисање културе у владајућу политику, што подразумева интегрисање културних материјално-духовних норми у концепцију, димензионалност и делање развоја са побољшаним напретком у смислу правичности, разноликости и садржајности одрживости.
- ♦ Усмеравање снага културе на економски и социјални сектор, што подразумева неку врсту освешћивања у културно-корисном смислу а све то у виду доприноса развоју економије и редукцији социјалног сиромаштва.

Улагање у културу уједно је и промовисање социјалне кохезије са акцентом на интеркултурном дијалогу у чијим спрегама се налази витално и стабилно друштво са здравим окружењем, што води ка здравом развоју. Синергија између традиционалних начела утелотворених у еколошкој пракси и високих технологија могућа је једино кроз интеграцију традиционалног учења у нацрте и методе одрживог развоја околине.

Многи теоретичари и светске организације као нпр. UNESCO и UNEP, културу сматрају веома битном компонентом и фактором који утиче на остваривање концепта одрживог развоја. Човек поседује капацитете да разуме планету и учини је потпуно одрживом. Да би то

и учинио, потребни су му основни инструменти, односно, одговарајуће вештине и способности које треба да стекне. У недостатак тих приоритетних људских способности убрајају се креативност, начитаност, критичко знање, осећај за простор, емпатија, ризик, поштовање, поверење, спознаја. Пасквал наводи ову листу „потрепштина“ (Pasqual, 2012., str.2.) које се могу схватити као културне компоненте одрживог развоја

Оно што одрживи развој доводи у везу са благостањем свакако су економски, еколошки и социјални просперитет, али ни једна од ове три потпоре одрживости не инсистира стриктно и искључиво на културним компонентама. Свакако, култура сама за себе укључује и социјалну и економску и еколошку димензију, и уколико се „модел стуба“ трансформише у „модел четвороугаоника“ са стубом културе у четвртом или пак првом углу, просперитет целокупне међународне заједнице би у развојном смислу доживео завидну експанзију.

Прва расправа о културним компонентама одрживог развоја покренута је на Самиту у Јоханесбургу 2002. године. када је организован округли сто на тему културне разноликости и биодиверзитета, чији су учесници и организатори били Француска, Мозамбик, UNESCO и UNEP. UNESCO је 2001.године објавио документ под називом ”Универзална декларација о културним разноликостима”, а исте године је и Џон Хокс објавио дело под називом ”The Four Pillar of Sustainability: cultures essential role in public planning“.

Визија одрживог развоја утемељена је на културним компонентама. Све се више жуди за оним човековим задовољствима која су утелотворење хармоније, равнотеже, среће и просперитета, а које многи људи, нарочито они традиционалног кова, поседују. Због тога је неопходно предузети озбиљне мере заштите како крхких културних средстава тако и крхких човекових инструмената и квалитета без којих одрживи развој не би био потпун.

3. ОДРЖИВО УПРАВЉАЊЕ

3.1 Принципи одрживог управљања

Одрживи развој је могуће постићи само укључивањем свих фактора у решавање овог сложеног проблема. Посебно је важно укључивање предузећа и организација за постизање овог концепта. Само организација која послује поштујући принципе одрживог развоја може допринети имплементацији овог концепта. Одрживо пословање предузећа захтева одрживо управљање. Одрживо управљање предузећем је услов одрживог пословања. Према Саксу, одрживо управљање је „добро управљање“, (Сакс, 2014, стр.476) и три традиционалне димензије одрживог развоја – привредни развој, друштвена укљученост и еколошка одрживост, увек захтевају и четврту – добро управљање. Добро управљање играће централну улогу у коначном успеху или неуспеху постизања Циљева одрживог развоја. Управљање подразумева правила понашања, посебно у организацијама. Оно се не односи само на политику и владу, већ и на велике организације које су кључни актери одрживог развоја, било да су оне у приватном или државном власништву. Добро управљање се односи и на јавни и приватни сектор, а посебно на велике мултинационалне корпорације у приватном сектору.

Јасно је да у свету постоји много начина управљања и много управљачких принципа, те стога не би било изводљиво наметнути једну групу политичких правила која ће диктирати остваривање циљева одрживог развоја. Уместо једног универзалног рецепта, потребни су извесни заједнички принципи управљања јавним и приватним сектором. Сакс као заједничке принципе за постизање одрживог развоја предлаже следеће:

- Одговорност,
- Транспарентност,
- Партиципација,
- Принцип “загађивач плаћа”
- Опредељење за одрживи развој (Сакс, 2014, стр. 477).

Принцип одговорности подразумева да владе (државе) и предузећа морају да буду одговорне за своје поступке. Предузећа су делимично одговорна тржиштима, али и пред законом, а требало би да буду одговорне и јавности. Демократски изабране владе одговорне су својим

грађанима, мада владе морају да буду одговорне и у недемократским системима. Под одговорношћу не треба само подразумевати одређени низ изборних правила, иако су нека боља од других. Одговорност подразумева да владе усвајају циљеве и да су одговорне за њихово остварење. Оне зато морају да усвајају мере потребне да се ти циљеви остваре, да извештавају у вези са њима и да дају јавну процену постигнутог напретка. То треба да постане пракса у свим политичким системима.

Без обзира на различите политичке системе, владе имају обавезу да буду транспарентне. Сви грађани, као учесници на тржишту и као људи који желе да остваре одрживи развој, могу владу и пословне кругове сматрати одговорним за њихове поступке само уколико су упознати са тим поступцима и начином на који се понашају, што подразумева принцип транспарентности. То значи да се мора да извршати притисак на моћне институције како би одустале од тајности, укључујући и институционализацију тајности у облику пореских рајева и „тајних рајева“ широм света, који моћним појединцима омогућавају да сакрију свој новац, али и понашање, чак и када то понашање у огромној мери угрожава глобалне циљеве као што су искорењивање сиромаштва и спасавање планете.

Партиципација омогућава грађанима и свим заинтересованим странама да учествују у одлучивању везано за пословање организација. Постоји много различитих начина партиципације. Избори су један вид партиципације, али не би требало да буду и једини. Могућност партиципације кроз јавни дискурс, јавна договарања и јавне расправе је веома важна. Слично томе, предузећа треба институционално да укључе заинтересоване стране, радну снагу, добављаче и потрошаче у конкретне процесе пословања. Приступ добрих фирми увек укључује више заинтересованих страна.

Четврти аспект доброг управљања у оквиру одговорности јесте принцип „загађивач плача“, што значи да сви морају да почисте за собом. Кад год у својству потрошача или предузећа неко наметне другима трошкове које тржишне цене не одражавају, настале трошкове мора и да плати (као када компаније својим активностима загађују водне ресурсе, земљиште или ваздух). Ово је важно за сва предузећа и организације, а пре свега за предузећа из области рударске индустрије. Производња минералних сировина ствара многе реалне трошкове, изазване загађењем животне средине, који нису укључени у образац трошкова произвођача. Занемаривање тих трошкова даје искривљену слику стварности. Да би се побољшао класични модел понуде и тражње и укључили трошкови животне средине, треба наћи начин да се “интернализују екстерналије” – односно, да се унесу трошкови животне средине у

тржишну анализу. То значи да предузећа и потрошачи морају у целини да поднесу друштвене трошкове својих поступака.

Могуће је на пример, да неко предузеће послује у сиромашној земљи са ниским еколошким стандардима, ту земљу загађује, а тиме што чини практично не крши закон. Поставља се питање да ли је то “у реду”, што покреће питање корпоративне друштвене одговорности. У складу са екстремним ставовима, компанија би у ствари могла да загађује уколико то није незаконито, будући да би тиме максимирала профит за акционаре. Међутим, то је очигледно погрешан став. Требало би инсистирати на томе да се компаније уздржавају од стварања екстерних штета (као што је загађење), чак и када тиме не крше закон. Сакс заузима став који је блиско повезан са старом, веома важном доктрином *primutii non nocere*, што на латинском значи „најпре не нашкодити”, што је, по њему један од принципа доброг управљања, такође, не нашкодити (Сакс, 2014, стр. 478). Чак и ако закон из било ког разлога дозвољава неком предузећу да намеће другима трошкове, оно је дужно да се од тога уздржи, будући да постоји одговорност изнад закона, етичка одговорност да се не наноси штета.

И на крају, добро управљање укључује јасно, позитивно опредељење за одрживи развој. Владе имају одговорност у односу на планетарне потребе. У нашем међусобно повезаном свету није ни изводљиво ни пожељно да политичари одбијају одговорност која превазилази уске оквире њиховог бирачког тела. Добро управљање подразумева и универзалну одговорност и универзално учешће у остваривању одрживог развоја. Међутим, јасно и позитивно опредељење за одрживи развој чини се да још увек не постоји. Једино ако ови основни принципи - одговорност, транспарентност, партиципација, принцип „загађивач плаћа” и опредељење за одрживи развој буду у неком облику универзално прихваћени, могуће је постићи значајан успех у остваривању одрживог развоја.

3.2 Одрживо пословање као императив савременог пословања

Концепт корпоративне одрживости или одрживог пословања добио је последњих година на значају и у теорији и у пракси организације. До сада је написано много о принципима одрживог развоја и потребе да корпорације примењују одрживост у пракси (Sharma, 2003). Последњих година многе организације увеле су или промениле политику пословања, врсту производа или начин прераде како би смањили загађење, употребу сировина и побољшали односе између заједнице и интересних група. Неколицина научника, међутим, тврде да су

ове промене недовољне пошто су привидне и нису погодне за стварање одрживих организација и индустрије (Hart, Milstein, 1999; Senge, Carstedt, 2001). Они сматрају да, да би у потпуности одговориле захтевима животне средине и друштва, организације морале да доживе значајну промену и трансформацију (Post, Altman, 1994; Staed, Stead, 1992; Welford, 1995). Основна идеја је да ће организације морати да, када одлуче да примењују принципе одрживог развоја у пракси како би и њихово пословање било одрживо и управљање њима такође, развију културу оријентисану ка одрживости (Crane, 1995).

Иако се последњих година у студијама о организацији и менаџменту много пажње посветило овом концепту, поједини аутори сматрају да се још увек има мало вида у то како да се постигне прихватање корпоративне одрживости унутар организације (Linnenluecke, Griffiths, 2010).

Током осамдесетих година XX века, друштвени проблем, људска права, квалитет живота као и сиромаштво, нарочито у мање развијеним земљама, постали су израженији (Sharma, Aragon-Correa, 2005.). Повећао се притисак јавности за новим приступима животної средини и развоју, као и тежња ка интеграцији заштите животне средине и развоја који на крају води ка смањењу сиромаштва. За организације, ово је био изазов да се одмах побољша стање у друштву а да се смањи утицај компанија на околину како би се обезбедило ефикасно постигнуће циљева (Sharma, 2003.).

На основу WCED-ове дефиниције одрживог развоја и под утицајем литературе и теорија о стратегији и менаџменту, појавиле су се разне дефиниције одрживог пословања. У овим дефиницијама се као главни проблем одрживог пословања види еколошки проблем (Shrivastava, 1995.) или друштвена одговорност организација (Carroll, 1999.). Према појединим ауторима концепт корпоративне одрживости и одрживог пословања јесте концепт којим се економске активности компаније интегришу са организационим питањем о природној и друштвеној средини (Dunphy, Griffiths, Benn, 2003.; Dyllick, Hockerts, 2002.; van Marrewijk, 2003.). Неки научници користе израз “корпоративно друштвена одговорност” да би описали интегративно-друштвена питања као и питања која се односе на околину и економију неке организације, затим питања културе, одлучивања, стратегије и пословања (Berger, Cunningham, Drumwright, 2007.). Разноврсност дефиниција створила је конфузију и тешкоће у имплементацији корпоративне одрживости пошто запослени у великом броју организација сматрају да је тешко тумачити и користити тај израз у пракси (Faber, Jorna, van Engelen, 2005.).

Не постоји неслагање само око концепта одрживог пословања и управљања, већ такође није сасвим јасно како на најбољи начин имплементирати одрживо пословање у пракси (Daily, Huang, 2001). Истраживање у прошлости углавном је било фокусирано на свеукупно усвајање одрживости у организацијама (Azzone, Bertele, 1994; Dunphy et. al 2003; Hunt, Auster, 1990). Сматра се да су основни покретачи овог процеса усвајања били спољни фактори ван саме организације, као што су закони везани за животну средину које су донеле владе, или пак притисци самих корисничких група као и друштвене заједнице.

У неколико студија истичу се притисци унутар организације за усвајање праксе одрживости (Wilkinson, Hill, Gollan, 2001). Ове студије идентификују факторе унутрашње организације као што су подршка врха менаџмента, управљање људским ресурсима, обука везана за животну средину, јачање моћи запослених, тимски рад и систем награђивања, као важне аспекте за постизање корпоративне одрживости (Daily, Huang, 2001; Wilkinson et al., 2001). Други аутори тврде да су за истинско постизање корпоративне одрживости неопходне далекосежније промене у систему вредности запослених као и суштинске претпоставке (Crane, 2000; Purser, 1994). Све ове студије сматрају да је корпоративна одрживост многострани концепт који захтева организациону промену и прилагођавање на различитим нивоима.

Усвајање принципа одрживог пословања и управљања постаје видљиво кроз техничка решења, издавање извештаја о корпоративној одрживости, интеграцију мера одрживости у процени учинка запослених или њиховој обуци. Ово обезбеђује контекст за усвајање праксе одрживости (Dunphy et. al, 2003). На нивоу вредности, усвајање принципа корпоративне одрживости одвија се преко промене у систему вредности запослених као и уверењима о етичнијим и одговорнијим вредностима (Crane, 2000). На суштинском нивоу, усвајање принципа корпоративне одрживости захтева промену у суштинском ставу према међузависности људског и еколошког система (Purser, 1994).

Савремено пословање захтева од организација да буду одговорније, како би пружале квалитетнији живот запосленима, њиховим породицама, обезбедиле просперитет друштвене заједнице и члановима друштва који ту живе. Одрживо пословање представља императиве за бољу будућност и основ заједничког рада јавног, приватног и цивилног сектора. Четири главна разлога зашто одрживост захтева велику пажњу су:

- прописи,

- односи унутар заједнице,
- императиви трошкова и прихода,
- друштвене и моралне обавезе.

Владини прописи и правила понашања у индустрији захтевају да предузећа морају све више да воде рачуна о одрживом развоју. Непоштовање прописа било је (и још увијек је) скупо. Трошкови непоштовања прописа предузећима доносе:

- Правне мере и новчане казне,
- Правне трошкове,
- Изгубљену продуктивност због додатних провера,
- Потенцијалну забрану пословања услед непоштовања прописа.

Последице свега тога по корпоративни углед су велике.

Јавност и активисти невладиних организација (НВО) постају све више свесни одрживости и утицаја који корпорације имају на друштво и животну средину. Идентификовање социјалних и еколошких проблема који су важни кључним деоничарима и стејкхолдерима и побољшање односа могу подстаћи оданост и поверење. Добијање дозволе за рад од влада и поверење заједнице је од пресудне важности за предузећа како би могла пословати континуирано. Примена одрживости може обезбедити позитивну репутацију код деоничара и побољшати односе унутар заједнице, као и успешност пословања. Са друге стране, последице неодрживог управљања и пословања могу бити значајне и скупе у смислу штете по репутацију и потенцијалног утицаја на профит предузећа.

Одрживо пословање ствара финансијску вредност за предузеће кроз повећање прихода и смањење трошкова. Другим речима, одрживо управљање и пословање је увек добра пословна одлука. Приходи се могу повећати кроз повећање продаје услед побољшаног корпоративног угледа. Трошкови се могу смањити услед побољшања процеса и смањења регулаторних казни. Препознавање подручја где се добробит друштва, добробит за животну средину и добробит за компанију укрштају, кључно је за одрживо управљање.

Због свог утицаја на животну средину и друштво, компаније имају одговорност за одрживо управљање и одрживо пословање. Лична брига за социјалне и еколошке утицаје и њихове друштвене и моралне обавезе треба да наведе менаџмент предузећа да укључи одрживост у стратешко планирање. Водеће организације препознају однос између пословања и друштва и редефинишу њихову економску, еколошку и социјалну одговорност у постизању концепта

одрживости. Предузећа морају да се усредсреде на примену технологија и иновација које спречавају негативне последице њихове производње по околину и помажу очување здраве животне средине, да би повећала приходе и остала конкурентна.

Постизање адекватног и квалитетног модела одрживог пословања је јако тешко. Необичан изазов у вези модела одрживог пословања је да се постигне интегрисаност са одрживим развојем. Концептуална истраживања одрживих пословних модела су релативно нова (Tukker, Tischner, 2006; Tukker et al, 2008; Kley et al, 2011; Okkonen, Suhonen, 2010). Број радова из ове области стално расте и многи теоретичари се баве овом тематиком (Ludeke – Freund, 2010; Bocken et al, 2013; Bocken et al, 2014; Klein, Barbara, 2013).

Одрживо пословање је од великог значаја за постизање одрживог развоја. У Србији, међутим, организације и менаџери још увек не схватају значај одрживог пословања. Одрживо пословање се углавном своди на друштвену одговорност, чији је циљ у великом броју случајева само реклама компаније, а крајњи циљ је само повећање профита, а не истинска брига о одрживом развоју. Поготову је стање одрживог пословања рударских компанија веома критично. Милетић, Паунковић и сарадници дају процену одрживости рударских компанија и баве се избором оптималног модела одрживог интегрисаног система управљања у рударским компанијама (Miletić, et al, 2016; Miletić, Bogdanović, Paunković, 2015).

Генерално, много је аутора који се баве одрживим пословањем и одрживим развојем, али је мали број оних који своја истраживања усмеравају искључиво ка рударској индустрији у којој је, због њеног негативног утицаја на животну средину, одрживо пословање од посебног значаја.

3.3 Управљање корпоративном одрживошћу

Предузећа су постала осетљивија на социјалне проблеме и бриге деоничара како да постану бољи корпоративни грађани. Било да је мотивација брига за друштво и животну средину, владини прописи, притисци деоничара и стејкхолдера или економска добит, резултат је да менаџери морају да направе значајне промене да би што ефикасније управљали својим друштвеним, економским и еколошким утицајима.

Као што фирме траже начине како да побољшају своје перформансе, утврђивање најбољих начина да се темељно integriшу ова побољшања у све делове организације и даље представља изазов. Ови изазови постоје зато што је примена одрживости у основи другачија него примена осталих стратегија у организацији. Одрживо пословање је могуће уколико се истовремено постигне изврност у постизању друштвених, еколошких, као и финансијских резултата. Управљање и мерење одрживости ствара велике изазове.

Тешко је применити одговарајуће системе да би се наставила одрживост и да би се проценили утицаји одрживости на финансијске резултате и компромис који на крају мора бити направљен. Често је нејасно како треба да се направи компромис између финансијских и еколошких резултата. Трошкови спровођења одрживости се такође стално мењају. На пример, потенцијални напредак технологије може допринети да се много јефтиније спроводи смањење загађења на дуге стазе, а не одмах. Чак и када се мисли да одрживост обезбеђује финансијску корист, та корист се може, у најбољем случају, само мерити током дугих временских раздобља, што отежава мерење учинка социјалне и еколошке перформансе и одређивање количине остварене добити. Стална несигурност око тога у којој мери се одредити за одрживост, стална промена истицања њене важности и трошкова спровођења одрживости, уз то на дуги временски период, према томе чине да се одрживост спроводи теже него друге стратешке иницијативе.

Да би побољшала уграђивање друштвених и еколошких утицаја у свакодневне одлуке приликом управљања, предузећа морају укључити мерење и извештавање тих утицаја у процесе одлучивања. Даље, ти се утицаји морају мерити и о њима се мора извештавати у финансијском смислу, а затим се они морају интегрисати у традиционалне моделе инвестирања.

Поставља се питање како компаније могу интегрисати одрживост у свакодневно доношење одлука? То се може постићи комбиновањем јасне, добро артикулисане и саопштене стратегије одрживости, преданошћу вишег менаџмента и другим циљевима, не само профиту, и коришћењем одговарајуће структуре и система за спровођење одрживости кроз организацију.

Сви морају схватити и прихватити важност визије и саопштавања основних вредности. Међутим, те обавезе према социјалним и еколошким проблемима морају бити стално саопштаване како речима, тако и делима. Привредним друштвима (предузећима) се мора

управљати на такав начин да се приликом процеса одлучивања највише пажње посвећује интегрисању друштвених и еколошких проблема. Потребно је да ускладе организацију, артикулишу уступке менаџерима и континуирано појачају те циљеве у целој организацији. Менаџмент мора одабрати стратегију која подржава мисију, културу и која је усклађена са географијом, потрошачима, производима, заједницом и другим захтевима стејколдера. Добра стратегија и посвећено руководство су минимум који омогућава успешно спровођење одрживости и одрживог управљања.

Као што је формулација стратегије одрживости критична, тако је и њено извршавање. Менаџмент мора да направи избор о томе како да спроводи стратегију одрживости и интегрише економске, друштвене и еколошке утицаје у своје организације. Овим утицајима се понекад управља помоћу тзв. “меких” елемената руковођења као што су људи и културе, заједно са различитим неформалним системима. У њиховом ангажовању и пракси развоја, менаџери могу подстицати страст и преданост ка одрживости код њихових запослених. Они у ствари, стварају културу за подршку одлука у вези са одрживим развојем. Ова култура је чврсто уграђена у уверења, вредности и мисију и визију компанија које служе да подстакну и мотивишу запослене да обавезе у вези са одрживошћу схвате озбиљно.

Одрживошћу се може управљати и путем “тврдох” или формалних елемената руковођења, као што су накнаде, подстицаји и евалуација успешности. Многа предузећа су увела мерење и управљање системима који укључују социјалне и еколошке показатеље уз мерење финансијске успешности. Нека такође укључују награде и подстицаје који се заснивају на социјалном и еколошком спровођењу мера. Предузећа такође могу променити своју организациону структуру или дизајн да би показала посвећеност одрживости. Права комбинација “меких” и “тврдох” елемената руковођења зависи од природе утицаја: могућа величина, степен неизвесности, и рокова који су укључени. Она такође зависи од потрошача, производа, географских и других карактеристика.

Поставља се питање шта то компаније могу учинити да би побољшале одрживост, и како руководиоци могу да препознају, управљају и мере мотиваторе за побољшање перформанси одрживости и да створе системе и структуре који побољшавају друштвено функционисање предузећа? Како друштвено функционисање утиче на укупну дугорочну корпоративну профитабилност, и како би руководиоци требало да пренесе те утицаје главним менаџерима, финансијским менаџерима и запосленима у свим својим компанијама?

За привредна друштва (предузећа), оквир одрживости или модел социјалног, еколошког, и економског функционисања ствара снажну прилику да постигну конкурентску предност. У исто време, одрживо управљање је изазов за менаџере да се схвате сложени односи између економског, еколошког и друштвеног функционисања. Они морају да идентификују, мере и уводе социјалне и еколошке утицаје у корпоративну стратегију. Основне одлуке менаџмента треба да се односе на смањење тих утицаја и повећање профитабилности предузећа.

Различити фактори, инпути и процеси утичу на функционисање одрживости. Корпоративни модел одрживости описује инпуте, процесе, производе и исходе неопходне за увођење успешне стратегије одрживости. Ови елементи укључују:

- Спољни оквир (окружење, инпути, потрошачи, све заинтересоване стране)
- Унутрашњи оквир (запослени у предузећу)
- Пословни оквир (технологија, начин рада)
- Људски капитал и финансијске ресурсе.

Иако инпути понекад делују као ограничења за постизање одрживости, менаџери имају значајну способност да кроз руковођење и формулацију и увођење различитих процеса, укључујући стратегије одрживости, структуру, поступке и системе, успешно управљају и постигну одрживост. Резултат тих процеса је спровођење одрживости – тј. учинак корпоративне активности на друштвеном, еколошком и економском ткиву друштва. Осим што делују на друштво, те активности често утичу на корпоративне финансијске резултате. То се обично догађа кроз различите позитивне и негативне реакције стејкхолдера, потрошача, запослених и др. као што су повећање куповине, протести потрошача, лојалност запослених или њихов отпор, и владини прописи. Ове реакције стејкхолдера утичу на профит предузећа.

Модел мотиватора, акција и мера које менаџери могу користити за спровођење корпоративне одрживости може обезбедити смернице за будућа истраживања и менаџерску праксу. Он може помоћи руководиоцима да боље контролишу притисак да истовремено постижу врхунске друштвене, еколошке и финансијске резултате и створе програме одрживости који повећавају социјалне, еколошке и финансијске резултате.

Да би управљање предузећем било одрживо, потребно је да:

- Одрживост буде саставни део корпоративне стратегије;
- Руководство буде посвећено одрживости и гради додатне организационе капацитете;

- Стратегије одрживости буду подржане контролом управљања, мерењем резултата, и системом награђивања по потреби;
- Стратегије одрживости буду подржане мисијом и културом;
- Запослени подрже стратегије одрживости;
- Менаџери интегришу одрживост у све стратешке и оперативне одлуке.

Према подацима LNS истраживачког центра, идентификовано је шест кључних подручја одрживости:

- животна средина (окружење), здравље и сигурност,
- Управљање енергијом,
- Извештавање о GHG гасовима,
- Оперативно управљање ризиком,
- Управљање производом,
- Извештавање о одрживости.

(<http://www.lnsresearch.com/>; <http://www.environmentalleader.com/2012/11/01/enterprise-sustainability-management-an-emerging-paradigm/>)

Као одговор на све већи број питања у вези са екологијом, предузећа морају да у своја пословна подручја уведу и системе за заштиту животне средине, здравље људи и њихову сигурност (безбедност). То помаже да се идентификују неуједначености, да се успостави анализа узрока проблема и континуирани процес побољшања и да се ублаже ризици повезани са ефектима опасности за сигурност људи, имовине, производа и животне средине.

Праћењем потрошње енергије индустријске организације доносе боље одлуке за животну средину и стејкхолдере. Управљање енергијом се може поделити на више нивоа (од фабрике до машине) пружајући потребне податке за смањење трошкова и утицаја на животну средину.

Са значајним нагласком на ефекте гасова стаклене баште, угљеник је све важнији фактор у регулаторним одлукама и он поприма повећану пажњу у индустријском окружењу. Потребно је да свако предузеће успостави адекватан систем за праћење и смањење емисије угљеника и осталих GHG гасова.

У циљу постизања одрживог пословања, предузеће мора да успостави и систем за оперативно управљање ризиком, за праћење и анализу ризика, како би се на време предузеле превентивне и спровеле корективне мере и смањила се могућност појаве ризика.

Усмерен на стварање еколошке производње и индустријских процеса и производа, управљање производом је концепт који обезбеђује одржив приступ животном циклусу производа и ланцу снабдевања.

Извештавање је важан аспект одрживог управљања. Ово је све заступљенија пракса одговорних преузећа. Извештавањем о одрживости предузећа информишу заинтересовану јавност о својим еколошким, економским и друштвеним утицајима. Ова врста извештавања доприноси комуникацији предузећа са стејкохолдерима и транспарентности, што је према Саксу (Сакс, 2014) једно од основних начела доброг управљања.

3.4 Модел одрживог предузећа

У Европи и широм света расте број компанија које развијају своју стратегију одрживог пословања, као одговор на различите економске, друштвене, еколошке и културолошке притиске. Развијају се модели одрживог пословања који спроводе стратегију смањења утицаја пословања на животну средину.

Пословни модели су важни за одрживи развој, одрживост и одрживо пословање. Лудеке-Фреунд описује одрживи модел пословања као „ пословни модел који ствара конкурентну предност кроз супериорне етичке вредности клијената и доприноси одрживом развоју друштва“ (Lüdeke-Freund, 2010).

Одрживо привредно друштво (предузеће, организација) је привредно друштво које промовише одрживи развој кроз одрживу производњу роба и услуга, како би се обезбедила решења за испуњавање основних потреба за побољшањем живота људи, сада и у будућности са најмањим могућим утицајем на околину, а највећим могућим економским и друштвеним приносом.

Улога одрживих организација је осигуравање и побољшање квалитета људског живота и живота осталих живих бића на Земљи, сада и у будућности.

Да би организације биле одрживе, оне морају радити на непрекидној процени потреба потрошача, радника и купаца, релевантним функцијама које треба да обезбеде производи, услуге или системи, и најбољим начинима на које људски, природни, материјални и енергетски ресурси могу бити укључени и инвестирани у њихову реализацију.

Производња и потрошња морају имати следеће карактеристике:

- Знатно смањење нивоа и интензитета употребе природних ресурса;
- Користити ресурсе и инпуте који укључују већу могућност рециклаже;
- Схватање глобалне расподеле материјалних и енергетских ресурса;
- Остварење фер и праведне расподеле и дељење користи коришћења нематеријалних и материјалних ресурса међу заједницама, народима и нараштајима;
- Преузимање обавезе да се допринесе етичком коришћењу ресурса.

Одрживо предузеће подржава заједничке вредности као што су посвећеност квалитету живота, интересу сиромашних, брига о будућим генерацијама и очувању и обогаћивању природних екосистема. Признање и уважавање вредности људских ресурса, њихове друштвене и културне разноликости, унутар и изван предузећа, основна је карактеристика одрживог управљања и пословања. Одрживе организације стално истражују, промовишу и примењују:

- Концепт одрживог развоја;
- Одрживу производњу и потрошњу;
- Одрживи развој производа;
- Одрживе услуге и
- Одрживе процесе.

Одрживо направљен производ подразумева да су за производњу коришћењи обновљиви материјални ресурси и обновљиви извори енергије. Производни процеси одрживих предузећа треба да функционишу попут екосистема, користе обновљиве изворе енергије и буду енергетски ефикасни.

Одрживо предузеће се мора обавезати на етичко коришћење ресурса, кроз следеће напоре:

- Избегавање коришћења материјалних и енергетских ресурса, применом знања, вештина, технологије, креативности за тражење алтернативних решења или путем индивидуалних или колективних друштвених делатности и услуга.
- Преформулисање састава инпута производа, што значи дизајнирати и направити производ на такав начин да га је могуће више рециклирати.
- Показивање преданости ка коришћењу ресурса у мањем обиму, као и рециклираних материјала.

- Употреба примарних ресурса који су расположиви, на локалном нивоу, и близу места производње.

Одрживо предузеће користи производе и услуге од других одрживих предузећа, на тај начин стварајући одрживе мреже, индустрије, заједнице и региона.

Организациона култура одрживог предузећа је таква да:

- Укључује захтеве друштвене заједнице и животне средине у свакодневној пракси.
- Охрабрује проналажење заједничког језика и стимулације креативности и флексибилности.

Одржива предузећа унапређују одрживост својих производа и услуга кроз континуиране напоре и осигуравају да они задовољавају основне потребе купаца на најодрживији начин.

Према Холингворту, права одржива организација је она која остварује “одрживост 360” (Hollingsworth, 2009). По њему је дефиниција одрживе организације која каже да је то “организација која доприноси одрживом развоју пружањем истовремено економских, еколошких и социјалних предности” непотпуна. Једна организација, или предузеће, не може бити више или мање одрживо од других, већ просто, или јесте одрживо или није. Аутор упозорава да највећи број схватања одрживих организација подразумева као најважнију еколошку одрживост, што по њему није довољно. Само једна димензија не омогућава одрживо пословање. Одрживост се мора сагледати са свих страна, из свих углова, и уколико су све димензије и аспекти постигнути, онда је то пун круг одрживости, тј. комплетна одрживост или тзв. “360 одрживост”.

Да би се извршила свеобухватна анализа, потребно је испитати одрживост четири различита а међусобно повезана елемента:

- Сама организација,
- Људски ресурси (унутар и изван организације),
- Друштво, друштвена заједница у којој организација послује,
- Животна средина (утицај организационих активности на животну средину).

Формула за одређивање комплетне одрживости у овом случају постаје јасна: уколико један од посматраних елемената није одржив, није одржива ни организација у целости. Проблем са

неодрживошћу у једном сегменту (једној области) дугорочно стварају проблеме за одрживост других сегмената (области).

Еклес и сарадници указују на то да је за одрживо управљање и пословање потребно лидерство које је способно да сарађује са свим интересним групама (стејкхолдерима) у ланцу вредности, ангажовање свих запослених као и одређени степен дисциплине и механизам који ће обезбедити извршење (Eccles et. al, 2012). По њима, основна разлика између одрживих организација и оних традиционалних је у томе што:

- одрживе организације у процес одлучивања укључују све запослене као и екстерне чиниоце (стејкхолдере) који су заинтересовани за пословање предузећа,
- основу њихове културе чине иновације и поверење,
- извештавање шире јавности о својим пословним активностима.

Према Еклесу, развој одрживе организације одвија се у две фазе:

- стварање идентитета компаније и
- систематизација, давање легитимитета и потврђивање новог идентитета (Eccles et. al, 2012).

У стварању идентитета организације учествује лидерство и екстерни стејкхолдери. Они заједничким снагама морају радити на изградњи новог идентитета организације јер имају заједничке интересе везане за њено пословање. Друга фаза подразумева интерну подршку новом идентитету, подршку од стране запослених, као и обезбеђивање одређених механизма за извршење тј. стварање новог идентитета. Спровођење стратегије која омогућава одрживо пословање захтева промене у понашању појединаца и лични ангажман запослених што је од кључног значаја. Да би људи променили своје понашање, они морају да верују да је то ново због чега га мењају, заиста и вредно. Они морају да схвате и верују у разлоге за промену, и науче да ураде оно што је потребно да би томе допринели. Као резултат тога је тенденција да запослени буду продуктивнији и више вољни да укључе своје напоре у остваривање циљева организације. За све то потребна је култура која подразумева подршку иновацијама и поверење међу запосленима, коју опет ствара способно лидерство. Усвајање заједничких културних елемената омогућава процес промена и прихватање нове културе (Anderson, Anderson, 2001). За одрживе организације, иновативна култура је од кључног значаја. Одрживе организације морају стално иновирати своје процесе, производе и пословне моделе. Одрживе организације користе различите приступе да уграде континуирано учење у своју културу. Стварају такву структуру која запосленима унутар

предузећа омогућава да уче једни од других и међусобно деле идеје. Поверење и веровање у испуњење обећања и извршавање преузетих обавеза је такође веома важан чинилац одрживог управљања и пословања. Дакле, ангажовање запослених подстиче поверење и иновације, а механизми извршења омогућавају да се промене десе а иновације шире кроз целу организацију. Култура која подржава одрживост повећава ефикасност и посвећеност лидерства као и ангажовање запослених и екстерних стејкхолдера.

Узимајући у обзир специфичности рударске производње и њен велики утицај на животну средину, веома је важно наћи адекватан модел за одрживо пословање и управљање предузећима из ове области. Модели одрживог пословања рударских компанија се развијају из рационалног планирања и управљања узимајући у обзир еколошку, економску и социолошку одрживост. Разлози за примену принципа одрживог пословања у рударским компанијама обухватају задовољење интерних и екстерних стејкхолдера (заинтересованих страна), корпоративне одговорности, потребе за остваривањем корпоративне културе, тржишне економије, увођења технолошких промена, заштите животне средине, глобалног пословања, економског утицаја, социјалног ефекта, еко-иновације и трансформације потрошње. Одрживо пословање може да се дефинише као пословање које подразумева: умерен и стабилан економски раст, задовољство стејкхолдера, социјалне гаранције, допринос здравом окружењу, одговарајућу употребу природних и интелектуалних ресурса, задржавање културне аутентичности, друштвено одговорно пословање.

Развојем модела одрживог пословања рударским компанијама се омогућава постизање задовољења потреба и очекивања стејкхолдера на дужи временски период и то на уравнотежен начин. Модел одрживог пословања рударских компанија наглашава важност балансирања економске добити, квалитета животне средине, социјалне једнакости и очувања културног идентитета. Ослања се на одрживу производњу уз очување животне средине и побољшање квалитета живота. Ствара нове вредности пословања уз смањење негативног утицаја на животну средину и друштво.

4. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА ОДРЖИВО УПРАВЉАЊЕ И ОДРЖИВО ПОСЛОВАЊЕ

Концепт корпоративне одрживости или одрживог пословања се последњих година све више спомиње у теорији и у пракси. Укључивање предузећа и организација је од посебне важности за одрживи развој, а одрживо управљање предузећем услов је одрживог пословања. Одрживо управљање подразумева примену одређених правила понашања у организацији. Сложеност процеса управљања захтева доста знања и вештине менаџера као и велики број података и информација, на основу којих ће менаџери, користећи вештине и знања која поседују, доносити најбоље одлуке. Најбоље одлуке су оне које предузећу обезбеђују економски раст и развој, али уз посебну бригу о заштити животне средине и са посебним акцентом на развој добрих међуљудских односа у самом предузећу као и развоју шире друштвене заједнице. Уколико се сва наведена три аспекта узму у обзир приликом управљања као крајњи резултат ће се добити одрживо пословање.

Национална култура има велики утицај на теорију и праксу управљања што показује велико интересовање теоретичара из ових области које је почело осамдесетих година и данас траје. Заједничке претпоставке, вредности и веровања која прихватају сви или већина запослених у организацији менаџери такође морају узети у обзир приликом управљања. Отуда утицај организационе културе на управљање и пословање предузећа. Начин повезивања свих ресурса у једној организацији, њихово усклађивање и одрживост тих веза, које пре свега стварају лидери, важно је за постизање циљева организације. Уколико лидери направе адекватан организациони дизајн, који предузећу омогућава да ефикасно и ефективно остварује своје циљеве, онда је такво управљање одрживо, а резултат тога јесте и пословање које је такође одрживо. Наравно, под ефикасним и ефективним остваривањем циљева подразумева се умерен економски раст предузећа, уз пуно поштовање права запослених и бриге о њима, као и бригу о поштовању шире друштвене заједнице и животне средине. У раду ће, у овом поглављу, надаље бити објашњени сви поменути фактори (национална култура, организациона култура, лидерство и организациона структура) и њихов утицај на одрживо пословање и управљање. Посебну пажњу у друштву знања и економији заснованој на знању треба посветити организационом учењу, као фактору који омогућава континуирано стицање и примену нових знања, и оно ће бити објашњено у посебном поглављу.

4.1 НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА И ЊЕН УТИЦАЈ НА УПРАВЉАЊЕ И ПОСЛОВАЊЕ

4.1.1 Појам и значај националне културе

У теорији организације и менаџмента дуго време је преовладало мишљење и уверење да постоје универзални принципи организовања које је могуће применити у било ком друштву, на било којем месту и на било коју организацију. Овакво мишљење и становиште доминирало је све до шездесетих година XX века, када се појављују прве сумње у универзалну примењљивост ових принципа. Сумња, као и интерес за проучавање утицаја културе на организације јављају се код америчких аутора и теоретичара након Другог светског рата. Интерес за овакву врсту проучавања резултат је интернационализације пословања. Такође, дошло је и до интернационализације друштвених наука, као што су социологија, психологија и политичке науке, што је знатно допринело бољем разумевању проучавања утицаја културе на организације. Истраживања су пре свега вршена да би се на неки начин “провериле” дотадашње теорије које су у својој основи имале претпоставку универзалности (Мојић, 2007, стр.349).

Многи аутори увиђају значај интеркултурних истраживања а питање примењљивости дотадашњих универзалних принципа организације и менаџмента постаје све већи проблем (Richman, 1965; Negandhi, Estafen, 1965 ; Roberts, 1970.).

Најважнији разлог за спровођење интеркултурних истраживања јесте однос између организације и њеног окружења. Међутим, иако је било много аутора који су били веома заинтересовани за овај проблем, било је и оних сумњичавих и песимистичних, оних који нису веровали да постоји могућност за значајнији напредак у области интеркултурних истраживања организација (Roberts, 1973.).

Да су ове сумње биле неоправдане, показао је холандски истраживач, Герт Хофштед, који је несумњиво највише допринео развоју проучавања утицаја културе на организације.

Као што је већ речено, много је аутора који су се бавили питањем утицаја културе на организовање и менаџмент и, сходно томе, постоји и више културних класификација. Најзначајније међу њима је свакако класификација културе према Хофштеду, затим

Тромпенару (Trompenaars), Холу (Hall) и Шварцу (Schwartz. (Hofstede, 1980, 1994,1996,2001;Trompenaars, 1993; Hall, 1990; Schwartz, 1999.).

У једн од важнијих интеркултурних истраживања организација спада и програм GLOBE - „Глобални програм ефикасности вођства и организационог понашања“ (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – GLOBE), предвођен од стране Роберта Хоуса са Универзитета Pennsylvania. Ово истраживање је карактеристично по томе што су у њему учествовали менаџери средњег нивоа, а изабрани су као узорак због свог тзв. „двоструког“ искуства које имају (Мојић, 2001, стр.72). То искуство проистиче из тога што се они могу посматрати и као вође и као подређени у организацијама и то им несумњиво пружа најбољу могућност увида у организационе структуре и процесе.

Све ове класификације имају велики значај за теорију и праксу организације и управљања. Мојић наводи три начина утицаја културних образаца на организацију (Мојић, 2007, стр.353). Први начин утицаја је преко политичких, односно, правних актера који могу прописати или забранити одређене процедуре и мере које се односе на функционисање одређене организације. На тај начин је функционисање организације обликовано културним нормама, односно правилима која су утемељена у законским прописима и уредбама. Други начин се односи на утицај оснивача, који приликом оснивања организације у њу уграђују своје културне претпоставке, и на тај начин утичу на структуру организације и њено функционисање. Последњи начин (трећи) јесте утицај тзв. спољне културе на организацију, односно начин понашања чланова организације. То понашање је углавном стечено пре доласка у организацију, код куће, у школи, друштвеној заједници. Ово се првенствено односи на неформалну организацију, односно понашање неформалних група у организацији, које у великој мери може утицати на стварање формалне организационе структуре.

Према Ламерсу и Хицксону, утицај културе на организационе облике и процесе дешава се због актера из окружења који постављају културна ограничења за организацију, владајуће елите у оргаанизацији која поставља сопствене обрасце и норме понашања и, опет због самих чланова организације који се незванично организују на начин који је изведен из њихових поткултура (Lammers, Hickson, 1979, p. 403).

Као што је већ речено, потврдан одговор на питање да ли култура утиче на организацију, управљање и организационо понашање убедљиво је дала већина истраживања у овој области. Поједини аутори сматрају да су Герт Хофшted и Ненси Адлер аутори који су пружили најбоље и најпотпуније одговоре на ово питање (Søderberg, Holden, 2002, p.104). Њихови

радови су дали највећи допринос и имају највећи утицај у области крос-културног менаџмента. Проучавање утицаја културе на различите организационе функције поменутих аутора дало је велики теоријски и практични допринос крос-културном менаџменту. Међутим, упркос вишедеценијском развоју, опет поједини аутори сматрају да истраживања из ове области још увек представљају сложен проблем (Lim, Firkola, 2000, p. 135). Проблем се односи на непостојање опште прихватљиве теорије која објашњава однос између културе, понашања људи у организацијама и организационих резултата. Аусан као изазов у наредним истраживањима види откриће културних одлика које су важне за различите процесе и истраживање у којој мери и на које начине култура, наспрам других чинилаца, утиче на појединачно и групно понашање запослених у организацијама (Аусан, 2000).

4.1.2 Основни проблеми који се јављају у друштву и организацијама

У сваком друштву постоје готово исти проблеми који се јављају и које је потребно на одређени начин решавати. Начини решавања се разликују у различитим друштвима. Прво основно питање са којим се суочава свако друштво и организација (предузеће) је уређивање природе односа између појединца и групе. Ову димензију је Хофштед означио као индивидуализам – колективизам (Hofstede 1980, 2001). Приликом решавања овог проблема постављају се два основна питања која се односе на:

- давање предности интересима појединаца или групе и
- самосталност или везаност људи за различите групе.

Према Хофштеду, у друштву које карактерише индивидуализам везе међу појединцима су лабаве и очекује се од сваког појединца да се брине једино о себи и о својој породици. Насупрот томе, у колективистичким друштвима људи су од рођења интегрисани у снажне групе које их штите током целог животног века, а у замену за велику оданост (Hofstede 2001, p.225).

Према Шварцу, постоје културе у којима се појединац посматра као укорењен у колективитет и који смисао живота проналази у великој мери кроз друштвене односе, идентификовањем са групом и учествовањем у заједничком начину живота, што он означава као конзервативизам: “Нагласак на одржавање статуса quo, пристojности и ограничавање поступака или намера које би могле да угрозе солидарност групе или устаљени ред који се манифестује у облику друштвеног поредка, поштовања традиције, сигурности породице и мудрости” (Schwartz, 1999, p. 27). Супротно од овога су културе у којима је особа

аутономна, самоуверена јединка која налази смисао у сопственој јединствености и настоји да изрази унутрашње особине (изборе, осећања, мотиве) и за то добија охрабрење и подстицај од стране средине и других људи.

Шварц предлаже назив аутономија и сматра да је могуће разликовати два типа, један који би се односио на идеје и мишљење а други на осећања, интелектуална и афективна аутономија. У култури у којој преовладава интелектуална аутономија појединци независно следе сопствене идеје и интелектуална усмерења (радозналост, отвореност, креативност). У култури у којој преовладава афективна аутономија појединци независно следе афективно позитивна искуства, као што су задовољство, узбудљив и разноврстан живот (Schwartz, 1999, p. 27).

Обезбеђивање одговорног понашања које ће очувати друштвени ред је друго основно питање са којим се генерално суочавају сва друштва. Решавање овог проблема подразумева усмеравање људи ка уважавању добробити других, сарадњи са другим људима и одржавању одређене неизбежне друштвене међузависности.

Могућност решавања овог проблема јесте употреба разлика у моћи, ослањањем на хијерархијске системе приписаних улога како би се омогућило одговорно друштвено понашање. Људи се социјализују и санкционишу како би се повиновали обавезама и правилима које су повезане са њиховим улогама (Мојић, 2010.).

Овај проблем, ниво неједнакости међу људима који постоји у сваком друштву, се према Хофштеду решава дистанцом моћи, коју он дефинише као “степен у којем мање моћни чланови организација и институција у некој земљи прихватају чињеницу да је моћ неравномерно расподељена” (Hofstede, 2001, p.98). У друштвима која карактерише ниска дистанца моћи неједнакост се посматра као “нужно зло” које је потребно свести на најнижи могући ниво, док се у друштву чија је карактеристика висока дистанца моћи неједнакост сматра основом друштвеног поретка (Hofstede 2001, p.97).

Према Шварцу, димензија која изражава употребу разлике у моћи је хијерархија: “Нагласак у култури на легитимност неједнаке расподеле моћи, улога и средстава, као што су друштвена моћ, ауторитет, понизност, богатство.” (Schwartz 1999, p. 27). Супротно, решавање проблема одговорног друштвеног понашања могуће је убеђивањем чланова друштва да једни друге виде као морално изједначене јединке које деле заједничке интересе као људска бића. Људи се социјализују да би интернализovali добровољну сарадњу са другима и како би осећали бригу за добробит свих. Вредносна димензија која исказује овај избор је егалитаризам:

“Нагласак у култури на превазилажење себичних интереса у корист добровољне посвећености унапређивања добробити других у које се убрајају једнакост, социјална правда, слобода, одговорност, поштење.” (Schwartz, 1999, p. 28).

Код трећег проблема основно питање које се у сваком друштву јавља јесте однос људи према њиховом природном и друштвеном окружењу. Један начин решавања представља овладавање над спољним светом и његова промена, преузимање контроле, прилагођавање спољног света вољи индивидуе у корист личних или групних интереса. Димензија која представља израз ове оријентације је овладавање и нагласак у култури на напредовање уз помоћ активног самопотврђивања попут амбиције, успеха, смелости и компетентности.

Супротан начин решавања овог проблема је прихватање света онаквог какав јесте, настојећи да му се човек прилагоди уместо да га промени или искористи за своје циљеве. Тип вредности (димензија) који представља овај избор је усклађивање: “Нагласак у култури на складно уклапање у окружење које се огледа у јединству са природом и заштитом околине.” (Schwartz 1999, p. 28).

Према Шварцу наведени оквир за изучавање вредности може помоћи у разумевању значаја који људи придају раду, друштвеним нормама о раду и радним вредностима. Међутим, разлике у вредностима могу бити од користи и у предвиђању и тумачењу културних разлика у преузимању ризика и иновативном понашању на раду, понашању менаџера према радницима, начину одлучивања и другим организационим процесима (Мојић, 2010.).

Претпоставке, вредности и норме националне културе су у највећој мери подсвесног карактера. Ове вредности дефинишу ставове људи и природу њиховог карактера – да ли су људи по природи добри или лоши, да ли су вредни или лењи. Претпоставке дефинишу и човеков однос према природи и то да ли човек може да овлада природом или да буде у хармонији са њом.

Припадници једне културе (једне нације) ове претпоставке и веровања не примећују јер су окружени другим људима који деле исте ставове. Због тога их сви заједно узимају здраво за готово и примећују у свакодневном животу, чак и не размишљајући о њима. Постају их свесни тек када се нађу у другој култури. Тада се дешавају судари култура који могу да имају велике последице по пословање предузећа. Последице ће зависти од начина управљања културом. Због ових последица које могу бити добре или лоше, важно је познавање вредности националних култура и њихов утицај на понашање људи у организацијама.

4.1.3 Димензије националне културе

Методологије, које су се почеле примењивати приликом истраживања култура временом су довеле до откривања различитих димензија националне културе, а временом и до правог процвата емпиријских истраживања. У том погледу значајан утицај дало је дело Хофштеда (1980). Основна предност растављања културе на њене конститутивне карактеристике јесте у томе што омогућава лакше поређење разних култура. Према мишљењу Тајеб (Тајеб, 2001) постоји опасност да се појам националне културе, који је веома сложен, превише поједностави. Таквим поједностављењем довела би се у питање тачност истраживања. Ослањањем искључиво на неколико културних димензија донекле се занемарује шири контекст култура у којима се спроводи истраживање и те димензије се виде као једине детерминанте културних разлика. У научним круговима Осланд и Бирд димензионализацију културе називају софистицираним стереотипизирањем (Osland, Bird, 2000). Овакав стереотип није довољан, и на основу овакве генерализације није могуће довољно разумевање националних култура. Али и поред тога што су по њима можда недовољне, културне димензије су ипак корисне за објашњење понашања у различитим културама.

Постоје различити културни стереотипи и почетне карактеристике других култура које су само најближе претпоставке које морају бити проверене и промењене током истраживања. Налажење и дефинисање димензија националних култура постао је доминантан истраживачки приступ у интеркултурним студијама организација. Последњих деценија је развијено неколико модела од којих је најкоришћенији Хофштедов (Hofstede, 1980, 1994, 1996, 2001). Поред Хофштедовога, Тромпенар, Хол и Шварц су такође дали своје димензије према којима се националне културе разликују међусобно (Trompenaars, 1993; Hall, 1990; Schwartz, 1999.). Осим ових, постоји и низ других мање познатих. Међутим, сви наведени приступи и модели своје идејне изворе проналазе у радовима америчких антрополога Клакона и Стродбека који су понудили први релативно заокружен модел за проучавање димензија културе. Клакон и Стродбек су спровели једно од првих систематских упоредних етнографских истраживања вредносних оријентација (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961). Резултат њихове вишегодишње анализе садржаја основних налаза емпиријских истраживања која су обављена широм света је оквир за проучавање културних оријентација ("Cultural Orientation Framework"). Такође, развоју теорије културолошких разлика допринела је и општа теорија акције социолога Парсонса и Шилса (Parsons and Shils, 1951).

Према Клакону и Стродбеку постоји шест основних почетних претпоставки на основу којих се може извршити димензионализација културе, а то су:

- постојање ограниченог броја људских проблема који се могу сматрати заједничким у свим друштвима и за које сви људи у сваком времену морају пронаћи одређена решења;
- постојање ограниченог броја алтернатива помоћу којих је ове проблеме могуће решити;
- све алтернативе су увек присутне у свим друштвима, али се неким од њих даје предност у односу на друге;
- постојање доминантног профила или вредносних оријентација у сваком друштву;
- постојање хијерархије избора алтернатива у доминантном профилу;
- нејасно дефинисана хијерархија избора у друштвима која пролазе кроз процес промена (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961).

На основу ових претпоставки развијен је теоријски оквир који укључује пет димензија на основу којих је могуће описати опште вредносне оријентације сваке културе:

1. Схватање људске природе (да ли је човек по природи добар, лош или амбивалентан);
2. Однос човека према природи (надређеност човека над природом или надређеност природе над човеком и хармонија између људи и природе);
3. Природа људске активности (чинити, контролисати или бити);
4. Односи са другим људима;
5. Временска оријентација (односи се на прошлост, садашњост или будућност);
6. Схватање простора. (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961).

Оквир за проучавање културних оријентација (“Cultural Orientation Framework”) Клакона и Стродбека утицао је и на избор димензија већине модела разликовања националних култура. У Хофштедовим димензијама индивидуализма и дистанце моћи могу се препознати елементи димензије односа према другим људима. Такође и у Тромпенаровом индивидуализму - комунитаризму, постигнућу насупрот приписивању и једнакости насупрот хијерархији препознају се елементи међуљудских односа. У својим истраживањима, Мазневски днос према природи повезује са Тромпенаровом димензијом усмереност ка унутрашњости и усмереност ка спољашњости (Maznevski et al., 2002, p. 278).

Наведене димензије одражавају основне проблеме са којима се суочава било које друштво, али за која се решења разликују од друштва до друштва. Дистанца моћи означава “степен у

којем мање моћни чланови организација и институција у некој земљи прихватају и очекују чињеницу да је моћ неравномерно расподељена” (Hofstede, 2001, p.98). Основни проблем у овом случају јесте ниво неједнакости међу људима који је у основи функционисања сваког конкретног друштва. Неједнакост се у друштву са ниском дистанцом моћи види као нужно зло које треба минимализовати; у друштву са високом дистанцом моћи неједнакост се сматра основом друштвеног поретка (Hofstede 2001, p.97).

Избегавање неизвесности представља степен у којем се припадници неке културе осећају угроженим у нејасним или непознатим ситуацијама (Hofstede 2001, p.161). У овом случају основни проблем јесте степен у којем друштво настоји да контролише неизвесност. На исти начин на који људска друштва у великој мери употребљавају технологију, законе и религију како би се борила са неизвесношћу, тако и организације употребљавају технологију, правила и ритуале. Правила су начин на који организације (и друштва у целини) смањују унутрашњу неизвесност узроковану непредвидивошћу понашања својих чланова.

Према Тромпенару (Trompenaars, Fons, 1993.) постоји седам димензија које представљају опште проблеме који се могу јавити у друштву. У прву категорију односа према другим људима спада првих пет димензија:

1. Универзализам – партикуларизам. Универзалистички приступ подразумева став да се *добро* и *исправно* могу дефинисати и увек примењивати и влада претпоставка о једном (једином) исправном начину на који треба поступати, док је у партикуларистичком начину размишљања обрнуто.
2. Индивидуализам – комунитаризам. Указује колико култура подржава појединачна постигнућа и креативност или се ставља нагласак на постигнућа групе (тима).
3. Неутралност – афективност. Ова димензија се односи на осећања која могу бити контролисана или отворено исказана.
4. Специфичност – дифузност. Димензија која указује на степен укључивања у процес обављања посла. Када је особа укључена у пословни однос и постоји стварни и лични контакт, уместо специфичног односа који се искључиво уређује уговором.
5. Постигнуће - приписивање. Положај и моћ могу бити засновани на успеху самог појединца (постигнуће) или су више одређени рођењем, родбинским везама, познавањем правих људи и сличним унапред приписаним чиниоцима (приписивање).

6. Секвенцијалност - синхронизитет. Организација времена за обављање посла може бити секвенцијална при чему се послови завршавају сукцесивно, или упоредо (синхронизовано) при чему се обавља истовремено више активности. Други аспект односа према времену тиче се сагледавања прошлости, садашњости и будућности у неком друштву.

7. Унутрашњи - спољни локус контроле. Амерички психолог Ротер (Rotter) је током 60 – их година прошлог века развио скалу за мерење локуса контроле код појединаца, односно степена у којем људи верују да контролишу сопствене животе (унутрашњи локус контроле), на основу које је развијена ова димензија. Такође, према Ротеру појединци сматрају да на њихове животе одлучујући утицај имају спољне снаге изван њиховог непосредног утицаја (спољашњи локус контроле). Као димензију културе, Тромпенар ову меру употребљава да изрази степен у којем људи из појединих друштава верују да могу утицати на своје окружење или га контролисати - унутрашња наспрам спољашње контроле (Brannen et al., 2004, p. 38).

Као Тромпенар, и Шварц је је издвојио седам димензија културе које се могу разликовати према три критеријума, а то су:

а) конзервативизам наспрам интелектуалне и афективне аутономије;

б) хијерархија наспрам егалитаризма и

в) овладавање (mastery) наспрам усклађивања (harmony) у односу на окружење. (Schwartz, Shalom, 1999)

4.1.4 Димензије националне културе према Герту Хофштеду

Најпознатије и најкоришћеније димензије националних култура идентификовао је холандски аутор Герт Хофштед (Hofstede, 1980, 1994, 1996, 2001). Он је са групом својих сарадника крајем седмдесетих година прошлог века спровео истраживање у четрдесет држава. Истраживањем је био обухваћен велики број испитаника (око 116 000) у филијалама мултинационалне компаније ИВМ. Истраживањем је била обухваћена и бивша Југославија. Обрадом добијених података Хофштед је издвојио четири основне димензије према којима се поједине културе разликују. Описивањем ових димензија Хофштед је јасно приказао и њихову суштину – објашњење начина решавања основних питања и проблема друштва. Димензије су двополне, тј. постоје два екстрема димензије, и свака национална култура се, по свакој димензији, може наћи негде између два екстрема посматране димензије. За сваку националну културу коју је истраживао, Хофштед је одредио индекс, помоћу којег се одређује позиција за сваку од датих димензија.

У сваком друштву постоје основне вредности и претпоставке које деле чланови заједнице (у овом случају националне заједнице). Ове вредности се односе на кључна питања са којима се свако друштво суочава и ове вредности чине димензије сваке националне културе. Хофштед је дефинисао четири основне димензије према којима је могуће разликовати националне културе, а то су:

- Индивидуализам насупротив колективизму,
- Дистанца моћи,
- Избегавање неизвесности,
- Мушке насупротив женским вредностима. (Hofstede, 1980)

Касније, даљим истраживањима, Хофштед је идентификовао још две димензије:

- Краткорочна насупротив дугорочној оријентацији и
- Попустљивост насупротив уздржаности (повлађивање насупротив ограничавању) (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010.).

Димензија индивидуализам – колективизам бави се питањем односа појединца и колектива и идентификацијом одражавања појединца или групе одређене културе. Основна разлика између ова два екстрема (индивидуализам – колективизам) састоји се у лоцирању одговорности за сопствену судбину. Индивидуализам карактеришу слабе социјалне везе где појединац брине и одговоран је искључиво само за себе и своју најближу породицу. У таквим културама појединци чак рано постају независни и од сопствене породице и сматрају се одговорним за своју личну судбину. Насупротив томе, у колективистичким културама подразумева се да је за судбину сваког појединца одговоран колектив којем припада, људи су јако везани за колектив, који може бити породица, предузеће или друштво у целини. Та везаност је толико велика, често у мери да људи сопствени идентитет доживљавају искључиво кроз социјалну заједницу, очекују да се колектив брине за њих, а за узврат они лидеру и колективу дугују потпуну лојалност. Што се тиче доношења одлука, у индивидуализму је одговорност за доношење одлука на појединцу, а у колективизму одговорност деле чланови групе.

Каснијим истраживањима (Javidan, House, Dorfman, 2004, p.40) колективизам је подељен на институционални и унутаргрупни. Институционални колективизам подразумева степен у којем организације и друштво охрабрују и награђују колективну расподелу ресурса и колективно деловање. Унутаргрупни колективизам подразумева степен у којем појединци исказују оданост, понос и заједништво у својим организацијама или породицама.

Другом димензијом, дистанцом моћи, решава се проблем социјалне неједнакости и односа према ауторитету. Односи се на принцип расподеле моћи и утицаја. Дистанца моћи представља степен у којем друштво или чланови организација прихватају чињеницу да је моћ неједнако распоређена (Hofstede, 2001, p.42). Ово показује колико припадници једне културе сматрају да је нормално и очекивано да у друштву постоје врло моћни појединци или групе са једне стране, и они који уопште немају моћ, са друге стране. За културе са високом дистанцом моћи карактеристична је неравномерна расподела моћи. Оваква расподела је чак природна и пожељна, то је стање које не треба и не може да се мења, и неопходно је за функционисање друштвене заједнице. За организације које припадају културама са високом дистанцом моћи карактеристичан је висок степен централизације, изражена хијерахија и формализована структура. Чланови организација који немају моћ морају се беспоговорно повинovati руководиоцима који су на позицији моћи. Културе са ниском дистанцом моћи карактерише тежња да се моћ међу члановима друштва што више изједначи. Код оних који имају власт и моћ изражена је тежња да се што мање експонирају. Организације које припадају овом типу културе имају флексибилну структуру, мање изражену хијерархију и децентрализовано одлучивање.

Начин реаговања на промене и неизвесност, однос према променама и непознатом, објашњава се димензијом избегавања неизвесности. Ова димензија показује у којој мери припадници једног друштва или организације настоје да избегну непредвидљивост будућих догађаја, тј. указује на степен угрожености који они осећају у нејасним, неизвесним и променљивим околностима. Ово такође указује на спремност чланова друштва, организације или групе да прихвати промене, ризик и неизвесност. Постоје друштва у којима се промене, непознато и неизвесно третирају као претња и када год је то могуће избегавају се. То су друштва, тј. културе са високим степеном избегавања неизвесности. За такве културе карактеристична је изразито ниска склоност људи променама како професионално тако и приватно (на послу и у породици) и присутан је страх од свега што је непознато и ново. Изражава се и неповерење према појединцима или групама из других националних култура и према онима који на било који начин одступају од стандардних образаца понашања. У организацијама које припадају овом типу културе присутна је висока стандардизација и формализација што омогућава да се обезбеди што већа предвидивост и стабилност, као и велики број формалних правила помоћу којих се регулише понашање запослених. Са друге стране, постоје друштва у којима се иде у сусрет променама, непознатом и неизвесности и све ово користи као шанса.

Однос друштва према чињењу и постојању објашњава се димензијом мушке насупрот женским вредностима. Ово се у литератури често објашњава и као квантитет насупрот квалитету живота. У културама у којима преовладавају мушке вредности доминантна је потреба за постигнућем, успехом и стицањем материјалних добара. Акцент је стављен на резултате, одлучност, агресивност, а постигнуће, успех и способност зарађивања новца и материјалног благостања су основни критеријуми на основу којих се процењује способност и вредност чланова друштва. Насупрот томе, у „женским“ националним културама доминирају вредности као што су квалитет живота и међуљудски односи. У овим друштвима доминантна је потреба за пружањем подршке и помоћи, карактеришу их складни међуљудски односи који се остварују социјалним контактима, поштовањем и уважавањем. Успостављање добрих веза и односа како са природним тако и са социјалним окружењем у основи је „женских“ националних култура у којима се вредност људи доказује самим постојањем и њиховом улогом у друштву.

Касније је додата и пета димензија разликовања између националних култура, односно конфучијски динамизам, на основу истраживања које је Хофштед спровео са канадским психологом Бондом (Бонд) на простору Далеког Истока (Hofstede, Bond, 1988). Тестиране су биле кинеске вредности, што је и довело до стварања пете димензије (конфучијски динамизам) коју је Хофштед касније назвао димензијом краткорочне насупрот дугорочне оријентације.

До шесте димензије националне културе заједничким истраживањима дошли су Герт Хофштед, Герт Јан Хофштед и Михаел Минков (Hofstede G., Hofstede G. J. and Minkov M., 2010), коју су назвали повлађивање (попустљивост) насупрот уздржаности. Култура попустљивости карактеристична је за друштва која омогућавају релативно слободно задовољење основних и природних потреба људи, тј. нације чији припадници уживају у животу и забави. Насупрот томе, култура уздржаности карактеристична је за друштва где се задовољење потреба потискује и регулише посредством строгих друштвених норми.

Хофштед је истраживања радио и у бившој Југославији, у Љубљани, Загребу и Београду, па је касније, после распада Југославије, било могуће издвојити посебне резултате за Словенију, Хрватску и Србију. Међутим, све три културе биле су веома близу једна другој, што се може објаснити словенским пореклом свих нација бивше Југославије. Према оригиналном истраживању Хофштеда, националну културу Србије одликују:

- Висок степен дистанце моћи – индекс 86
- Високи колективизам – индекс 25

- Ниска толеранција неизвесности – индекс око 92
- Мушко – женске вредности – индекс 43
- Дугорочна оријентација – индекс 52
- Попустљивост (повлађивање) – индекс 28

Индекси су дати на скали од 1 до 100, при чему је скала за димензију колективизам-индивидуализам од 1 – потпуни колективизам до 100 – потпуни индивидуализам и скала за димензију “мушко – женске” вредности од 1 – потпуно “женске” вредности до 100 – потпуно “мушке” вредности.

На основу ових димензија могуће је објаснити организациону културу која доминира у српским предузећима, структуру и лидерство, као и могућност примене концепта организационог учења за који се претпоставља да је основа одрживог пословања и одрживог управљања организацијама.

Паунковић је у својим истраживањима указала на улогу културних димензија на избор оптималне организационе структуре за спровођење пројеката одрживог развоја у Источној Србији, као и на улогу културних димензија у управљању пројектима одрживог развоја (Паунковић и сар. 2011). Објављене су такође и одговарајуће студије о пројектима имплементације информационих технологија у здравству (Паунковић 2009, Паунковић, 2010).

На значај културолошких разлика у процесу управљања и пословања указује и Јовановић у интеркултурном менаџменту (Јовановић, 2004; Јовановић, Ланговић-Милићевић, 2006). Богићевић Миликић у својим истраживањима указује на утицај националне културе на управљање људским ресурсима у Србији (Богићевић Миликић, 2009) као и на улогу културе у управљању људским ресурсима током процеса транзиције (Богићевић Миликић, Јанићијевић, 2009). Закић је на основу Хофштедових димензија националне културе приказала специфичност пословних култура Србије и Кине (Закић, Сјинђуан, 2014). Мојић наводи националну културу као значајан фактор пословања организација (Мојић, 2007).

4.1.5 Утицај националне културе на организацију и процесе и активности унутар организације

Вредности националне културе утичу на све елементе организације и организационог понашања – награђивање запослених и профил мотивације, стил лидерства (вођства), управљање организационим променама.

Многобројна истраживања показују да национална култура има велики утицај на избор стила лидерства (руковођења). Не може се у свакој култури применити исти стил вођења, нити он може бити у свакој култури једнако ефикасан. У различитим културама примењују се различити стилови вођства, они који омогућавају најбоље остваривање организационих циљева. Највећи утицај на стил лидерства од претходно описаних четири димензија има свакако дистанца моћи. Истраживања су убедљиво доказала да је ауторитаран стил лидерства заступљенији у културама са високом дистанцом моћи, а демократски у културама са ниском дистанцом моћи. У културама са високом дистанцом моћи лидери често злоупотребљавају моћ, при чему се та злоупотреба третира као нешто уобичајено и очекивано. Димензија индивидуализам – колективизам такође утиче на вођство у организацији. Индивидуализам подразумева да су индивидуални циљеви изнад организационих и да је однос појединца и организације рационалан и калкулативан. Ово подразумева фаворизовање стила вођства који је усмерен на задатке. Са друге стране, у колективистичким културама однос појединца и организације је више етички и емотиван, пре него рационалан, и подразумева да лидер мора водити организацију према интересима целе организације, што захтева стил лидерства који је оријентисан на људе и заснован на бризи о запосленима. У културама са доминантно “мушким” вредностима већина људи прихвата вредности као што су постугнуће и стицање материјалних добара, па је према томе за ове културе карактеристично лидерство усмерено на задатке. У превасходно “женским” културама доминирају међуљудски односи, склад и квалитет живота, па је у овим културама доминантан стил лидерства који превасходно брине о усклађивању односа у групи и потребама свих чланова организације. И на крају, у културама са високим избегавањем неизвесности лидери су више оријентисани на задатке него на људе, док су у културама са ниским избегавањем неизвесности лидери више оријентисани на људе него на задатке.

Национална култура има утицај и на формирање организационе структуре. Минцберг је утврдио да, на основу критеријума координационог механизма, постоји пет модела организационих структура: једноставни, бирократски, професионални, дивизионални и

модел адхократије (Mintzberg, 1979). Приликом структурирања организације решавају се два основна питања:

- Концентрације ауторитета (ко о чему треба да одлучује) и
- Структурисање активности (ко шта треба да ради).

Питање концентрације ауторитета решава се одређеним степеном централизације или децентрализације одлучивања. Питање дефинисања структуре извршних задатака решава се специјализацијом, формализацијом и стандардизацијом улога у организацији. Дистанца моћи утиче на концентрацију ауторитета. У културама са већом дистанцом моћи присутна је организациона структура са вишим степеном централизације ауторитета, и супротно. Димензија избегавања неизвесности утиче на формализацију улога у структури организације. У културама са већим нивоом избегавања неизвесности карактеристичне су организационе структуре са вишим нивоом формализације улога и обратно.

Приликом функционисања сваке организације (предузећа, система) неизбежне су промене. Промене могу бити континуалне (свакодневне, инкременталне, парцијалне) и дисконтинуалне (периодичне али свеобухватне, радикалне и интензивне). Димензија која утиче на избор и врсте организационих промена је избегавања неизвесности. За националне културе са ниским степеном избегавања неизвесности карактеристичне су континуалне промене. Оне су парцијалне али свакодневне, а организација се може континуално мењати само ако запослени прихвате чињеницу да су промене неизбежне и стално присутне. За организације у националним културама са високим нивоом избегавања неизвесности карактеристичне су радикалне трансформационе промене. Ово је из разлога што запослени у организацији нису спремни да прихвате свакодневне и честе промене, али када организација дође у несклад са окружењем, то после изазива потребу за радикалним променама. Континуалне промене су такође карактеристичне за децентрализоване организације у култури са нском дистанцом моћи, док је за радикалне промене потребна велика количина моћи (висока дистанца моћи). Дакле, вредности националних култура утичу на све елементе организације па их је због тога веома важно добро познавати.

4.2 ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА И ЊЕН УТИЦАЈ НА УПРАВЉАЊЕ И ПОСЛОВАЊЕ

4.2.1 Појам и значај организационе културе

Појам културе се најпре појавио у антропологији. Британски антрополог Тејлор је први увео појам културе као “комплексне целине која обухвата знање, веровања, уметност, морал, законе обичаје и било које друге способности и навике које појединац стиче у једном друштву” (Tylor, 1871). Концепт организационе културе почиње да се изучава од средине двадесетог века, када су научници почели да посматрају предузеће и људе у њему као једно “племе” (Јанићијевић, 2008, стр.299) а прва озбиљнија разматрања овог концепта налазе се у књизи променљива култура фабрике (Jaques, 1951). Међутим, интересовање за ову тему постало је веће након што су Дил и Кенеди у књизи “Корпоративна култура - обреди и ритуали у животу организације” указали на културу као важну детерминанту успеха организације (Deal, Kennedy, 1982).

Концепт организационе културе је тумачен на различите начине и не постоји сагласност око заједничке дефиниције овог термина (Ashkanasy, Broadfoot, Falkus, 2000). Теоретичари културе предлагали су разне дефиниције, од правила прихватљивог понашања, норми и ритуала (Trice, Beyer, 1984) до заједничких вредности, идеологија и веровања (Schwartz, Davis, 1981), и, на суштинском нивоу, заједничке шеме значења и разумевања (Louis, 1985; Smircich, 1983). Јовановић и сарадници дефинишу организациону културу као “ начин на који су ствари уређене у организацији ” (Јовановић, Живковић, Цветковски, 2003).

Вредности, идеологије и веровања сматрала су се нарочито значајним за разумевање организационе културе, и посматране су као поуздане реперзентације (Howard, 1998; Ott, 1989).

Организациона култура се може дефинисати као систем претпоставки, вредности, норми и ставова који се манифестују кроз симболе, који су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство, и који им помажу да одреде значења света који их окружује и како да се у њему понашају.

Камерон и Етингтон посматрају културу као друштвено конструисани атрибут организације и друштвени лепак који организацију чини јединственом целином (Cameron, Ettington, 1988; Schneider, 2004). Култура се односи на подразумеване вредности организација, базичне

претпоставке и очекивања. Дил и Кенеди дефинишу културу као “начин на које се ствари раде у организацији” (Deal, Kennedy, 2000). За Шеина је култура “основни образац претпоставки које су довољно добре да се могу сматрати тачним и као такве се представљају новим члановима као исправан начин за разумевање и осећање проблема” (Schein, 1992). Шарплин културу види као “систем вредности, уверења и обичаја унутар неке организације који су у интеракцији са формалном структуром, производећи норме понашања” (Sharplin, 1985). Дафи је организациону културу дефинисао као “скуп етичких, социјалних и понашајних норми једне организације, које су засноване на веровањима, ставовима и приоритетима њених чланова”. (Duffy, 1999) Робинс дефинише организациону културу као систем узајамних вредности које су подржане од стране чланова организације, и на основу којих се одређена организација разликује од других (Robbins, Judge, 2013).

Организациона култура у великој мери утиче на перформансе организације. Један од значајнијих аспеката истраживања културе био је улога културе једне организације (њене суштинске вредности и идеологије менаџмента) у подстицању примене иновација у процес управљања организацијом (ре-инжењерингу, управљању укупним квалитетом) или технолошких иновација (флексибилне технологије производње, системи планирања и др.) (Zammuto, Gifford/Goodman, 2000).

Јанићијевић указује на утицај организационе културе на стратегијске одлуке топ менаџмента, али и на оперативне и свакодневне одлуке у организацији. Она одређује карактер међуљудских односа у организацији, побољшава мотивацију запослених, одређује стил лидерства који ће бити примењен у организацији и редукује конфликте и олакшава координацију у организацији (Јанићијевић, 2010).

Узрочно – последичан однос између организационе културе и перформанси организације истраживали су многи теоретичари. Истраживања су показала да је култура кључни фактор ефективности организације (Deal, Kennedy, 1982; Denison, 1990; Ouchi, Jaeger, 1978; Wilkins, Ouchi, 1983; Gordon, Di Tomaso, 1992). Зенг и сарадници истраживали су везу између организационе културе, структуре, стратегије и организационе ефективности, као и улогу управљања знањем у повезивању ових елемената (Zheng et al., 2010.). Денисон и сарадници идентификовали су четири димензије организационе културе које доприносе ефективности организације, а то су: прилагодљивост, доследност, укључивање (учешће) и мисија. У оквиру ових димензија могу се наћи по три поддимензије:

- Мисија: стратешки правац, циљеви, визија

- Прилагодљивост: способност креирања промена, оријентисаност на потрошаче и способност организационог учења,
- Укључивање (учешће): оснаживање, тимска оријентација, могућности за развој
- Конзистентност (доследност): основне вредности, споразум (склад, договор), координација (интеграција) (Denison, 1990; Denison, Mishra, 1995; Denison, Neale, 1996; Fey, Denison, 2003).

Ове четири димензије организационе културе имају позитиван утицај и доприносе управљању знањем у организацији. Утицај организационе културе на организационо учење може се наћи у радовима многих теоретичара (Mehrabi et al. 2013; Azadi et al. 2013; Sharufan and Nodehi, 2014).

Организациона култура настаје на два начина. Први начин је са намером чланова организације и њиховом константном бригом о различитим аспектима културе. У овом случају оснивачи се сусрећу са два изазова приликом стварања културе. Први изазов се односи на екстерно прилагођавање, одређивање циљева, дефинисање мисије, визије и стратегије организације, као и начина за њихову реализацију. Колико год организациона култура била стабилна, она егзистира у одређеном окружењу под чијим је сталним утицајем. Због тога је неопходно развити механизме за прилагођавање културе окружењу, што је основа њеног ефикасног функционисања и одрживости. Прилагођавање понекад захтева и промену стратегије и структуре организације. Други изазов представља интерну интеграцију и представља регулисање међусобних односа у организацији.

Други начин стварања организационе културе је када она настаје случајно, односно као последица одређених околности на развој организације.

Да би се организациона култура разумела потребно је сагледати све њене аспекте, како видљиве, као што је нпр. визуелни идентитет организације, тако и оне невидљиве, тешко уочљиве. Постоје различити приступи теоретичара у процени броја ниова културних аспеката, али се углавном сви слажу у вези са значењем које тзв. “дубоки нивои”, попут односа међу члановима организације, њихових уверења и ставова, као и односа према друштвеној заједници, имају за ефикасно функционисање организације.

Постоје два основна приступа за дефинисање организационе културе, социолошки и антрополошки. Према социолошком приступу, организације “имају” културу. Култура може да се утврђује и мери, може да се мења, посматра се као потенцијални предиктор

ефективности организације и може да буде инструмент за унапређење ефикасности. Према овом приступу култура има четири компоненте: вредности, хероје, ритуале и мрежу. Антрополошки приступ посматра културу као метафору која описује шта организација јесте. По овом приступу организације “јесу” култура. Култура је организација као целина, независна је од свих феномена и не може се на њу утицати. Према овом приступу култура омогућава сагледавање начина на који чланови организације сагледавају свет око себе и има три компоненте: комплексност, комунициону конструкцију и субкултуре или контракултуре. Организациона култура се може разумети само уколико се сагледа кроз све своје аспекте и димензије, променљиве и дубоко укорене.

4.2.2 Димензије организационе културе према Герту Хофштеду

Теоретичар који је идентификовао димензије националне културе које су најкоришћеније у истраживању утицаја културе на менаџмент, дао је и димензије организационе културе, које је поделио у две групе, тзв. аутономне и полуаутономне димензије. У групу аутономних димензија спадају:

- Ефективност,
- Локус контроле,
- Контрола,
- Фокус,
- Приступачност,
- Управљачка филозофија.

Полуаутономне димензије су:

- Степен прихватања управљачког стила (стила лидерства) и
- Степен идентификације са организацијом. (The Hofstede Centre, <http://geert-hofstede.com/>)

Прва димензија, ефикасност, односи се на оријентисаност на личну добит на супрот оријентацији на циљеве (мисију) организације. У организацијама у којима преовладава култура оријентисаности на личну добит запоселни се идентификују са питањем “како” и фокусирани су на краткотрајне добити. Ово често доводи до неиспуњења обавеза и обећања. У овом случају развој организације је запосленима безначајан, а организација им служи само као средство за постизање личних циљева. За ове организације је карактеристичан веома

изражен јак такмичарски дух који је штетан за организациони развој а организације су нетранспарентне. Са друге стране, у организацијама које су оријентисане на спровођење мисије и циљева и задатака не постоји негативан такмичарски дух, руководиоци и менаџери инспиришу запослене а развој организације је приоритет свих запослених. Овакве организације су продуктивније, креативније и успешније одговарају на изазове спољне средине. Да би се постигао организациони развој, према овој димензији, потребно је да запослени сопствене позиције ставе у функцију заједничке добити.

На основу димензије локус контроле постоји култура интерне оријентације организације и култура екстерне оријентације организације. Према Хофштеду, ова димензија указује на то колико се организација ослања на сопствене вредности и приоритете (интерна оријентација), а колико на захтеве из окружења (екстерна оријентација). Свака организација егзистира у одређеном окружењу које на њу утиче и на које и она сама има утицај. Окружење чине купци, корисници услуга, конкуренција, добављачи, невладине организације и др. Да би организација опстала она мора да узме у обзир све захтеве ових спољних фактора, али опет не сме да занемари ни сопствене вредности, приоритете и своје запослене. Потребно је да свака организација преиспита овај баланс и усклади спољашње са унутрашњим захтевима како би донела исправне одлуке.

Димензија контроле такође има два екстрема – опуштена насупрот строгој, ригидној радној дисциплини. Међутим, на развој организације оба имају неповољан утицај. У случају потпуно опуштене радне атмосфере, реално, механизам за управљање и руковођење и не постоји нити постоји формална структура што може да доведе до пропуста приликом обављања посла и избегавања одговорности. Потпуни изостанак контроле свакако може да донесе одређене личне добити запосленима на послу, али не омогућава адекватно планирање и доводи до избегавања радних обавеза и одговорности. У случају строге и ригидне радне атмосфере долази до великог незадовољства запослених, они нису мотивисани и не могу да дају свој максимум на послу. Организације са оваквом културном оријентацијом карактерише аутократски стил управљања и стално позивање на правила, висока формализација што доводи до спутавања креативности запослених и ентузијазма запослених и отежава њихову идентификацију са организацијом. Све ово лоше утиче на одрживост организације и спутава њен развој.

Димензија фокус описује процесе оријентације запослених у организацији и може бити локална или професионална. У првом случају оријентисаности ка запосленима унутар организације постоји строга социјална контрола, а људи и идеје које долазе споља се

одбацују. Постоји веровање да је окружење увек претеће и да је опасно по опстанак организације. У случају професионалне оријентације, тј. оријентације ка професији и пословним обавезама постоји стална критичност и процењивање као и контрола других запослених у организацији и то такође може представљати опасност за организациони развој. Развој организације је могућ само уколико се створи култура која омогућава развој капацитета за уважавање свих запослених, колега и сарадника у послу, али и за лични развој и поштовање стандарда професије. Такође је важно и разумевање околине, као и усклађивање организационе структуре и културе са променама које се дешавају у окружењу.

Димензија приступачности (доступности) организације има два екстрема – потпуно отворен и потпуно затворен систем. Организациону културу отвореног система карактерише укључивање свих својих запослених у све процесе али и лако прихватање нових људи и нових идеја. Ово је карактеристична организациона култура децентрализованих организација у којима је дијалог увек могућ и пожељан а запослени без страха могу да кажу своје мишљење. Комуникација у овим организација се одвија на свим нивоима (унутар и између нивоа) и у оба смера. Овакве организације спремне су и да континуирано проверавају потребе својих корисника и испитују њихово задовољство, као и задовољство свих циљних група. У организацијама у којима преовладава култура затвореног система запослени немају слободу изражавања мишљења, свака сарадња се искључује и сваки неуспех се драстично кажњава. Ово је карактеристично за централизоване организације у којима је присутна строга хијерархија, стандардизација и формализација.

Последња аутономна димензија, управљачка филозофија, односи се на филозофију управљања. Ова димензија у својим екстремима подразумева организацију која је потпуно оријентисана на људе и организацију која је потпуно оријентисана на задатке. У организацијама које су оријентисане на људе (запослене) добробит запослених је на првом месту, њихови лични проблеми се решавају заједнички. Професионални односи у овим организацијама временом бивају замагљени личним. Са друге стране, у организацијама које су оријентисане на обављање задатака често се јављају отпори управљању и постоји велика опасност тзв. “сагоревања” људи приликом обављања посла. Овакве организације траже најефикаснија решења за себе и за обављање задатака и остваривање циљева, чак и ако је то на уштрб добробити и задовољства запослених. Углавном се у овом случају често дешава да запослени напусте организацију тражећи себи боље радно окружење када год имају прилику за то. Управљачка филозофија сваке организације би требала да буде таква да уважава и подржава своје запослене, да континуирано процењује степен њиховог задовољства, њихове

потребе и осећање остварености на послу. То може помоћи менаџменту да код запослених створи осећај сигурности да организација брине за њих и да су заједно и на правом путу ка постизању циљева организације и њеног развоја.

Степен прихватања управљачког стила спада у полуаутономне димензије организационе културе. Аутори их називају полуаутономним из разлога што су оне добрим делом дефинисане претходним димензијама. Ова димензија је повезана са свим претходно наведеним аутономним димензијама и зависи од њих, а у којој мери, то пак зависи од склоности и личних карактеристика запослених у организацији. Нпр. већа посвећеност организације остваривању мисије подразумева и већи степен прихватања управљачког стила. Са друге стране, запослени који воле да раде у неформалном рандом окружењу које је у потпуности приступачно (култура отвореног система) сигурно ће бити задовољнији стилем руковођења и у случају неефикасности организације и неостваривања постављених циљева. Истраживања су показала (<http://geert-hofstede.com/serbia.html>) да је степен прихватања управљачког стила нижи у културама са ниском толеранцијом на дистанцу моћи. У заједницама са високом толеранцијом на дистанцу моћи људи су спремнији да прихватају строг хијерархијски поредак у коме свако има специфично место. Хијерархија у организацији је нормална и чак пожељна, прихвата се чињеница да је моћ неједнако расподељена, пожељно је и популарно централизовано управљање а запослени очекују да им надређени стално говоре шта треба да раде. У оваквим културама се идеалним лидером у суштини сматра добронамерни аутократа. (<http://geert-hofstede.com/serbia.html>)

Друга полуаутономна димензија, степен идентификације са организацијом везана је за локус контроле. Ова димензија указује на нижи степен идентификације са организацијом у случају већег излажења у сусрет организације различитим екстерним захтевима који нису у вези са остваривањем мисије организације. За организацију и њен развој важно је да се запосленима омогући идентификација са организацијом и да запослени организационе успехе сматрају и личним успесима.

4.2.3 Садржај и елементи организационе културе

Најједноставнија и најчешћа подела садржаја организационе културе јесте подела на когнитивне и симболичке елементе. Когнитивне елементе културе чине: вредности, веровања, очекивања, начин мишљења и поглед на свет, етика, осећања и неформална правила. У симболичке елементе културе спадају: језик, жаргон, легенде, митови, приче, физички изглед, хероји, логотип и др. (Schein, 2004). Когнитивни елементи културе се налазе

у главама људи па их је због тога немогуће директно открити. Символи се могу видети у свакодневном животу организације.

Основне претпоставке се односе на систематизацију и уопштавање основних људских сазнања и искустава људи у једној организацији о томе како свет око њих функционише. Као што се може видети, оне имају дескриптивну функцију и чине најдубљу компоненту садржаја културе. Претпоставке су дубоко потиснуте у подсвест људи тако да их ни они сами нису свесни. Због таквог подсвесног карактера веома их је тешко открити и мењати.

Веровање је компонента културе која показује узрочно – последичне везе између ствари и појава. Веровања настају од дугогодишњих устаљених вредности у организацији, подсвесног су карактера као и претпоставке, и људи их аутоматски користе.

Вредности говоре људима о томе како се треба понашати и чему треба тежити. Могу се упоредити са неком врстом идеала којем појединац или организација треба да тежи. На основу вредности људи усмеравају читаво њихово понашање и све акције. То значи да запослени у једној организацији имају тенденцију да бирају оне одлуке и поступке који ће их водити ка жељењом стању које је дефинисано културним вредностима.

Ставови су уско повезани са вредностима и чине систем веровања о неком објекту или ситуацији. У организационој култури то је скуп веровања о раду предузећа које деле запослени, што их предодређује да се понашају на одређени начин, према одређеним питањима или у одређеним ситуацијама.

Норме понашања представљају правила понашања која се користе у одређеним ситуацијама. То су устаљени обрасци или модели понашања.

Симболички елементи културе су све појаве и објекти (материјални и нематеријални) који настају као продукт заједничких претпоставки, веровања и вредности запослених у организацији (Schein, 2004). Према овоме, симбол једне организације може бити облик њене улазне капије, понашање портира на њој, изглед просторија, начин обраћања међу колегама. Све што се дешава у једном предузећу, одраз је његове организационе културе.

Најзначајнији симбол културе је језик. Језик је производ културе али такође, језик утиче на културу обликујући је. У свакој организацији се развија језик којим запослени изражавају она знања и веровања до којих су дошли заједничким искуством и радом у тој организацији.

Приче се углавном односе на препричавања значајних догађаја о људима, анегдота, реаговања на грешке из прошлости и др.

Ритуали чине низ активности у организацији које се стално понављају. Кроз те активности исказују се и јачају вредности организације. Одређена врста ритуала може бити нпр. годишња церемонија доделе награда. Основна функција ритуала је да изрази одређене културне садржаје – претпоставке, веровања или вредности.

Највидљивији део организационе културе представљају материјални симболи. Они чине да се људи у различитим организацијама различито осећају – формално, необавезно, забавно, озбиљно. На све то утиче снага материјалних симбола. Као и остале врсте симбола, тако и материјални симболи манифестују одређена веровања, претпоставке и вредности преносећи их на све чланове организације али и на друге људе, спољне посматраче.

4.2.4 Типови организационих култура

Најчешће коришћена класификација култура у литератури је класификација коју је дао Харисон, (Harrison, 1972) а касније модификовао и усавршио Хенди (Handy, Višacki, 1996). Сваком типу културе Хенди је доделио одговарајући симбол и грчко божанство како би на основу тих особина и симбола најбоље осликао карактеристике сваког појединачног типа културе. По њему, постоје четири типа културе:

- Култура моћи,
- Култура улога,
- Култура задатака,
- Култура подршке (култура оријентисана на људе) (Handy, Višacki, 1996).

Култура моћи се најсликовитије може представити пауковом мрежом. Центар мреже је центар око кога се плете читава култура. Симбол ове културе је Зевс, врховни и свемогући бог у грчкој митологији. Културу моћи карактерише њена оријентација ка лидеру и претпоставка да је организација средство за остваривање циљева у рукама вође. Извор моћи лидера јесте контрола ресурса свих врста (материјалних и нематеријалних, новца, информација и др.) Међутим, ова култура није бирократска, са поштовањем формалних правила и процедура. Она се заснива на харизми лидера и његовој компетентности, па је у овој култури веома битан избор правих људи. Запослени се у овој култури боре да се приближе лидеру, привуку његову пажњу и на основу тога стекну бољу позицију у организацији. У култури моћи влада ауторитаризам, па сви иоле способни менаџери одлазе из организације, а остају само они послушни и несамостални.

Култура улога је бирократска култура, са доминантним правилима и процедурама. У овој култури постоји тежња да се стандардизује и формализује сваки процес, свако понашање и

сви односи у организацији. Символ ове културе је грчки бог Аполон (бог разума), па се због тога све заснива на логици, разуму и рационалности. У овој култури се моћ стиче на основу хијерархијске позиције, а мање на основу експертског знања.

Култура задатака је карактеристична по систему вредности и веровања у којем су на највишем врху успех и постигнуће. Често се збога тога ова култура назива културом постигнућа. Символ ове културе је богиња Атина. У овој култури све почива на претпоставци да организација постоји да би решавала задатке и све је оријентисано и подређено послу који треба обавити. У култури задатака се људи цене према способности да допринесу обављању задатака, не према хијерархијској позицији.

У предузећима се најређе може наћи култура подршке. Символ ове културе је Дионис, бог вина, уживања и задовољства. У овој култури је фокус на појединцу и његовим интересима, циљеви организације као целине су занемарени, а све почива на претпоставци да организација постоји зато да би својим члановима омогућила да остваре своје циљеве и интересе. У овој култури је моћ широко дистрибуисана па је стога овај тип културе, у поређењу са осталим, највише “демократски”. Овај тип културе је карактеристичан за факултете и истраживачке установе.

Као што свака организација има своју културу, у оквиру ње настају и супкултуре које чине специфичан систем претпоставки, веровања и вредности које дели мања група запослених у организацији. Према Фросту, субкултуре је могуће поделити у три основна правца или димензије – хоризонтално, вертикално и дијагонално. (Frost et. al. 1985) У вертикалном правцу се стварају субкултуре менаџера и радника, чему може да допринесе разлика у образовању, друштвеном положају, животном стандарду, као и различити проблеми са којима се сусрећу у свакодневном раду. У хоризонталном правцу се субкултуре стварају међу различитим пословним функцијама као што су производња, рачуноводство, маркетинг, истраживање и развој. Свака од ових функција има различите циљеве, технологију рада, различиту улогу у предузећу па се на основу ових разлика формирају различите субкултуре у предузећу. Дијагонални правац подразумева да се субкултуре разликују према различитим критеријумима – према професији, образовању, социјалном пореклу, специјалним интересовањима и националној припадности. Пример за то могу бити субкултуре економиста и инжењера. Ове две групе запослених испољавају сасвим различите вредности и веровања, економисти су оријентисани само на профит, занемарујући понекад чињеницу да се профит може остварити само уколико предузеће има технологију и производ, продајом производа, док су инжењери углавном производно оријентисани. Ове разлике доводе до

стварања различитих субкултура. Такође постоје субкултуре производних радника и администрације и др.

4.2.5 Утицај организационе културе на одрживо управљање организацијама и одрживо пословање

Концепт корпоративне одрживости и одрживог управљања добио је последњих година на значају и у теорији и у пракси организације. Иако још увек није баш сасвим јасно шта чини корпоративну одрживост и како је постићи на најбољи начин, многи научници сматрају да усвајање принципа корпоративне одрживости води преко усвајања културе организације која је оријентисана ка одрживости.

Концепт организационе културе постао је популаран у литератури која говори о одрживости јер она даје приступ проучавању понашања организације и људских ресурса као основних фактора за постизање организационе одрживости. Међутим, постоји извесно теоретско поткрепљење у вези са тим шта у ствари чини културу организације оријентисане ка одрживости. Осим тога, постоји само упутство о томе како организације могу да реализују и имплементирају промене у култури оријентисаној ка одрживости (Halme, 1997). Постојећи модели и теорије о промени културе оријентисане ка одрживости критиковани су због превеликог ослањања на поједностављене формуле за културну промену и недостатак увида у то како може доћи до културне промене (Harris, Crane, 2002; Newton, Harte, 1997). Међутим, ови модели не говоре о томе како културна промена настаје, како се прати и како постаје предмет интервенције и контроле менаџмента.

Многи аутори сматрају да се усвајање принципа корпоративне одрживости одвија преко промене у систему вредности запослених као и уверењима о етичнијим и одговорнијим вредностима (Crane, 2000). На суштинском нивоу, усвајање принципа корпоративне одрживости захтева промену у суштинском ставу према међузависности људског и еколошког система (Purser, 1994). Различит степен корпоративне одрживости предлаже паралелу са различитим димензијама организационе културе (Schein, 2004): уочљива култура (видљива организациона структура, процеси и понашања), подржане вредности (стратегије, циљеви и филозофије), и суштинске претпоставке (несвесна веровања и опажања која чине крајњи извор вредности и акције).

Поједини аутори су се бавили детаљнијим проучавањем поменуте везе између културне оријентације организације и тежње ка принципима корпоративне одрживости. Пре свега су желели да дођу до одговора на питање шта је то (1) што чини културу организације оријентисане ка одрживости, (2) да ли је могуће да организације оријентисане ка одрживости покажу јединствену културу, и (3) да ли, кроз промену културе, организације могу да постану одрживије. Они идентификују и описују смернице и изазове за примену одговарајуће организационе културе која обезбеђује одрживо пословање и управљање у пракси (Linnenluecke, Griffiths, 2010).

Различите културне оријентације и њихов утицај на одрживост могу се приказати четвороћелијским оквиром који обухвата четири димензије. Унутрашња – спољашња димензија показује да ли је организација фокусирана на своју унутрашњу динамику, организацију посла и запослене или на захтеве своје спољашње средине. Димензија контрола – флексибилност показује склоност организације ка строгој специјализацији, структурирању, координацији и контроли или ка флексибилности (Zammuto et al. 2000; Zammuto, 2005). Као резултат ових двеју димензија, могуће је формирати четири различита квадранта – типа културе.

Наведени оквир и особине сваког од типова културе представљени су на слици 1. Сваки квадрант истиче различите аспекте организације; људе, прилагођавање, стабилност и остварење задатка. Организационе културе у којима доминирају вредности односа међу људима (горњи леви квадрант) промовишу повезаност, учешће и морал међу запосленима. Ово се постиже обуком, развојем људских ресурса, отвореном комуникацијом, укључивањем запослених и њиховим учешћем у одлучивању (Jones et al. 2005; Zammuto et al, 2000). Координација и контрола постижу се кроз децентрализовано одлучивање и сарадњу. Сагласност појединаца са циљевима организације настаје као резултат поверења, традиције и дугорочне посвећености организацији. Организационе културе којима доминирају отворени системи вредности (горњи десни квадрант) стављају већи нагласак на раст и развој кроз прилагодљивост, промене, визионарску комуникацију и флексибилно одлучивање.



Слика1. Типови организационе културе (Jones et al. 2005; Zammuto et al. 2000)

Организационе културе којима доминирају вредности унутрашњег процеса (доњи леви квадрант) промовишу стабилност и контролу кроз формална средства као што су информације, менаџмент, прецизна комуникација, као и одлучивање засновано на подацима (Jones et al, 2005; Zammuto et al, 2000). Овај тип културе назива се још и „хијерархијска култура“ због тога што подразумева сагласност, инсистирање на правилима и техничким питањима (Denison, Spreitzer, 1991; Kerr, Slocum, 1987; Parker, Bradley, 2000). Координација и контрола постижу се вертикалном комуникацијом, ставовима и процедурама. Индивидуална сагласност подстиче се кроз правила и одредбе. Организационе културе којима доминирају вредности рационалног циља (доњи десни квадрант) промовишу ефикасност и продуктивност које се реализују кроз постављање циља, планирање, инструкционалну комуникацију и централизовано одлучивање (Jones et al, 2005). Култура рационалног циља односи се на централизовано одлучивање. Појединци се мотивишу уверавањима да ће бити награђени за стручан рад који треба да доведе до жељених организационих циљева (Linnenluecke, Griffiths, 2010; Zammuto et al, 2000).

Поставља се питање – шта чини културу оријентисану ка одрживости и да ли постоји веза између организација које истичу неки организациони тип културе (карактеристичан за један

или више њих од четири различита типа културе) и усвајање принципа корпоративне одрживости. Суштински, сваки квадрант или културни тип представља сет вреднованих исхода и доследну идеологију менаџмента у вези са тим како постићи те исходе. Идеологије менаџера (опште прихваћене идеологије управљања укорене у друштву) уводе се у организације и формира начин на који људи размишљају и понашају се у њима (Zammuto, 2005; Zammuto et al, 2000). Дакле, може се претпоставити да различити типови организационе културе утичу на то како запослени схватају и спроводе корпоративну одрживост (Linnenluecke, Griffiths, 2010).

Теорије и идеологије које приказују квадрант унутрашњег процеса карактерише њихов фокус на економски учинак и опште изостављање шире околине организације. Квадрант унутрашњег процеса подудара се са идеологијом Barley-a i Kunda (1992) о научном управљању који је усмерен на максимизацију економског добитка кроз процесе рационализоване производње. Хијерархијска структура, наметање правила и процедура су веома ефикасни под релативно стабилним условима у окружењу, и при тако стабилном окружењу омогућавају максимизацију производње робе и услуга (Cameron & Quinn, 2006). Квадрант унутрашњег процеса подудара се и са Scott-овом (2003) класификацијом модела затворених рационалних система (Zammuto, 2005) које представљају организације као средство за постизање и побољшање организационе ефикасности и економског учинка. Стављање формализације у средиште пажње наговештава да постоје когнитивна и мотивациона ограничења код појединаца која ограничавају избор и деловање запослених у оквиру организације (Scott, 2003.), и ограничавају примену концепта одрживости (Griffiths, Patrick, 2001.; Linnenluecke, Griffiths, 2010; Ramus, 2005.).

На основу претходних истраживања може се закључити да ће организације, којима доминира култура унутрашњег процеса, у тежњи да постигну корпоративну одрживост, ставити већи акценат на економски учинак, раст и дугорочну профитабилност. Главна претпоставка која стоји иза овог схватања корпоративне одрживости је да организација иде ка томе да максимизира производњу и услуге. У хијерархијској култури вреднује се ефикасност, и ова култура дефинише се као упрошћавање производа, услуга и процеса како би се постигло смањење цене, максимизација производа и тежња ка остваривању економских исхода (Cameron, Quinn, 2006.). Са овог становишта, за менаџмент организације постаје императив да повећа потрошњу производа које предузеће производи као и услуга које нуди како би повећало профит. Међутим, сваки ефикасан добитак не значи да организација узима у обзир еколошку одрживост и потребе шире друштвене заједнице. Многа истраживања су показала

да укључивање природне околине и екологије може да унапреди учинак фирме (Sharma, Vredenburg, 1998.). Организације које су чврсто фокусиране само на постизање економских исхода могу да пропусте иновације везане за одрживост као и пословне шансе које одрживост ствара (Senge, Carstedt, 2001.).

Супротно од квадранта унутратрашњег процеса, теорије и идеологије које су приказане у квадранту међуљудских односа, велики акценат стављају на друштвену интеракцију, међуљудске односе, развој запослених и стварање хумане радне околине. Организације са културом коју карактеришу вредности међуљудских односа се у великој мери фокусирају на своје унутрашње послове. Квадрант међуљудских односа одражава идеологију међуљудских односа у којој се велика пажња посвећује радним условима, међусобним друштвеним односима и припадности групи. У складу са тим, може се рећи да ће организације којима доминира култура међуљудских односа већи акценат ставити на развој унутрашњег кадра, учење и изграђивање капацитета за њихове тежње ка корпоративној одрживости. Овакве организације усвајају јак и јасно дефинисан корпоративно етички положај у вези са питањима као што су дискриминација и пословна етика. Фокус на унутрашњем развоју кадра такође говори о томе да организација инвестира у људски потенцијал и капитал, учење и едукацију, и да јој је стало до здраве животне средине и безбедности на раду, благостања људи као и једнаких и друштвено праведних поступака како би се побољшале вештине запослених, њихова сатисфакција, посвећеност фирми и продуктивност (Daily, Huang, 2001.; Dunphy et al., 2003).

Теорије и идеологије које објашњавају квадрант рационалног циља говоре о значају шире средине за организацију, и потребе за рационалним планирањем и организовањем у светлу захтева животне средине. Овај квадрант у вези је са идеологијом система рационализма (Barley, Kunda, 1992.) у којој је фокус на планирању, предвиђању, контроли и пројектовању структуре организације и процеса доношења одлука при чему се узимају у обзир захтеви спољашње средине. Овде је у питању култура отворених - рационалних система у којима се на рационалан начин врши организација посла узимајући у обзир различите захтеве животне средине (Skott, 2003.)

Дакле, организације у којима доминира култура рационалног циља имају више могућности за одрживо пословање. Ово схватање корпоративне одрживости одражава растућу свест о улози менаџера у предузећу и предности које се могу постићи праксом проактивног успостављања корпоративне одрживости, која је усмерена на смањење трошкова и повећање

оперативне ефикасности. Међутим, када је реч о процени ефикасности, потребно је размотрити њен утицај на животну средину и друштво. Ефикасност дефинисана само као смањење цене и упрошћавање производа, токова процеса и услуга (квадрант унутрашњег процеса) није довољна да би се постигла корпоративна одрживост.

Многе организације користе људске ресурсе и мере заштите животне средине да би смањиле трошкове и повећале ефикасност. Инвестирање у обуку кадрова може да кошта али је резултат тога надокнада у додатој вредности кроз повећан квалитет производа и услуга. Обуком запослених којом се побољшава техничко знање унапређује се и знање о међуљудским вештинама. Подстиче се тимски рад и развијају се односи са интересним групама ван организације да би се остварили пословни бенефити. Системи ISO 14000 интегрисани су у TQM и OH&S системе или и у неке друге системе са циљем да се оствари већа ефикасност предузећа. Подстиче се и продаја нус-производа предузећа (отпада) што унапређује кооперативне односе са другим члановима у ланцу набавке а у циљу смањења отпада и очувања здраве животне средине.

Култура коју имају организације које припадају четвртом квадранту, модели отворених система, има највише изгледа да омогући и подржи одрживо пословање и управљање организацијом. Ова култура истиче значај спољашње животне средине која утиче на понашање, структуру и промене у животном циклусу организације. Узимају се у обзир и потребе шире друштвене заједнице у којој предузеће егзистира.

Може се закључити да ће организације у којима доминира култура отворених система ставити већи нагласак на иновације које ће допринети еколошкој и друштвеној одрживости у њиховој тежњи да достигну одрживо пословање. Предузећа се морају понашати одговорно према својој природној околини зато што су и сама део те околине. Активности у организацији могу имати значајне негативне утицаје на природну околину кроз, на пример емисију загађења или прекомерну експлоатацију ресурса (Jennings, Zandbergen, 1995.). За узврат, квалитет животне околине, као што је већ очигледно, може утицати на активности организације кроз утицаје климатских промена (Linnenluecke et al., 2008; Winn, Kirchgeorg, 2005.). Да би се постигла еколошка одрживост, предузећа су пред изазовом да контролишу загађење које производе, да изврше превенцију загађења и да дејствују у оквиру носећег капацитета природне средине минимизирањем употребе природних ресурса и смањењем еколошког отиска (Linnenluecke, Griffiths, 2010; Sharma, 2003.).

Најважније за лидере у организацији је да развију снажну и веома интегративну културу организације оријентисане ка одрживости која се шири и уједињује запослене у предузећу и јача осећај идентитета и посвећености заједничким циљевима и стремљењима ка очувању животне средине. Тако схваћена, организациона култура оријентисана ка одрживости тражи консензус у вези са вредностима и веровањима о животној средини између сваког запосленог и њихове организације (Crane, 1995). Сматра се да ове вредности које се односе на одрживост треба да промовишу оснивачи фирме или топ менаџмент и да онда треба да се рашире међу запосленима те да се на тај начин нашироко деле и прихватају од стране свих чланова организације.

Разматрајући однос између културе организације и усвајања корпоративне одрживости, интеграцијски приступ подразумева: (1) да запослени у целој организацији треба да буду део исте културе једне организације, и (2) да запослени треба да деле сличне ставове о корпоративној одрживости.

Да би остварили корпоративну одрживост, лидери ће вероватно морати да напусте чисто економски вођену парадигму и да дођу до уравнотеженијег сета вредности о одговорностима за животну средину и друштво. Многи аутори сматрају да су лидери у позицији да развијају и имплементирају промене у култури организације која је оријентисана на одрживост (Percy, 2000; Ramus, 2001, 2002).

4.3 ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА И ЊЕН УТИЦАЈ НА УПРАВЉАЊЕ И ПОСЛОВАЊЕ

4.3.1 Појам и дефинисање организационе структуре

Свака организација, систем или предузеће има своју структуру односно систем унутрашњих веза и односа. Дефинисање организационе структуре одређеног предузећа отпочиње анализом и дефинисањем укупног задатка, који би целокупним пословањем требало да се реализује, а затим, декомпозицијом укупног задатка на парцијалне и појединачне задатке. Овом декомпозицијом се дефинише већи број парцијалних задатака које би у предузећу требало реализовати, и према којима треба структурирати организацију. Значи, дефинисати одговарајуће организационе јединице тако, да се омогући оптимална реализација целокупног пословног процеса.

Дефинисање организационе структуре предузећа подразумева да се ваљано организују сви делови предузећа и сви појединци, тако да могу што боље да обаве делегиране послове и задатке. Организациона структура предузећа повезује све људске и физичке ресурсе у складну целину, која има могућности да функционише на најбољи начин. Улоге појединаца су правилно одређене, задаци тачно дефинисани и одређени, начини обављања задатака прописани, овлашћења и одговорности делегирани и механизам је способан да ваљано функционише (Михајловић, Јовановић, стр.55).

Организациона структура је резултат процеса организовања и представља средство за ефикасно остваривање циљева пословања. Раст и развој предузећа су фактори који утичу на постојећу структуру организације. Организациону структуру би стално требало прилагођавати средини у којој предузеће обавља своју пословну активност. Дакле, приликом структурирања организације менаџмент мора узети обзир и спољашње и унутрашње факторе и тако направити адекватну организациону структуру која ће омогућити остваривање организационих циљева. Најутицајнији унутрашњи фактори су организациона култура и стратегија (Zheng et al. 2010). Структура организације треба да омогући постизање циљева. Пошто су циљеви под утицајем стратегије организације, једино је логично да стратегија и структура треба да буду уско повезане. Конкретније, структура треба да следи стратегију. Ако менаџери у знатној мери промене стратегију организације, они морају да промене и

структуру да би се прилагодили и подржали промену. Може се рећи да постоји интеракцијски однос између пословне стратегије и организационе структуре.

Alfred Chandler је првобитно проучавао однос стратегија – структура. Проучавао је неколико великих америчких компанија и закључио је да промене корпоративне стратегије воде до промена структуре организације. Утврдио је да те организације обично почињу са једним производом или производном линијом који захтевају само једноставну или лабаву форму организације. Међутим, током развоја, њихове стратегије постају све амбициозније и сложеније и структура организације се мења да би пратила одабрану стратегију (Chandler, 1966., str. 163).

Оучи се бавио односом структуре и контроле у организацијама (Ouchi, 1977). Дошао је до закључка да различити типови организационих структура захтевају различите врсте контроле. Такође, у различитим организационим структурама различит је приступ стратешком одлучивању. (Fredrickson, 1986) Структурне димензије утичу и на ставове и понашање запослених (James, Jones, 1976) Економске перформансе предузећа такође зависе од организационе структуре (Armour, Teese, 1978) која је производ одређене организационе културе (Zheng et al. 2010).

Промене организационе структуре су неизбежне и могу се извршити на више начина, променом читавног структурног модела или само одређених елемената. У оквиру исте организационе шеме могуће је нпр. мењати само степен децентрализације одлучивања у организацији. Једна од савремених структурних промена у предузећу јесте побољшање мреже комуникације. Побољшањем комуникације побољшава се и систем координације међу различитим подсистемима и организационим јединицама у предузећу. Уколико се повећава организација и додају нове стратешке пословне јединице, онда се мења и организациона шема, односно модел организационе структуре.

4.3.2 Модели организационих структура

Пројектовањем организационе структуре предузећа обликује се формална организациона структура. Али, и најбољи модел организационе структуре не показује како предузеће стварно функционише. У ствари, постојећи ниво организованости предузећа приказан организационим шемама не садржи најважнији елеменат – људе и њихове мотиве. Зато се из њих не може сагледати понашање чланова организације и утврдити адекватност постојеће

организационе структуре. У формалној организационој структури предузећа људи су константа, а организационе шеме статичне. Формална организациона структура, значи, не може приказати врло хетерогене облике људског понашања. Зато се, поред формалне, у предузећима “моделира” и неформална организациона структура.

Неформална организациона структура, као и формална, има: свој циљ, своје делове, подсистеме – неформалне групе; систем веза и односа – неформалне релације, мањи или већи број нивоа хијерархије; механизме координације и функционисања. Неформалне групе се стварају спонтано на основу људских потреба чланова организације. У неформалној организацији се развија сложен систем релација: између група – интергрупне, и унутар група – интрагрупне. На тај начин спонтано се изграђује и функционише и неформални систем комуникација.

Постоји велики број модела формирања организационе структуре, који су установљени према различитим критеријумима. Према класичном приступу постоје три основна типа организационе структуре. То су:

- линијска организациона структура,
- функционално – линијска структура и
- линијско – штабна организациона структура (Коларић и сар. 1980).

Ове организационе структуре су застареле и превазиђене и веома ретко се користе у пракси у изворном облику.

Савремени приступи предлажу следеће типове организационих структура:

- модел функционалне организационе структуре,
- модел дивизионе организационе структуре,
- модел матричне организационе структуре,
- модел мрежне структуре,
- модел тимске организационе структуре,
- структура према производима,
- структура према процесима,
- структура према територији и
- пројектна организациона структура.

У моделу функционалне организационе структуре активности се групишу према повезаности и тако настају организационе јединице појединих функција, при чему функције представљају

скуп истоврсних и повезаних послова и активности уз помоћ којих се на најбољи начин реализује одређени задатак или део пословног процеса предузећа. Функције најчешће представљају специјализоване области пословања: истраживање и развој, маркетинг, производња, рачуноводство и финансије, кадровска функција. У овом структурном моделу задаци и одговорности су јасно одређени а кадрови увек расположиви за коришћење. Запослени су груписани према специјалности, што представља основне предности овог модела организационе структуре.

Основни недостатак функционалног модела организационе структуре је централизовано одлучивање. Такође, код овог модела појављује се споро стратегијско деловање и споро реаговање на иновације и нове технологије. Може доћи и до сукоба интереса између појединих функција и предузећа у целини.

Дивизиона организациона структура представља једну мешовиту организациону структуру као комбинацију структуре формиране по географском, производном и функционалном принципу. Основна карактеристика овог модела је постојање "аутономних одељења" са релативно самосталном структуром функционисања. У моделу дивизионе организационе структуре децентрализација одлучивања извршена је у два нивоа. Први ниво одлучивања налази се на нивоу предузећа, где се углавном доносе стратегијске одлуке. Други ниво одлучивања лоциран је у деловима предузећа - организационим јединицама, где се доносе одговарајуће оперативне одлуке. Основна предност овог модела је брзо стратегијско реаговање предузећа на промене. Недостаци су везани за тешкоће у одређивању приоритета са аспекта организационих јединица и тешкоћа у вези са функционисањем система комуникација.

Матрична организациона структура представља комбинацију функционалне и пројектне организације. Она се манифестује као комбинација постојећих функција и формираних пројектних група. Осмишљена је са идејом да се искористе предности а смање недостаци пројектне и функционалне организације. Функције имају стални карактер, док су пројектне групе привременог карактера. Код овог типа организационе структуре постоји дупли систем руковођења. Постоје руководиоци функција и руководиоци пројекта. Ово је веома флексибилан модел организационе структуре, што је његова основна предност. Флексибилност омогућава брзо и лако прилагођавање променама. Овај модел омогућава ефикасно управљање великим бројем пројеката и ефикасно коришћење ресурса и смањује конфликте између руководиоца. Недостаци овог структурног модела везани су за сложеније

комуникације при чему се могу јавити тешкоће у усаглашавању интерних односа између функција и пројектних група и усаглашавању односа између руководилаца организационих делова предузећа и самог предузећа.

Мрежна организација је скуп аутономних јединица (ПЈ, РЈ, СПЈ) које се понашају као самостални ентитети који користе различите механизме за координацију и контролу. Неки од ентитета могу бити филијале организације. Они могу бити чак и посебне целине унутар компаније које се третирају као посебне целине које тргују са спољним купцима. Дакле, мрежу чине: централно предузеће или језгро и чланови мреже који обављају специјализоване функције.

Успех организација са интерном мрежном структуром лежи у развоју информационе технологије. Електронске мреже рачунара у великој мери одржавају везе неопходне да би мрежна структура ефикасно функционисала чак и на великим растојањима. Она такође омогућава организацијама да функционишу као мање сложени системи. На овај начин се редукују трошкови и повећава ефикасност предузећа. Код ове врсте структуре централни део (управа) преузима улогу брокера, док специјализоване јединице (дивизије) постају чланови мреже - зависне јединице у саставу интерне мреже, које послују по тржишном принципу. Са матичним предузећем и међусобно јединице успостављају уговорне односе. Овај модел структуре је углавном карактеристичан за велика предузећа.

Модел мрежне организационе структуре може да буде и динамичког облика и он представља најефективнији облик мрежног предузећа. Настаје када је водеће предузеће осмислило све, од идеје до дистрибуције, а затим тражи предузећа која ће то умети да ураде по најповољнијим условима. Настаје по потреби, за потребе одређеног посла или пројекта.

Савремени и сложени услови пословања и велика брзина промена у пословању услов су појаве мрежне организационе структуре. Организационе јединице овог структурног модела су међусобно независне и повезане информацијским везама. Организоване су нехијерархијски и имају заједничке циљеве са околином у којој послују.

У савременије моделе организационих структура спада и тимска, која се назива још и иновативна организациона структура. Овај модел структуре настао је као потреба савремених предузећа да се што брже прилагоде променама које се дешавају у окружењу. Основна карактеристика ових модела организационе структуре јесте формирање посебних

тимова - група: тим - група за текуће пословне активности и тим - група за иновације. Децентрализација одлучивања постоји на нивоу предузећа и на нивоу тимова. Основна предност овог модела је што омогућава да се постиже иновативност. Недостаци се углавном односе на - координацију активности, усаглашавање послова између група - текућих и иновативних и усмеравање средстава.

Карактеристика организационе структуре према производима је формирање организационих јединица за сваку врсту производа и најчешће се формира код великих организација које у свом асортиману имају неколико производа. Овај модел структуре организације омогућава диверсификацију производње и брзо увођење технолошких промена. Потпуно раздвојене и аутономне организационе јединице за поједине производе омогућавају да се усмере све активности и сви ресурси на један производ што доводи до специјализације производње а такође је могуће извршити и децентрализацију одлучивања. Основни недостатак овог структурног модела јесте дуплирање организационих јединица и кадрова.

Приликом организовања према процесима организационе јединице се дефинишу за сваку врсту процеса или сваку фазу рада. У њима су груписани сви потребни специјалисти за реализацију основног процеса, што је предност ове организационе структуре. Недостаци настају услед повећања потребе за координацијом целокупног посла како проблеми у једном процесу не би изазивали проблеме у целокупном послу.

Формирање организационе структуре према територијалном или географском принципу подразумева да се организационе јединице формирају према географским подручјима која опслужују, што је карактеристично и погодно за велике организације. Овај модел организационе структуре захтева висок степен децентрализације.

У пројектној организационој структури ствара се посебна, најчешће привремена организациона јединица, пројектни тим, чији је задатак да реализује одређени подухват или пројекат. Предност овог модела структуре је у томе што је она директно усмерена на реализацију пројекта и омогућава ефикаснију реализацију пројекта и управљање пројектом. Недостаци се пре свега односе на дуплирање кадровских ресурса и проблеме са кадровима након завршетка пројекта и распуштања пројектног тима.

У савремене облике организационих структура убрајају се виртуелна организација и амеба организација. Виртуелна организација обухвата географски размештене организације које

повезују одређени заједнички интереси. Запослени у виртуелним организацијама комуницирају помоћу информационих и телекомуникационих технологија и не морају да буду на истој физичкој локацији. Овај облик структуре је карактеристичан за савремено пословање и друштво знања.

Амеба организација је карактеристичан облик организационе структуре у којој не постоји хијерархија, организацијом управљају запослени и карактеришу је велика аутономија и флексибилност. Заправо, амебе су мале организационе јединице које сачињавају од 3 до око 50 запослених.

4.3.3 Фактори организационе структуре

На формирање организационе структуре утиче велики број фактора, али се сви они генерално могу сврстати у две групе:

- *екстерни* (они који делују из околине) и
- *интерни* (фактори који се налазе унутар предузећа).

Предузеће представља отворени систем и компонента је средине у којој функционише. Да би могло да се одржи, расте и развија, предузеће треба да познаје своју средину, односно своје окружење.

Екстерни фактори битно утичу на избор модела организационе структуре. Обзиром да ови фактори делују из околине, предузеће на њих не може да утиче. Врло су ретки случајеви када предузеће има минималан утицај на ове факторе. Пошто на њих не може да утиче, предузеће мора да им се што боље прилагоди. У екстерне факторе спадају:

- институционални услови,
- тржиште,
- научни и техничко-технолошки развој и други фактори средине.

Институционални услови су одређени карактером друштвено-економских односа и политиком и другим мерама система у коме предузеће функционише. (Бабић, Ставрић, 2003) Деловање овог фактора на организациону структуру предузећа је законски прописано, а односи се на: оснивање, интегрисање, санацију и ликвидацију предузећа, као и обавезе предузећа у вези са доношењем пословних одлука којима се регулише функционисање организационе структуре, односно предузећа.

Величина и захтеви тржишта битно утичу на понашање предузећа. Тржиште утиче на: врсту и ширину производног програма, „животни век“ производа, величину серије, степен коришћења људских и материјалних потенцијала предузећа, квалитет производа, цену, канале дистрибуције, интензитет иновације производа. Данас се уводе тржишно оријентисани модели организационе структуре, који на прво место стављају купца, односно потрошача и њихове захтеве.

Утицај научног и техничко-технолошког развоја манифестује се на: рационализацију технолошких процеса, техничке и технолошке иновације и њихову примену, пројектовање нових производа, усавршавање кадрова, скраћивање циклуса рада и друго.

Као *други фактори* најчешће се наводе следећи фактори: природни, политички, економски, социјални, култура средине, модни тренд организације и други екстерни фактори.

Интерни фактори су фактори који се налазе у самом предузећу, и за разлику од екстерних, предузеће на њих може да утиче и да их контролише. Ови фактори су бројни и разноврсни, а као значајнији могу се навести:

- величина предузећа,
- стратегија предузећа,
- технологија,
- диверзификација производње и остали интерни фактори.

По многим теоретичарима, **величина предузећа** је врло значајан фактор који утиче на организациону структуру предузећа. Са растом предузећа повећава се и сложеност његове организационе структуре. Уколико је предузеће веће, његово функционисање карактерише: виши степен функционалне диференцијације – хоризонтална; виши степен функционалне диференцијације – вертикална; формализовано понашање; виши степен специјализације организационих јединица предузећа; нижи степен централизације; децентрализација одлучивања.

Савремени концепт управљања предузећем постаје све комплекснији, те **стратегија**, као фактор организационе структуре, постаје све значајнија (Miles et al., 1978; Zheng et al. 2010). Анализа и успостављање адекватног односа на релацији пословна стратегија – организациона структура, у складу са променама у окружењу, битан је фактор успешног пословања једног предузећа.

Технологија као фактор организационе структуре предузећа, посебно је важна за формирање организационих јединица предузећа. Условљеност технологије и организационе структуре формулисана је тек последњих деценија, а њен значај је релативно брзо потврђен и у теорији и у пракси. Постоје три основна типа технологије. Први тип се односи на појединачну и малосеријску производњу, а други тип на великосеријску и масовну производњу. Трећи тип технологије односи се на процесну производњу. Емпиријска истраживања новијег датума уводе новине и проширење појма технологије. Поред технологије производње, укључује се и анализира технологија програма и технологија обраде информација.

Диверзификацијом производње у предузећу се дешавају следеће промене: уводе се нови производни програми и проширују се тржишта. Увођењем ових новина долази до диференцијације организационих структура предузећа по асортиману и по тржиштима. Уколико је у питању велико предузеће, углавном се формира модел дивизионе организационе структуре.

Остали интерни фактори, који имају такође битну улогу у моделирању организационе структуре, су: делатност предузећа, старост предузећа, кадровски потенцијал, карактеристике техничког система – средства за рад, карактеристике радне средине, локација и други фактори интерног карактера.

4.4 ЛИДЕРСТВО И УТИЦАЈ ЛИДЕРСТВА НА ОДРЖИВО ПОСЛОВАЊЕ

4.4.1 Појам и дефинисање лидерства

У савременим условима пословања које карактеришу велике динамичке промене, организацијама и друштву у целини потребни су добри лидери. Лидери највише утичу на перформансе организације, од њихових вештина и способности зависи успех сваке организације. Многи теоретичари менаџмента су се бавили лидерством што указује на постојање великог броја дефиниција овог појма. Стонер и сар., дефинисали су лидерство као “процес утицаја и усмеравања радних активности чланова организације”, (Stoner et al. 1997). Према Гринбергу, лидерство је “процес путем кога неки чланови групе утичу на остале у правцу остваривања групних или организационих циљева” (Grinberg, 1998). Робинс лидерство дефинише као “способност да се утиче на групу да би се остварили организациони циљеви” (Robbins, 2003). Касније, у свом сагледавању лидерства Робинс додаје и визију “способност да се утиче на групу да би се остварила визија или циљеви организације” (Robbins, Judge, 2013., p.368). Морган користи тзв. интерпретативну перспективу дефинисања лидерства према којој је лидер “особа која дефинише реалност и намеће је својим пратиоцима” (Morgan, Smircich, 1991).

Заједничко за све дефиниције је то што је у њима садржана суштина вођства која се огледа у коришћењу утицаја лидера на своје следбенике – запослене у организацији у остваривању организационих циљева. Лидер креира визију организације у будућности и мора да зна како да чланове организације наведе да у ту визију поверују и да је прихвате као своју. Поред тога, лидер је тај који мотивише, инспирише и води запослене ка остваривању организационих циљева. Лидеру његови пратиоци дају легитимно право да уместо њих обликује акције за остваривање организационих или групних циљева. Утицај који лидер остварује на чланове организације проистиче из чињенице да чланови организације виде свет и интерпретирају га кроз његову визију, па је због тога и логично да је понашање запослених обликовано визијом и жељама лидера.

Током процеса лидерства између вође (лидера) и његових пратилаца (запослених) ствара се однос зависности, који је на добровољној бази. То значи да запослени сматрају да је за њих

боље да неко други, уместо њих, одлучује о томе какве ће се акције преузети у циљу остваривања визије организације.

Основно питање које заокупља пажњу многих истраживача у области менаџмента и лидерства јесте: шта је то што чини лидера, односно што га раздваја од других људи који нису лидери, па чак и од менаџера? Основна разлика између лидера и менаџера је у томе што менаџери немају способност да утичу на схватање света својих подређених, тј. запослених којима руководе, док лидери то могу. Право менаџера да утиче на активности које ће подређени преузети проистиче само из његове хијерархијске позиције. Однос зависности између подређеног и менаџера постоји, али он, за разлику између односа лидера и подређеног, није добровољан. Дакле, извор моћи је основна разлика између лидера и менаџера. Моћ менаџера заснована је на формално дефинисаној улози у хијерархијској структури, док се моћ лидера заснива на његовој способности да покрене пажњу својих пратилаца, артикулише значење стварности које је за њих прихватљиво и да дефинише ефикасну колективну акцију коју ће запослени добровољно прихватити. Посао менаџера се своди на планирање, организовање и контролу својих подређених како би они испунили своје задатке и остварили циљеве организације. Лидер је тај који креира визију и мобилише запослене да је остваре. Ово указује на чињеницу да је менаџер организацији потребан у стабилним условима, док у условима великих турбулентних промена организацију треба да воде лидери.

Према Иванчевићу и сарадницима, основне особине које сваки лидер мора поседовати су:

- мотивација,
- част и морални интегритет,
- самопоштовање,
- когнитивне способности,
- креативност,
- жеља за вођство и флексибилност (Ivancevich et al. 2005).

Мотивација подразумева да лидер има велику жељу за успехом, амбицију, енергију и иницијативу. Уколико код лидера постоји морални интегритет и част, то омогућава запосленима да имају поверење у лидера и да се у њега поуздају. Када лидер има самопоштовање, значи да верује у сопствене вредности. Когнитивне способности лидера подразумевају његову способност да прихвати, преради и интерпретира велику количину информација. Приликом решавања проблема са којима се лидери суочавају потребна им је и

креативност. Креативност и креативно решавање проблема подразумева оригиналност. Да би неко постао лидер, такође мора постојати велика жеља и јака воља за тим. И на крају, сваки лидер мора бити флексибилан, што значи да мора имати способност адаптирања различитим пратиоцима (запосленима) као и различитим ситуацијама.

Према неким студијама постоји претпоставка да су неки људи “рођени лидери”, тј. имају урођен таленат за лидерство. То значи да постоје неке особине које лидери имају а “обични људи” не. Међутим, истраживањима још није откривена ни једна особина коју би имали само лидери. Неке особине као што су самопоуздање, интелигенција, отвореност, карактеристичне су за лидере, али ове особине могу имати и други људи, они који нису лидери. Дакле, поседовање одређених особина, јесте потребан, али не и довољан услов да би неко постао успешан лидер. Ово говори да су истраживања можда и ишла у погрешном правцу, те да је уместо личних карактеристика лидера требало истражити вештине и способности лидера које их издвајају од других људи.

Према истраживању Бениса, једног од најзначајнијих аутора у области лидерства, постоје четири основне компетенције лидера:

- управљање значењем,
- управљање пажњом,
- управљање поверењем,
- управљање собом (Bennis, 1991; Luthans, 2005).

Управљање значењем се односи на способност лидера да из изобиља информација које долазе из спољног окружења, прихвате, обраде, интерпретирају и извуку најбоље закључке. То подразумева и начин који је разумљив и пријемчив за пратиоце. Међутим, да би дошли у ситуацију да интерпретирају реалност за своје пратиоце, лидери морају привући њихову пажњу на себе. Лидери могу привући пажњу на себе и својим физичким особинама, али чешће и значајније су њихове карактерне црте као нпр. мотивација, изразита амбиција и др. Закупити пажњу није довољно. Сваки лидер мора да буде поуздан и пратиоци морају да му верују. Увек уз поверење иде и доследност, зато лидер мора бити и доследан. По правилу, лидери морају имати и веома јасну и прецизну слику о себи и својим способностима, морају управљати самим собом. У супротном, може да се догоди да постану изопачени и нанесу велике штете својим пратиоцима.

Whetten i Cameron су утврдили десет вештина које карактеришу успешне лидере:

- вербална комуникација, укључујући вештину слушања,
- доношење индивидуалних одлука,
- делегирање,
- управљање временом и стресом,
- препознавање, дефинисање и решавање проблема,
- мотивисање и утицај на друге,
- самосвест и познавање себе,
- постављање циљева и артикулација визије,
- изградња тима,
- управљање конфликтима (Whetten, Cameron, 2011).

На основу претходно приказаних истраживања може се приметити да је према сваком истраживању врло значајан елемент лидерства *поверење*. Поверење у односу лидер – следбеник је процес који се временом развија. У овом односу поверења се могу разликовати према садржају или према ефектима. Најлабилнија врста поверења је оно које је засновано на зависности и страху од последица ако се изневери. Особе које поседују такво поверење раде оно што говоре само зато што се плаше последица у случају да не испуне своје обавезе. Поверење засновано на познавању и предвидљивости понашања заснива се на знању и информацијама и постоји када неко поседује довољно информација о некоме и довољно га зна да може сигурно да предвиди његову реакцију у скоро свакој ситуацији. Ова врста поверења је јача од претходне. Најчвршћа врста поверења је поверење засновано на идентификацији и прихватању. Оваква врста поверења постоји када се између две особе успостави однос потпуног међусобног прихватања и уважавања емоција, жеља и интереса. У организацијама се овакво поверење може наћи између људи који су дуго радили заједно и имају позитивна искуства из те сарадње.

Као што је речено на почетку, лидери су важни за организацију јер директно утичу на њене перформансе, стратегију, структуру и културу. Велики број студија до сада указују на то да су лидерство и стратегија позитивно повезани (Berkeley, 1988). Према Абелу, организационе промене подразумевају редефинисање стратегије и лидерства, с тим што те две ствари увек иду заједно (Abell, 2006). Повезаност између стратегије, лидерства и перформанси истраживали су O'Regan и сарадници. По њима, постоји позитивна корелација између стилова лидерства, карактеристика стратегије и преформанси организације (O'Regan et al. 2005). Ванг и сарадници указују на постојање узрочно – последичне везе између стилова лидерства, организационих перформанси и стратегије управљања људским ресурсима.

Харизматичан, трансформациони и визионарски стил вођства позитивно утичу на организациони учинак. Интеракција између стилова вођства и стратегије управљања људским ресурсима значајно доприноси учинку организације (Wang et al. 2010). Јасно је да лидери понекад морају да доносе тешке одлуке. Ефикасни лидери морају да обезбеде дисциплину у организацији, да одлуче које ће промене спровести у организацији и на које ће потребе купаца компанија одговорити, а да се при том организација и њене посебности задрже (Porter, 1996). Лидерство такође креира и организациону културу (Ogbonna, Harris, 2000). Котер указје на то да само лидерство може заиста развијати и неговати културу која се прилагођава променама (Kotter, 2001). Галпин и Витингтон предлажу модел одрживог лидерства, који називају још и зелено лидерство, који пружа основу за формулисање, имплементацију и успешну примену концепта одрживости у организацији. Модел се састоји од макро (мисија, вредности, циљеви, стратегија, запослени) и микро компоненти (поверење, постављање циљева, обогаћивање посла, ангажовање радне снаге) које заједно чине одрживо лидерство (Galpin, Whittington, 2012).

4.4.2 Стили лидерства

Многе студије у којима је истраживано лидерство показале су да се могу утврдити различити стилови понашања лидера. Тако постоје разни начини класификације понашања лидера, према различитим критеријумима. Фидлер је стил лидерства приказао као однос и начин на који неко користи своја права и методе како би омогућио да мноштво људи усмери да ради на заједничком задатку (Fiedler, 1969; in Wang et. al.2010).

Најједноставнија класификација вођства настала је истраживањима која су вршена на државном универзитету Ајова (Luthans, 2005). Према овој класификацији постоје три основна стила лидерства:

- аутократски стил,
- демократски стил,
- либерални стил (*laissez faire*).

За аутократски стил вођства карактеристично је одсуство било каквог учешћа подређених (запослених). У организацијама у којима је присутан аутократски стил лидерства лидер сам доноси одлуке, преузима одговорност за последице, одређује како ће се одлуке спроводити и веома строго усмерава запослене у процесу спровођења.

Стил вођства у којем лидер покреће и усмерава дискусију подређених и дозвољава им да слободно изнесу своје мишљење је демократски стил. И у овом стилу је за одлуку пресудно мишљење лидера, међутим, у току спровођења одлуке запослени имају значајну аутономију.

У либералном стилу лидер се повлачи из одлучивања препуштајући запосленима да сами одлучују. Такође и приликом спровођења одлука запослени имају потпуну аутономију.

Истраживања стилова понашања лидера спроведена су и на универзитетима Охајо и Мичиген. Резултатима истраживања на универзитету Охајо добијене су две основне димензије по којима се разликују стилови вођства – иницирање структуре и разматрање (консидерација). Тако постоје два стила лидерства и лидери који су окренути стварању организационе структуре и они који су окренути запосленима. Лидер који је окренут структури дефинише задатке и улоге запосленима, врши поделу рада, обликује односе између запослених, поставља и контролише остваривање стандарда. Лидери код којих је изражено разматрање покушавају да остваре задатке преко људи делегирањем ауторитета, успостављањем узајамног поверења и бригом о запосленима и њиховим потребама.

Резултатима истраживања на универзитету Мичиген добијене су две сличне димензије понашања лидера:

- оријентација на производњу и
- оријентација на запослене.

Лидери оријентисани на производњу усмерени су на радне задатке и помажу запосленима приликом њиховог остваривања. За лидере оријентисане на запослене важни су међуљудски односи. Они настоје да креирају стимулативан радни амбијент мотивишући тако запослене да остварују делегиране задатке и организационе циљеве.

Према Ликерту, постоје четири основна стила лидерства:

- експлоатативно – ауторитарни,
- беневољентно – ауторитарни,
- партиципативни стил,
- демократски стил (Likert, 1967; in Luthans, 2005).

За први стил је карактеристично непостојање поверења лидера у своје подређене, непоштовање подређених и врло ретко прихватање њихових идеја. У овом случају лидери сами доносе одлуке, не водећи рачуна о потребама запослених, доносе их брзо и запосленима

саопштавају јасно и одлучно, а од њих очекују да их спроводе лојално и без непотребних питања.

Лидери који користе други стил вођства само делимично воде рачуна о потребама својих запослених, постављајући се заштитнички према њима. Лидер такође брзо доноси одлуке, али пре него што их спроведе покушава да их објасни запосленима и, за разлику од претходног, одговара на сва њихова питања.

У партиципативном стилу лидерства лидер прикупља идеје од својих запослених, они су укључени у процес доношења одлука, али онолико колико им то лидер дозвољава. Ово из разлога што постоји поверење у запослене, али не потпуно. Лидер слуша мишљења запослених и узима их обзир, а затим доноси своју одлуку а од запослених очекује да је лојално спроводе, без обзира на то да ли је она у складу са њиховим мишљењем или није.

У демократском стилу вођства постоји потпуна слобода запослених да износе своје мишљење и на тај начин учествују у процес одлучивања. Лидери који користе овај стил износе проблеме пред групу и покрећу дискусију. Између лидера и запослених постоји потпуно поверење и лидер увек прихвата већинско мишљење на основу којег доноси одлуку.

Херси и Бланшар полазе од основне идеје да се стил лидерства мора прилагодити стању следбеника, при чему се опет полази од два основна стила: стил задатака и стил међуљудских односа. Такође су идентификовали четири стила лидерства:

- наређивање,
- нагодба,
- партиципација,
- делегирање. (Hersey, Blanchard, 1969, in Bolden et al. 2003)

Наређивање је потребно у случају када су запослени спремни и мотивисани па им није потребна интерперсонална подршка, али им је потребна радна подршка јер не умеју да обаве посао који се од њих очекује.

Стил нагодбе се примењује у случају када запослени немају ни жеље ни способности да обаве посао, па им је потребно мотивисање, подучавање и врло строги надзор.

Када запослени имају релативно високе способности за обављање задатака и не постоји потреба за строгим надзором, али нису мотивисани и спремни да обављају задатке, примењује се партиципација, при чему лидер ослобађа креативну енергију и мотивацију следбеника.

Делегирање се примењује у случају када су запослени потпуно зрели и немају потребе ни за радом ни за интерперсоналном подршком. Тада лидер оставља запослене да слободно раде унутар граница постављених од стране виших ауторитета.

Према модерним теоријама стилова лидерства, издвајају се пет стилова:

- харизматично вођство,
- трансформационо лидерство,
- трансакционо лидерство,
- визионарско вођство,
- лидерство оријентисано на културу (Yukl, 1994; Bass, 1990; Bass, 1985; Sashkin, 1996; Sergiovanni, 1987).

Према контингентном приступу истраживања лидерства особине и понашање лидера, односно његов стил, разликују се од ситуације до ситуације. Дакле, не постоји ни једна особина према којој се лидер издваја, већ његово понашање треба да се прилагоди ситуацији у којој се налази. Лидерство је феномен за који су у различитим контекстима потребне различите особине, понашања и стилови.

5. ОРГАНИЗАЦИОНО УЧЕЊЕ И ЊЕГОВ УТИЦАЈ НА ОДРЖИВО УПРАВЉАЊЕ И ПОСЛОВАЊЕ

5.1 Дефинисање организационог учења

У 18. веку основни ресурс били су земља и природни ресурси, у 19. веку технологије, 20. век карактеришу финансије као основни ресурс, а у 21. веку основни ресурс и извор конкурентске предности организација постаје знање. У предности више нису оне компаније које имају приступ природним ресурсима и земље богате природним ресурсима, или оне које имају обиље финансијских средстава. У предности су оне организације које имају способност континуалног учења и коришћења знања. Само учење и знање омогућавају организацијама да стекну одрживу конкурентску предност и одрживо пословање. Одрживо пословање захтева примену знања, вештина и технологије која предузећа доноси економску добит, чува животну средину и доприноси развоју шире друштвене заједнице у којој се организација налази.

Насупрот некадашњим теоријама развоја и схватању богатства према коме се оно мери финансијским и физичким капиталом, концепт одрживог развоја и одрживог пословања заснива се на новој теорији. У центру ове нове теорије налази се примењено знање. Кључна одредница раста и развоја организација у савременом пословању је брзина креирања иновација као и способност предузећа за претварање теоријских знања у нове технологије које ће допринети одрживом пословању.

Организационо учење представља мултидисциплинарни концепт и због тога нема јединствене дефиниције овог термина (Aramburu, 2000; Salk, Simonin, 2003). Поједини аутори организационо учење посматрају као промене и адаптацију на окружење, (Lloria, 2001), адаптацију на окружење и трансформацију организације, (Argyris, Schon, 1996; Molina, 2000), усвајање нових знања у организацији, (Huber, 1991), прилагођавање окружењу и стицање знања, (Garvin, 2000), прилагођавање окружењу или трансформација и стицање знања од стране запослених, које зависи од степена развијености организације, (Castaneda, Fernandez, 2007), истраживање и експлоатација знања, (March, 1991), или процес промена код појединца и заједничко мишљење и активност на коју утиче и која је усађена у институције организације (Vera, Crossan, 2003).

Под “организационим знањем” се подразумевају све оне вештине, знања и способности које имају и запослени и менаџери компаније, а на основу којих воде свој бизнис (Јанићијевић, 2008, стр. 379). Знање које поседују менаџери и запослени доприноси одрживом управљању организацијом. Крајњи продукт одрживог управљања јесте одрживо пословање. Због тога се организационо знање стално мора користити и увећавати.

Рајнхарт дефинише организационо учење као “промену у когнитивним структурама и понашању чланова организације која обезбеђује повећање способности организације да се прилагоди свом окружењу” (Reinhardt et al., 2003). Из дефиниције се могу уочити две компоненте организационог учења, когнитивна и бихевиорална. То значи да учење подразумева промене у менталним мапама чланова организације и у њиховим акцијама и понашањима. Кроз процес учења запослени увећавају своје знање али мењају и своје понашање у организацији.

Техничка страна организационог учења односи се на процесирање информација што обухвата процес прикупљања, обраде, меморисања, ширења и коришћења информација. Социјални карактер организационог учења подразумева одређену врсту социјалне интеракције чланова организације. Последица те интеракције може бити знање које не поседује ни један члан организације појединачно.

Естербаи и Араујо организационо учење виде као “процес путем кога се проширује репертоар потенцијалних понашања чланова организације као појединаца, али и организације као колектива” (Easterby, Araujo, 1999). Кроз процес организационог учења организација развија способности које пре није имала. Организационим учењем се развијају и примењују нова правила и принципи у организацији који могу да допринесу одрживом пословању, а менаџерима да организацијом одрживо управљају.

За одрживо пословање и управљање потребна су нова знања. Учење је процес у ком се ствара знање. Организационо учење је оствариво само кроз тимски рад и сарадњу, јер заправо, организационо знање је оно знање које не поседује ни један њен запослени појединачно, али га организација има као колектив.

Потребно је направити разлику између организационог учења и учеће организације. Организационо учење представља процес док је организација истовремено услов и последица тог процеса. Организација која учи је она организација која развија способности

организационог учења (Јанићијевић, 2008). Таква организација представља повољан оквир за учења и подстиче и усмерава напоре свих запослених да уче. Истовремено, организација која учи настаје у процесу организационог учења.

Када се говори о организационом учењу, не могу се запоставити организационе промене. Организационо учење и организационе промене су два уско повезана појма из разлога што свако учење подразумева промену. Међутим, у организацији се дешавају промене које не унапређују кључне компетенције организације, што значи да такве промене нису последица учења. Може се рећи да свако учење подразумева промену, али да свака промена не значи и учење. Свака промена која унапређује кључне компетенције организације и она на тај начин постаје способна да се прилагоди свом окружењу јесте организационо учење. Приликом сваке промене која је производ учења, организација развија нове способности и проширује репертоар компетенција. Променама насталих организационим учењем усвајају се она понашања која способност организације подижу на виши ниво и омогућавају јој да опстаје и развија се у променљивом окружењу.

На процес организационог учења утиче велики број фактора, попут организационе културе, националне културе, лидерства, организационе структуре. Национална култура обликује организациону културу и преко својих димензија утиче на опредељење организације за организационо учење (Esterby - Smith, 1998). Организациона култура и њене димензије утичу на начин размишљања запослених. На основу постојеће организационе културе може се предвидети способност организационог учења неког предузећа (Lundberg, 1991; Mehrabi et al. 2013; Azadi et al. 2013; Sharifan, Nodehi, 2014).

Велики значај за организационо учење има лидерство. Без лидерства нема ни организационог учења, у чему се слажу многи аутори (Pisano, 1994; Vera, Crossan, 2004; Montes et al. 2005; Berson et al. 2006; Garsia Morales, et al. 2012) који су истраживали утицај лидерства на елементе и процес организационог учења. Лидерство обједињује све остале компоненте које чине контекст организационог учења (структура, култура, организационе промене, комуникација и др.). Лидери омогућавају да се изгради организациона структура која омогућава организационо учење и културне вредности које су окренуте учењу и развоју.

5.2 Врсте и облици организационог учења

Једну од најпознатијих класификација организационог учења дали су Диркес и Нонака, према којој се учење дели на две основне врсте: учење у једном и учење у дуплом кругу (Nonaka 1991; Nonaka, Takeuchi, 1995; Dierkes et al. 2003). Учење у једном кругу представља адаптивно учење. То је форма учења у којој се стичу сазнања и врше промене само у оквирима претходно дефинисаног скупа претпоставки које се даље не преиспитују. Приликом ове врсте учења мере се перформансе организације и функционисање и упоређује са претходно дефинисаним стандардима. Учење у ствари има за циљ да отклони настале девијације које се разликују од стандарда. Код овакве врсте учења се претходно постављени стандарди не преиспитују.

Друга врста организационог учења је учење у тзв. „дуплом кругу“ или генеративно учење. Током овог процеса учења и стицања знања преиспитују се и мењају претходно постављени стандарди и основне претпоставке. Ово учење не представља само усавршавање постојећих рутина у организацији већ подразумева стварање потпуно нових, што је једино могуће преиспитивањем основних претпоставки и претходно постављених стандарда у организацији.

У зависности од промена које се дешавају у окружењу примењује се и одговарајући облик учења. Уколико промене у окружењу нису много брзе и радикалне користи се адаптивно учење. Када се промене у околини брзо и стално дешавају предузеће мора користити генеративно учење.

Као и врсте организационог учења, тако и облици се могу поделити у две групе:

- учење пре деловања (*learning before doing*) и
- учење током деловања (*learning by doing*) (Pawlowsky et al. 2003).

Први облик обухвата систематско прикупљање, интерпретирање, ширење и меморисање информација у циљу проширивања базе знања. Ово је најјефтинији начин учења и треба га увек користити. Учење пре деловања се може постићи на различите начине, прикупљањем података из научне и стручне литературе, на семинарима, курсевима и предавањима, формалним образовањем. Вршење експеримената као и лабораторијска и теренска истраживања су један од начина учења пре деловања. Један од такође ефикасних начина је и учење на искуствима других. Предузеће у овом случају може да имитира производе или технологију другог предузећа. Осим тога, може да користи и преузме и сам систем или модел

управљања неког другог предузећа. Може се такође подстаћи узајамно учење кроз формирање стратешких алијанси више предузећа.

Други облик учења односи се на учење из сопственог искуства или сопствених покушаја или грешака, и то је учење током деловања. Овај облик учења предузеће користи онда када има мањак информација или их у окружењу уопште нема. Ово је скупљи облик учења од претходног. Карактеристично за овај облик учења је то што се спроводи тако што се одређено понашање или акције награђују или кажњавају. Циљ учења је да се неко понашање отклони или стабилизује и учврсти. У овом случају ће предузеће више избегавати неку активност због које је трпело губитке него што ће памтити и примењивати активност која је у прошлости донела добитке.

Према Нонаки, постоје различити критеријуми за идентификацију стилова организационог учења (Nonaka, 1991). Један од критеријума је извор знања према коме је организација оријентисана у стицању нових сазнања, који може бити екстерни (спољни) извор, или сопствено искуство. Организационо учење се разликује и по томе да ли је више усмерено на процесе пословања или на крајњи резултат тих процеса – производ или услугу. Према критеријуму начина документовања постоје организације у којима је знање у већој мери персонализовано и оне у којима је документовано, формализовано и јавно. Начин ширења знања у процесу организационог учења може бити формалан, путем политика, процедура и упутстава, и неформалан што подразумева директну међусобну комуникацију запослених. Организационо учење се може разликовати по крајњем циљу, који може бити само остварење инкременталних промена производа или процеса, или радикална трансформација целе организације. Врста процеса такође може бити критеријум за избор стила организационог учења, па према томе постоје организације које су инжењерски оријентисане у учењу где се учење пре свега односи на производне активности, и тржишно оријентисане организације. Последњи критеријум за избор стила организационог учења је индивидуално или групно знање. Према овом критеријуму постоји стил учења и организације које су усредсређене на развој индивидуалних знања и организације које су усредсређене на тимска знања, вештине и способности. Који од наведених стилова учења ће организација изабрати, зависи од многобројних фактора као што су величина предузећа, технологија и организациона култура која понекад има одлучујућу улогу у избору стила организационог учења.

5.3 Процес организационог учења

У литератури постоје различита тумачења процеса организационог учења. Према Аргирису, овај процес се састоји од „прибављања, ширења и коришћења знања у организацији“ (Argyris, Schon, 1978). Према концепту Гила и Слокума, процес организационог учења се састоји од пет основних фаза:

- идентификација постојећег знања,
- креирање, стварање новог знања у организацији,
- дифузија постојећег и новог знања у организацији,
- интеграција и модификација знања,
- коришћење знања за промену понашања чланова организације и предузимање потребних акција (McGill, Slocum, 1994).

У првој фази се препознаје и утврђује које је знање важно за организацију. Идентификација се односи на интерно и екстерно знање. Фаза креирања знања представља осмишљавање нових идеја и стварање иновација у процесима или производима. Трећа фаза подразумева ширење знања кроз целу организацију како би било доступно свима запосленима. У фази интеграције и модификације знање се и модификује тј. унапређује. Фаза примене подразумева промену понашања и побољшања одређених акција у организацији која су последица новог знања.

Најоригиналнији концепт организационог учења и процес његовог стварања осмислио је јапански аутор Икујиро Нонака. По њему, постоје два основна облика знања:

- експлицитно (отворено, објективно, опиљиво) и
- имплицитно (скривено, субјективно, неопиљиво) (Nonaka, 1991, Nonaka, Toyama, Byosiere, 2003).

Експлицитно знање је могуће користити у облику података, приручника, спецификација, научних формула. Изражено је формалним и систематским језиком. За разлику од експлицитног, имплицитно знање је дубоко персонализовано и скривено. Због тога је ово знање тешко формализовати, а такође и трансферисати и меморисати. Оно је дубоко усађено у активности запослених, у њихове идеје и вредности. Имплицитно знање има своје техничке елементе као што су неформалне и неухватљиве вештине и *know how*, и когнитивне елементе који обухватају менталне моделе специфичне за појединца и његово разумевање света. Међутим, било да је имплицитно или експлицитно, знање је увек у главама људи. Процес

креирања организационог знања подразумева промену једног облика знања у други. Овај процес промене индивидуалног знања у организационо јесте организационо учење.

Организационо знање ствара се у процесу социјализације, када се скривено, субјективно знање преноси са једног запосленог на другог. Такође, организационо знање настаје и процесом артикулације која чини конверзију субјективног знања у објективно, експлицитно, при чему се оно претвара у опште добро организације. Могућ је и обрнут процес, претварања експлицитног у имплицитно знање, што називамо процесом интернализације. Овај облик учења јесте учење кроз праксу, при чему менаџери и запослени практичном применом експлицитно знање уграђују у сопствене менталне шеме. Имплицитно знање запослених се обогаћује и шири тренинзима и обукама, експериментисањем и вежбањем запослених.

Међу познатим моделима организационог учења је и Кросанов модел (Crosaan et al. 1999). Према овом моделу процес организационог учења састоји се од четири подпроцеса. Основне карактеристике овог модела су:

- вишеслојност (у оквиру њега се анализирају појединци, групе, и организација)
- динамичност (постојање различитих механизма за премошћавање нивоа) и
- јасно издвајање четири подпроцеса учења – интуиција, тумачење, интеграција и институционализација знања.

Први, процес сазнавања интуицијом одвија се на индивидуалном нивоу. Тумачење је карактеристично и за појединца и за групу. Трећа фаза модела је интегрисање и може се представити као процес развијања заједничког разумевања међу људима и предузимања координисаних активности кроз заједничко прилагођавање. Четврта фаза, институционализовање, је процес укоренавања усвојеног учења од стране појединаца и група у организацији и он обухвата примену нових система, структура, процедура и стратегија.

5.4 Начини организационог учења

Постоје различити начини и методи организационог учења који се могу применити у пракси. Child је предложио неколико метода који ће у наставку бити укратко објашњени (Child, 2005).

Први начин је када стручњаци који су радили на одређеном пројекту или учествовали у неком пословном процесу, систематски анализирају своје искуство. На основу те анализе добијају одређене закључке из којих после настану различити писани документи. Ово је

метод претварања имплицитног у експлицитно знање и стварање новог знања, који се назива још метод рефлексije и анализе. Рефлексije и анализе неког посла могу бити индивидуалне и тимске, с тим што су тимске далеко ефикасније и боље.

Методом дискусије и конференције утврђује се постојеће и ствара ново знање, и преноси кроз целу организацију. Дискусије могу бити организоване на различите начине, али је важно да оне буду отворене и искрене. Потребно је искрено говорити о проблемима са којима се запослени и менаџери срећу у свакодневном раду и на тај начин пренети искуства, знања и информације између њих.

Извештаји се користе за ширење и меморисање знања. Пишу их различити стручњаци и менаџери који учествују у важним пословним процесима. Најважнији су извештаји са научних и стручних конференција јер они садрже нова знања која могу користити организацији и запосленима у циљу остваривања одрживог пословања, као и менаџерима за одрживо управљање.

Концентрисање знања на једном месту (анализа извештаја, докумената, приручника) у виду компанијске библиотеке може имати веома значајан ефекат на повећање количине знања и његову употребну вредност. Када се направи једна база знања која је свима у организацији доступна, она онда омогућава лако, једноставно и ефикасно коришћење знања од стране свих запослених. Такву базу је могуће увек лако допунити и усавршавати.

Организационо учење на основу приручника, упутстава и процедура омогућава артикулацију имплицитног знања и његово ширење. Веома је важно да када год се у одређеној области креира значајно ново знање, оно буде забележено у облику писаног упутства, приручника или процедуре како би свима у организацији било доступно.

Интерна електронска комуникација (интранет) такође значајно утиче на коришћење и повећање постојећег знања у организацији, али свакако и на могућност креирања новог.

Један од важних начина за идентификовање новог знања је бенчмаркинг. Ова метода учења подразумева да менаџери и експерти из једне организације обиласком других организација и анализирањем њихових искустава долазе до нових сазнања.

Менторство је облик стварања организационог знања социјализацијом, при чему ментор преноси ученицима, запосленима, своја најдубља знања. У овом случају је веома важна способност запослених да приликом рада и дружења са ментором од њега преузму чак и она знања којих ни он сам није свестан.

Ротација запослених је један од начина организационог учења при чему се премештањем запослених са једног на друго радно место значајно доприноси комбиновању и ширењу знања у организацији. Ово је начин учења који омогућава креативно размишљање и често може да доведе до појаве нових иновација.

Организационом учењу такође могу допринети и развијени компјутерски програми који омогућавају да се комбиновањем постојећих знања дође до нових модела за решавање практичних проблема.

5.5 Организационо учење у рударској индустрији

У савременом привредном окружењу које је праћено глобалном економском кризом, у свакој грани индустрије једино се знањем могу створити нове вредности. Рударска индустрија није изузетак, поготову ако се узму у обзир специфичности рударске производње које имају јако велики негативан утицај на животну средину. Примена знања и организационог учења предузећима из ове области је преко потребна. Менаџерима у овим организацијама су потребна знања и вештине за одрживо управљање, што подразумева пре свега акценат на животну средину. Одрживо пословање рударских компанија је пословање чији је ефекат на животну средину минималан, а користи за друштвену заједницу и запослене у организацији максималне, што је свакако резултат одрживог управљања овим организацијама.

Организационо учење подразумева континуирано побољшање продуктивности и иновација у целој организацији. Уско је повезано са стратешком парадигмом динамичних способности, укорењеној у шумпетерским темељима економике техничких промена и управљању иновацијама. Постојећи корпоративни ресурси морају се користити ефикасније, док се нове компетенције и способности морају развијати кроз континуирано учење (Teese et al. 1990).

Нобеловац Kenneth Arrow је писао о економским импликацијама учења кроз рад. Пример организационог учења у рударској индустрији који је инспирисао његов рад пре 30 година био је „Хорндал учинак”. Хорндал железара у Шведској није имала нова улагања (и стога вероватно ни значајних промена у својим методама производње) за раздобље од 15 година, па ипак је продуктивност (резултат по радном сату човека) порасла у просеку близу 2% годишње. Ово повећање продуктивности од 2% дошло је пасивно. Данас, и у будућности, менаџери у рударским компанијама настојаће да много више побољшају продуктивност, и убрзају учење њихових организација (Harkonen, Rutenberg, 1993). То значи да организационо учење мора бити у основи стратегије сваког предузећа (организације).

У оквиру организационог учења интерно учење заузима централну позицију и важно је да буде подстакнуто и подржано од стране лидера и руководиоца. Екстерно учење обухвата формалну и неформалну сарадњу, екстерне шокове и обрнути инжењеринг. Примери формалне сарадње могу бити заједнички подухвати рударских компанија или стратешки савези. Под неформалном сарадњом подразумева се учење од купаца и добављача. Обрнути инжењеринг се односи на изучавање конкурентског производа или технологије, да би се на основу тога произвео сопствени. Екстерни шокови су кризне ситуације које се јављају у пословном окружењу и које имају утицаја на пословање предузећа и омогућавају да се из њих научи нешто ново што предузећа може допринети у даљем пословању.

Интерно учење је процес који се реализује кроз пет фаза:

- сензибилизацију,
- стицање информација,
- синтезу и кодирање знања,
- пренос и чување знања и
- спровођење и евалуацију.

Сензибилизација подразумева да су сви запослени охрабрени да експериментишу и уче из сопствених и туђих експеримената. Ово подразумева пре свега децентрализовање управљачког стила. За стицање информација је потребно да сви запослени и цела организација негују културу тражења информација, што значи да у организационој култури мора преовладати димензија отворених система. Информације се могу наћи и унутар организације, али су врло често драгоцене и корисне информације оне које долазе споља. Сечено знање и информације је потребно синтетизовати у виду извештаја, приручника и сл. Информације и знање које су појединци стекли треба даље ширити јер само у том случају то знање може постати корисно за читаву организацију а процес организационог учења је тада успешан. Коришћењем стечених знања у пракси, применом нових одрживих технологија или начина и метода производње, се процес организационог учења завршава. То наравно не подразумева крај процеса, већ нови почетак који омогућава континуалност овог процеса.

Знање које ће донети конкурентну предност компанијама у области рударства, као и већу ефикасност у експлоатацији ресурса и чувању пословне и природне средине, односи се на:

- Развој нових и унапређење старих технологија;
- Осавремењавање и развој рударске опреме;

- Развој технологија за заштиту животне средине;
- Повећање енергетске ефикасности;
- Истраживање и рад на експлоатацији нових лежишта;
- Увођење управљања знањем (Вукашиновић, Ђорђевић-Бољановић, 2013).

Захтеви друштва за одрживошћу намећу императив рударској индустрији да ствара, дели и примењује савремена знања. Једино се на тај начин може унапредити пословање а истовремено поштовати принципи одрживог развоја и чувати и унапређивати околина као и друштвена заједница.

6. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

Истраживачки део рада чине три целине. Први део истраживања спроведен је у периоду од 01.12.2015 до 31.12.2015 год. на Факултету за менаџмент у Зајечару и Техничком факултету у Бору. У овом истраживању учествовало је седам универзитетских професора из уже научне области менаџмента, одрживог развоја и организационог понашања. Испитаницима су подељени упитници (прилог бр.1) у којима су они извршили поређење фактора (критеријума) који по њиховом мишљењу највише утичу на одрживо управљање привредним друштвом (предузећем). Међу понуђеним критеријумима нашли су се следећи фактори: национална култура, организациона култура, организационо учење, лидерство и организациона структура. Испитаници су сваком од ових фактора доделили одређене тежинске критеријуме. Циљ овог истраживања био је да се на основу појединачних тежинских коефицијената, одреде укупни тежински коефицијенти а на основу њих и најважнији фактор, односно група фактора која утиче на одрживо управљање и пословање. За обраду ових упитника коришћена је АНР метода вишекритеријумског одлучивања.

Други део истраживања је спроведен у периоду од 15.12.2015. до 15.02.2016.год. у два предузећа на територији општине Бор. Пре спровођења истраживања успостављени су контакти са руководством предузећа, које је дало одобрење да се истраживање спроведе. Међутим, због осетљивости теме једног дела истраживања, менаџмент ових предузећа је захтевао да се у раду не спомињу називи истих. Због тога ће, приликом приказивања резултата истраживања, организације бити обележене са „предузеће 1“ и „предузеће 2“.

Једно од предузећа у којима је истраживање спроведено бави се научно – истраживачком делатношћу у области природних ресурса, лабораторијским и технолошким испитивањима у геологији, рударству, металургији и машинству. Од укупно 138 анкетираних, 84 испитаника је запослено у овој организацији.

Друго предузеће је огранак мултинационалне компаније која послује у Србији. Делатност овог предузећа је везана за област природних ресурса и испитивање терена и узимање узорака која служе за геолошка истраживања. Од укупно 138 анкетираних, 54 испитаника је запослено у овој организацији.

Истраживање је обављено анкетирањем запослених у поменутиим организацијама. У истраживању су коришћена два упитника. Први упитник који је дат на крају рада у прилозима (прилог 2.), је поред основних социо – економских карактеристика запослених,

садржао 12 питања која се односе на вредносне ставове запослених. Упитник је прилагођен методологији истраживања коју су у својим радовима применили Паунковић и сарадници (Паунковић и сар. 2010; Паунковић и сар. 2011). Ово истраживање је урађено као семи – квалитативно. Обављени су интервјуи са запосленима при чему су се они изјашњавали о значају понуђених питања и значај оценили оценом од 1 до 5 (1 – уопште ми није важно; 5 – веома важно, најважније). По завршетку интервјуа испитаници су били замољени да рангирају понуђених 12 питања (карактеристика) на која су одговарали, тако што ће на место бр.1 ставити оно што им је најважније, а на место бр.12 оно што им је најмање важно. Разговор је обављен са 52 испитаника, од тога је 35 испитаника запослено у предузећу 1, а 17 у предузећу 2. Ово је део истраживања у којем се питања односе на карактеристике личности, нису везана за посао који запослени тренутно обављају, а одговори на ова питања указују на димензије српске националне културе. Циљ овог истраживања био је да се покаже да боље познавање димензија националне културе може помоћи менаџерима у одрживом управљању предузећем. За обраду ових упитника коришћени су АВС дијаграми.

Други упитник који је дат на крају рада у прилозима (прилог 3.), је поред основних социо – економских карактеристика запослених, садржао 50 питања која се могу поделити у четири групе. Прву групу питања чине питања која се односе на испитивање организационе културе предузећа у којима је истраживање спроведено, друга група питања односи се на испитивање лидерства, у трећој групи су питања која су везана за организациону структуру а четврта група питања се састоји од питања којима се испитује организационо учење. Питања која су везана за испитивање организационог учења прилагођена су упитнику који су у својим истраживањима за мерење организационог учења користили Marsick и Watkins (Marsick, Watkins, 2003). Остала питања су дело аутора рада. У свакој од група питања налазе се и она која се односе на одрживо управљање предузећем и одрживо пословање, прогресивне циљеве, раст и развој предузећа. Испитаници су одговарали на питања заокруживањем једне оцене на скали од 1 до 5 (1 – уопште се не слажем; 5 – у потпуности се слажем). Питања из овог упитника односила су се на тренутно стање у организацији, па је из тог разлога он био анониман. Циљ овог истраживања је био да се покаже колико фактори попут организационе културе, организационог учења, лидерства и организационе структуре утичу на одрживо управљање и пословање. За обраду ових упитника коришћена је регресиона анализа.

6.1 Избор најутицајнијих фактора на одрживо управљање и пословање применом АНР методе вишекритеријумског одлучивања

Аналитички хијерархијски процес (АНР) је метода која је развијена седамдесетих година прошлог века, а утемељена деценију касније од стране Thomasa Saaty-ја (Saaty, 1980) професора на Wharton School of Business, и представља једну од најпознатијих метода за вишекритеријумско одлучивање. Вишекритеријумско одлучивање представља процес доношења одлука у ситуацијама када постоји већи број критеријума. АНР метода се примењује у анализи и доношењу одлука приликом решавања комплексних проблема, при чему се вреднују елементи као што су циљеви, критеријуми, подкритеријуми и алтернативе.

АНР метода вишекритеријумског одлучивања се може применити у различитим областима. Крајнц и Главич су АНР методу користили за поређење компанија на основу атрибута који се односе на њихову одрживост, као и за дизајнирање модела за добијање композитног индекса одрживог развоја (Krajnc, Glavič, 2005; Krajnc, Glavič, 2005). АНР метода је коришћена и за избор менаџмент система за одрживи развој у малим и средњим предузећима (Tsai, Chou, 2009). Могхадам и Карами су уз помоћ АНР методе одредили критеријуме за евалуацију одрживог модела развоја пољопривреде (Moghaddam, Karami, 2008). Развој оквира одрживог развоја у контексту рударске индустрије коришћењем АНР методе дали су Шен и сар. (Shen et al. 2013). Карабашевић и сар. су користили методе вишекритеријумског одлучивања за идентификацију, вредновање и рангирање индикатора корпоративне друштвене одговорности, као и рангирање компанија према тим индикаторима. (Карабашевић, Паунковић, Станујкић, 2016). Милетић и сар. предлажу четири модела интегрисаног система менаџмента који се могу применити у рударским компанијама у циљу побољшања њихових перформанси. Такође, дефинишу и одговарајуће критеријуме за избор оптималног модела, при чему за дефинисање и избор критеријума и модела користе АНР методу. Уз помоћ АНР методе добијен је оптимални модел интегрисаног система менаџмента који се може применити у пракси и који може да оствари најбоље резултате у циљу побољшања перформанси рударских компанија (Милетић, Богдановић, Паунковић, 2015). Методе вишекритеријумског одлучивања су коришћене за дефинисање концептуалног модела управљања знањем који може помоћи организацијама да изграде свест о критичним факторима који утичу на успешну имплементацију концепта управљања знањем (Kazemi,

Allahyari, 2010). У овом случају ће се АНР метода користити за рангирање и одређивање најутицајнијих фактора на одрживо управљање и одрживо пословање организација.

Према Николићу и Чупићу, поступак спровођења АНР методе састоји се из четири фазе:

- 1) Структурирање проблема
- 2) Прикупљање података
- 3) Оцењивање релативних тежина
- 4) Одређивање решења проблема (Николић, 2009; Чупић и др.2001).

АНР посматра процес одлучивања као хијерархијски процес са више нивоа. Методолошки посматрано, АНР је метода која се заснива на разлагању сложеног проблема у хијерархију. На врху хијерархије налази се циљ (оно што се жели постићи доношењем одређене одлуке), а следећи ниво чине одабрани критеријуми. На најнижем нивоу налазе се могуће алтернативе, а на међунивоима су подкритеријуми. Суштина решавања проблема АНР методом заснива се на међусобном поређењу елемената на једном (истом) хијерархијском нивоу у односу на елементе на вишем нивоу. У општем случају, посматрајући хијерархију са три нивоа на којима су распоређени циљ, критеријуми (без подкритеријума) и алтернативе, критеријуми се пореде у односу на циљ и тако одређује њихов међусобни значај. Након тога се алтернативе пореде у односу на сваки од постављених критеријума. На слици је дат шематски приказ хијерархије са три нивоа.



Слика 2. Општи случај хијерархије проблема одлучивања (Николић, 2009)

За поређење елемената користи се Сатијева скала релативног значаја. Два елемента могу бити идентичног значаја што се изражава оценом 1, а доминантност највишег степена (апсолутни значај) једног елемента у односу на други изражава се оценом 9. Остале међувредности су приказане у табели.

Табела 1. Сатијева скала релативног значаја (Saaty, 1980)

Нумеричка вредност	Дефиниција	Значај
1	Једнак значај	Два елемента су идентичног значаја у односу на надређени елемент.
3	Слаба доминација	Искуство или расуђивање незнатно фаворизују један елемент у односу на други.
5	Јака доминација	Искуство или расуђивање знатно фаворизују један елемент у односу на други.
7	Врло јака доминација	Доминантност једног елемента потврђена у пракси.
9	Апсолутна доминација	Доминантност највишег степена.
2,4,6,8	Међувредности	Потребан компромис или даља подела.
$\frac{1}{2}, \frac{1}{3}, \dots, \frac{1}{9}$	Супротна доминација	

Матрица поређења у коју се уносе нумеричке оцене које су дате приликом поређења парова елемената је реципрочна. То значи да су елементи из горњег троугла матрице симетрично реципрочни елементима у доњем троуглу. Елементи који се налазе на главној дијагонали матрице једнаки су јединици.

Тако добијена матрица поређења служи за одређивање локалног вектора тежина елемената који се налазе на једном нивоу хијерархије у односу на надређене елементе на вишем нивоу хијерархије. Постоји више метода за одређивање овог вектора као што су метод адитивне нормализације, логаритамски метод најмањих квадрата, метод фази програмирања приоритета и др. (Срђевић, 2005).

Процес АНР се завршава добијањем вектора тежина алтернативе у односу на циљ. Овај вектор се добија синтезом локалних вектора тежина идући од циља ка нижим нивоима хијерархије. Дакле, користи се за налажење релативних приоритета свих ентитета на најнижем нивоу, чиме је заправо решен проблем потпуног рангирања.

У случају поређења n елемената на једном нивоу хијерархије у односу на надређени елемент који се налази на првом вишем нивоу, резултати поређења формирају матрицу A димензија $n \times n$.

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

За случај да је матрица A потпуно конзистентна, онда је она иста као матрица X

$$X = \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \frac{w_1}{w_3} & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \frac{w_2}{w_3} & \dots & \frac{w_2}{w_n} \\ \frac{w_3}{w_1} & \frac{w_3}{w_2} & \frac{w_3}{w_3} & \dots & \frac{w_3}{w_n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \frac{w_n}{w_3} & \dots & \frac{w_n}{w_n} \end{bmatrix} \quad (2)$$

где је w_i релативни тежински коефицијент елемента i .

Међутим, за случај када је ранг матрице A једнак или већи од 4, не постоји потпуно поклапање ових двеју матрица (A и X). Постоји много разлога за ово као што је нпр. несавршеност постојећих вредносних скала, велики број елемената хијерархије које човек не може доследно да оцењује, недовољно знање онога ко врши поређења елемената и др. (Срђевић и сар. 2009).

Разлике између елемената матрице A и X представљају неконзистентност. Као меру одступања двеју матрица Saaty је препоручио степен конзистентности (CR) (Saaty, 1980). Степен конзистентности се користи и данас, али постоје и неке друге методе као нпр. тотално Еуклидско растојање (ED).

Пре израчунавања степена конзистентности, потребно је претходно израчунати индекс конзистентности (CI) по следећем обрасцу:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (3)$$

Где је λ_{max} максимална сопствена вредност матрице поређења A . Помоћу обрасца (4), као количник индекса конзистентности (CI) и случајног индекса (RI) чија вредност зависи од реда матрице X , добија се степен конзистентности:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (4)$$

За случај да је $CR < 0,10$ може се рећи да је доносилац одлуке био задовољавајуће конзистентан.

Проблем мерења конзистентности се јавља приликом коришћења АНР у групном контексту. У том случају треба мерити конзистентност више доносилаца одлука. Једна од метода која се користи за одређивање групне конзистентности је Спирманов коефицијент корелације рангова (S).

У овом случају ће се користити само један део (корак) АНР методе, додељивање тежина појединим критеријумима. Овај корак се састоји из неколико фаза. Најпре се критеријуми пореде по паровима давањем оцена, што је приказано у табели 2. Вредности у загради означавају инверзну преференцију. Након тога потребно је прерадити матрицу поређења критеријума по паровима и наћи суму свих елемената у свакој колони, што је приказано у табели 3.

Табела 2. Поређење критеријума по паровима

	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1	3	5	4	(2)
K2		1	4	3	(4)
K3			1	(4)	(6)
K4				1	(3)
K5					1

Табела 3. Прерађена матрица поређења критеријума по паровима

	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1	3	5	4	0,5
K2	0,3333	1	4	3	0,25
K3	0,2	0,25	1	0,25	0,1667
K4	0,25	0,3333	4	1	0,3333
K5	2	4	6	3	1
Σ	3,7833	8,5833	20	11,25	2,25

У овако прерађеној матрици поређења критеријума по паровима елементи сваке колоне се деле са сумом вредности те колоне, што је представљено у наредној табели (табела 4). Затим

се тако добијени елементи табеле саберу по врстама (претпоследња колона из табеле 4) и одреди њихова средња вредност. Колона која се састоји од тих вредности представља у ствари нормализовани сопствени вектор (последња колона табеле 4), односно тежину сваког критеријума.

Табела 4. Одређивање тежина критеријума

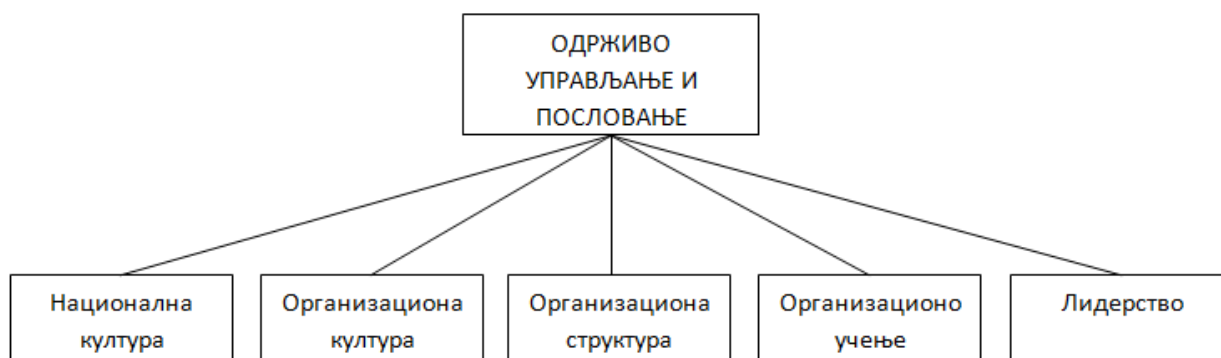
	K1	K2	K3	K4	K5	Σ	Σ/R
K1	0,2643	0,3495	0,25	0,3556	0,2222	1,4416	0,2883
K2	0,0881	0,1165	0,2	0,2667	0,1111	0,7824	0,1565
K3	0,0529	0,0291	0,05	0,0222	0,0741	0,2283	0,0457
K4	0,0661	0,0388	0,2	0,0889	0,1481	0,5419	0,1084
K5	0,5286	0,4660	0,3	0,2667	0,4444	2,0057	0,4011
Σ	1	1	1	1	1	-	1

Као што је већ речено, у раду ће се користити АНР метода за додељивање тежина критеријумима. Критеријуми су заправо фактори који утичу на остваривање крајњег циља, одрживог управљања и пословања предузећа. Одабрани критеријуми (фактори) су: национална култура, организациона култура, организациона структура, организационо учење и лидерство, и приказани су у наредној табели.

Табела 5. Критеријуми и њихове ознаке

Критеријум	Ознака
Национална култура	K1
Организациона култура	K2
Организациона структура	K3
Организационо учење	K4
Лидерство	K5

Шематски приказ проблема дат је на следећој слици.



Слика 3. Шематски приказ проблема са циљем и факторима који утичу на његово остварење

Доносиоци одлука (испитаници) који упоређују критеријуме додељујући им одговарајуће оцене на основу којих ће се касније одредити тежина сваког критеријума, а на основу тежине и њихова важност за остваривање крајњег циља, су универзитетски професори (7 универзитетских професора чија је ужа научна област менаџмент, одрживи развој и организационо понашање).

У наредним табелама је приказано поређење критеријума по паровима за сваког испитаника (универзитетског професора).

Табела 6. Поређење критеријума по паровима - испитаник 1

	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1	1	3	1/5	3
K2		1	3	1/5	1/3
K3			1	1/5	1/5
K4				1	3
K5					1

Табела 7. Поређење критеријума по паровима - испитаник 2

	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1	5	5	1/3	1
K2		1	5	1/5	1/3
K3			1	1/9	1/9
K4				1	5
K5					1

Табела 8. Поређење критеријума по паровима - испитаник 3

	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1	5	7	1	1
K2		1	3	1/5	1/5
K3			1	1/9	1/7
K4				1	1
K5					1

Табела 9. Поређење критеријума по паровима - испитаник 4

	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1	5	5	1/5	1
K2		1	3	1/7	1/5
K3			1	1/5	1/5
K4				1	7
K5					1

Табела 10. Поређење критеријума по паровима - испитаник 5

	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1	7	7	5	9
K2		1	1	3	1/7
K3			1	1/5	1/3
K4				1	1
K5					1

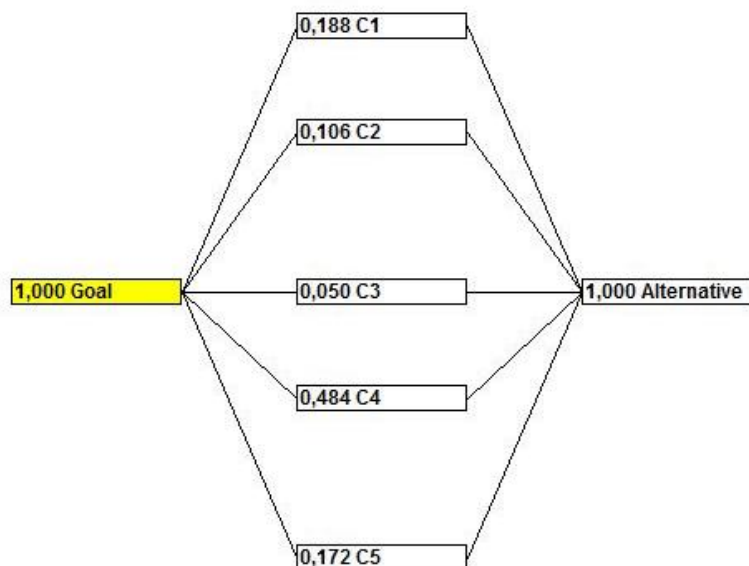
Табела 11. Поређење критеријума по паровима - испитаник 6

	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1	5	5	3	9
K2		1	5	3	1/5
K3			1	1/5	1/5
K4				1	1/3
K5					1

Табела 12. Поређење критеријума по паровима - испитаник 7

	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1	1	1/3	1/7	1/5
K2		1	1/3	1/9	1/5
K3			1	1/7	1/3
K4				1	5
K5					1

На основу поређења критеријума по паровима у програму *Criterion Decision Plus* израчунате су тежине критеријума. Тежине критеријума према сваком доносиоцу одлука приказане су на следећим графицима.



Слика 4. Тежине критеријума у односу на циљ према испитанику 1

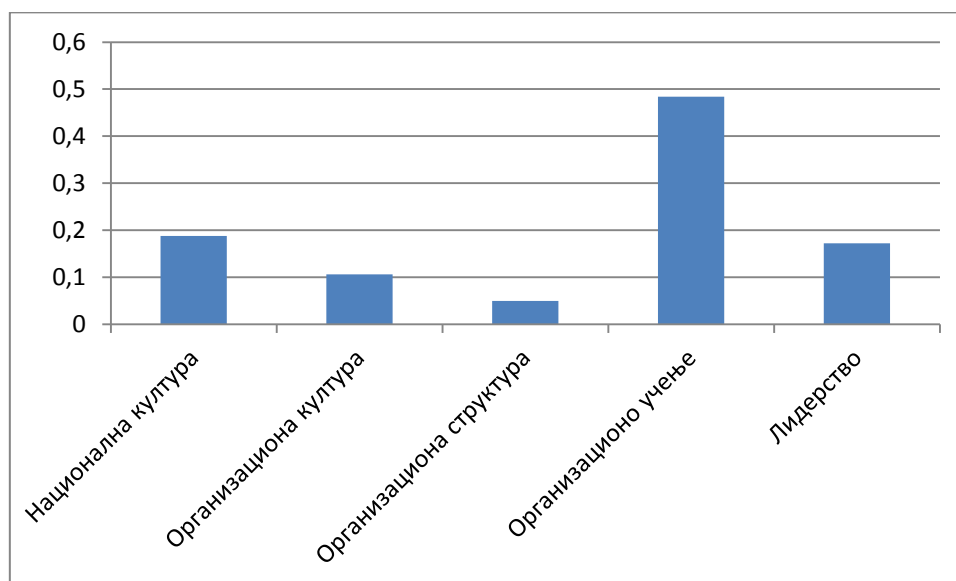
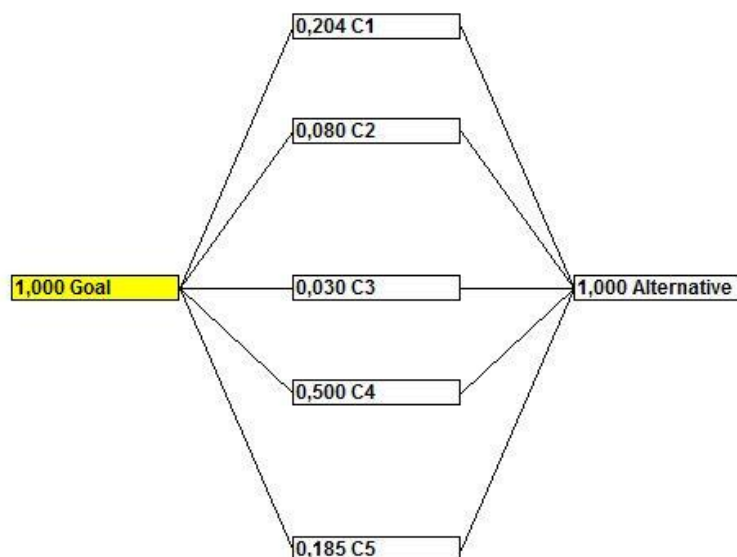


График1. Тежине критеријума према испитанику 1

Са графика се види да је испитаник 1 највећу тежину доделио организационом учењу, национална култура и лидерство имају донекле исте тежине, нешто мање од организационог учења, док организациона култура и структура имају најмање тежине.



Слика 5. Тежине критеријума у односу на циљ према испитанику 2

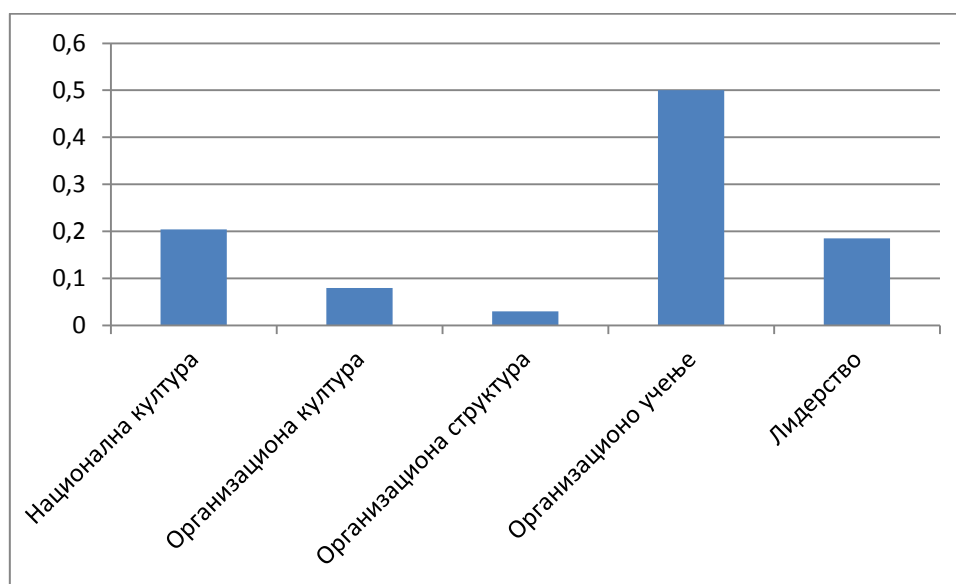
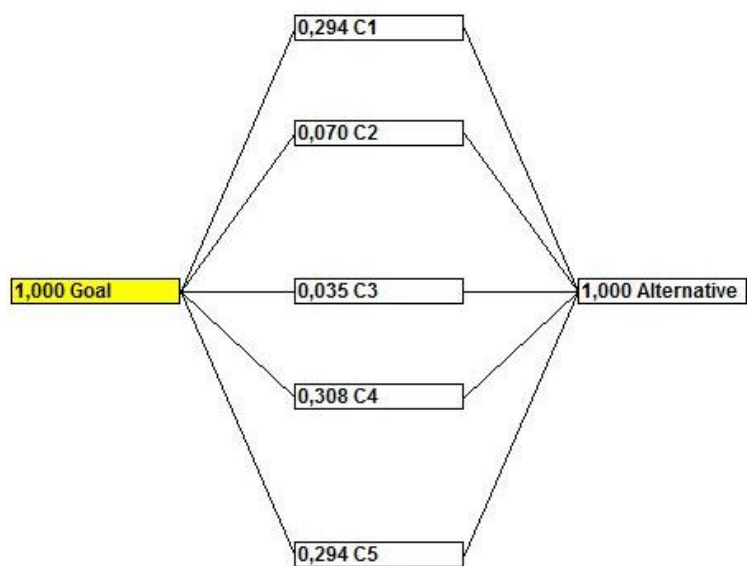


График 2. Тежине критеријума према испитанику 2

Слично испитанику 1, и испитаник 2 је највећу тежину доделио организационом учењу а најмању организационој структури.



Слика 6. Тежине критеријума у односу на циљ према испитанику 3

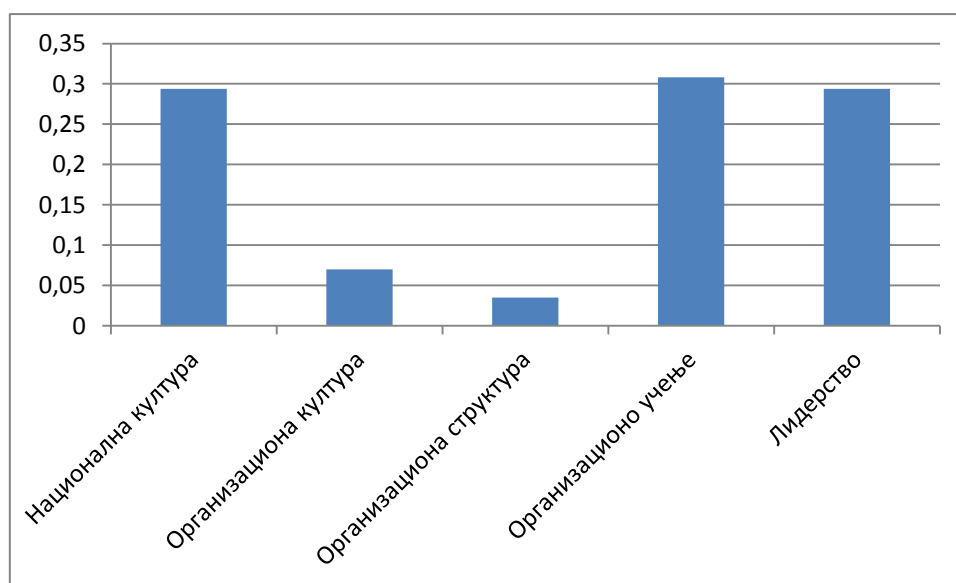
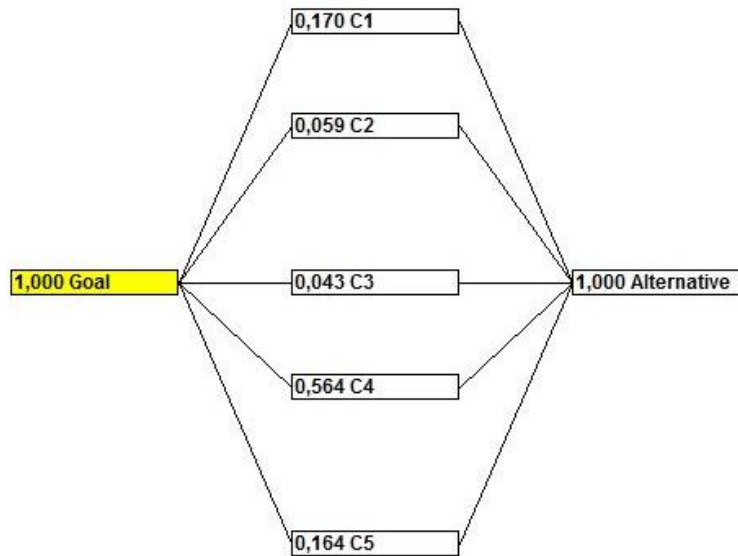


График 3. Тежине критеријума према испитанику 3

Према испитанику 3, три фактора имају скоро једнаку важност и једнако утичу на одрживо управљање и одрживо пословање организације. То су национална култура, организационо учење и лидерство.



Слика 7. Тежине критеријума у односу на циљ према испитанику 4

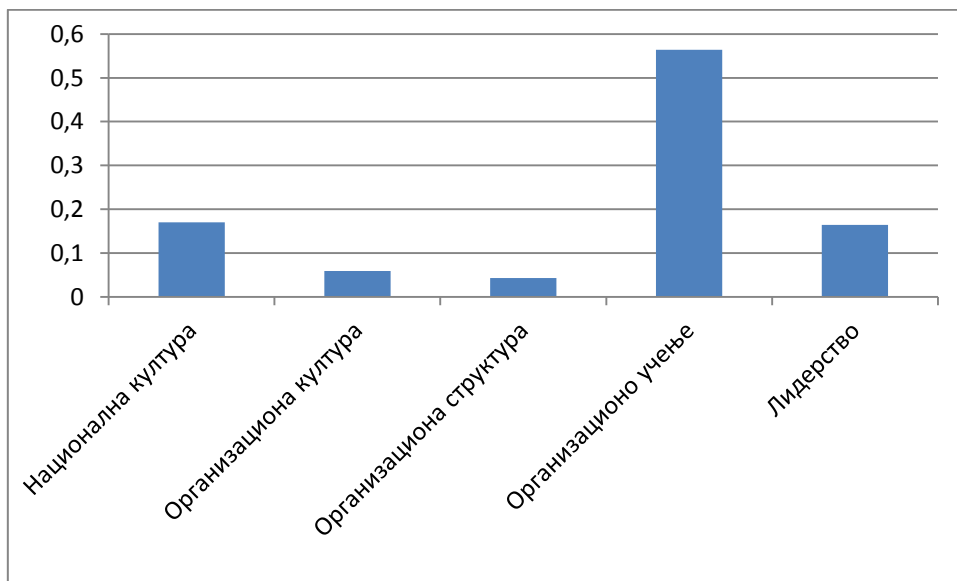
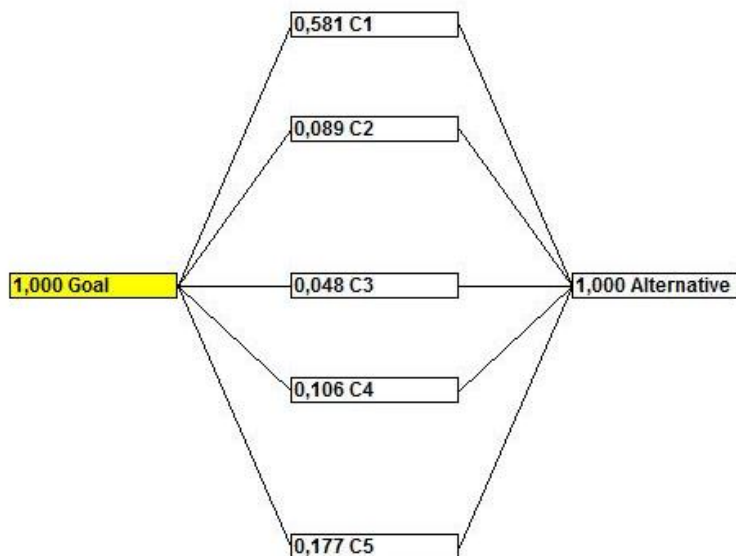


График 4. Тежине критеријума према испитанику 4

Према испитанику 4, организационо учење има највећу тежину, што значи да је то фактор који највише утиче на одрживо управљање, национална култура и лидерство имају такође значајан утицај, док најниже тежине имају организациона култура и организациона структура.



Слика 8. Тежине критеријума у односу на циљ према испитанику 5

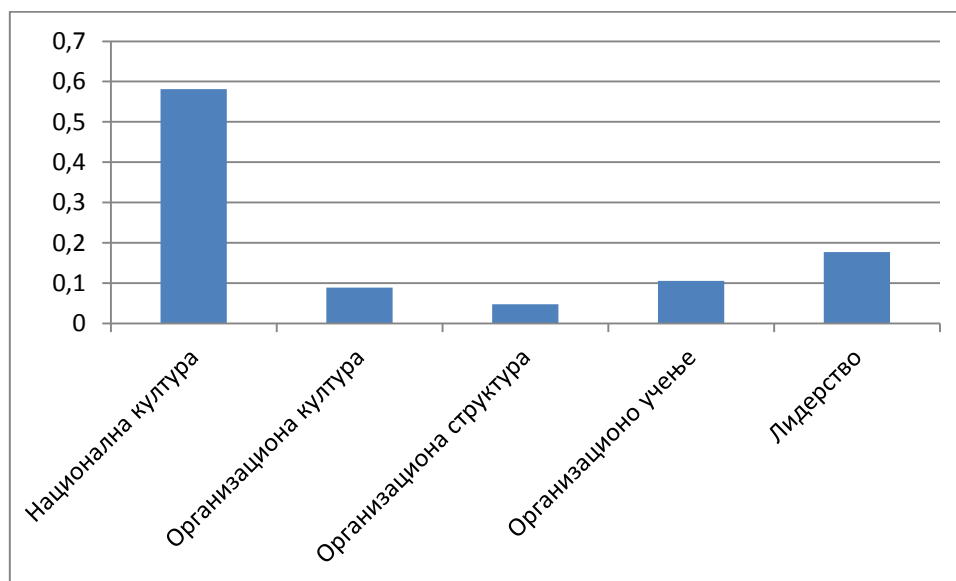
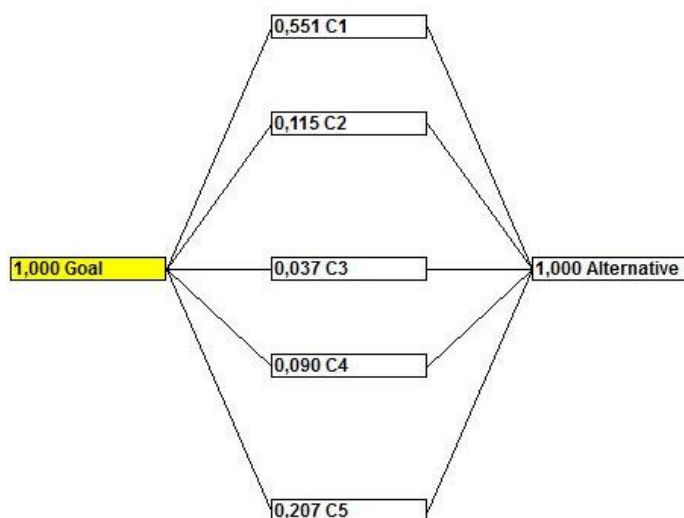


График 5. Тежине критеријума према испитанику 5

Са графика се може видети да се мишљење испитаника 5 разликује од претходних. Национална култура по њему, има много већи значај на одрживо пословање и одрживо управљање предузећем од осталих фактора. Организациона култура, организационо учење и лидерство имају значајан утицај, док организациона структура има најмању тежину и према томе и најмањи значај.



Слика 9. Тежине критеријума у односу на циљ према испитанику 6

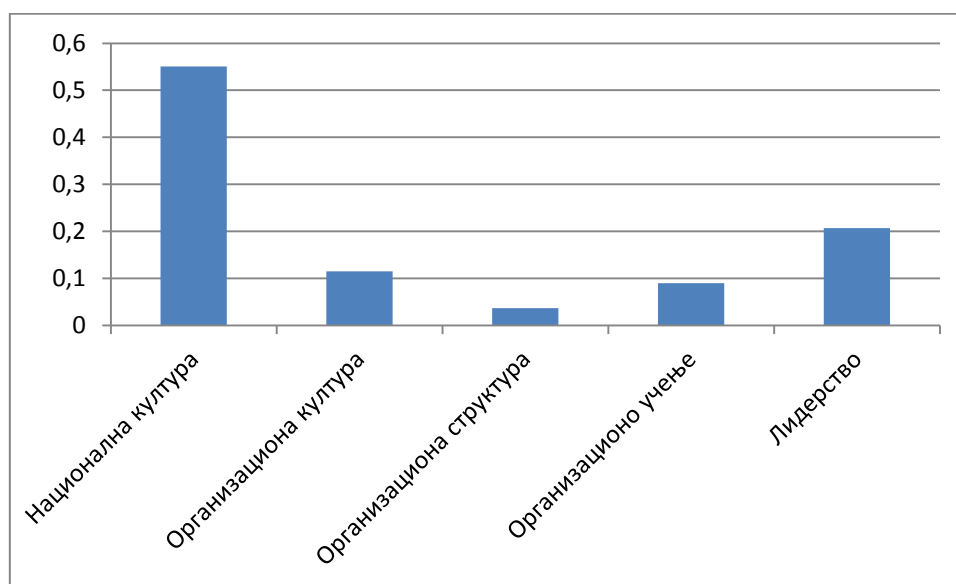
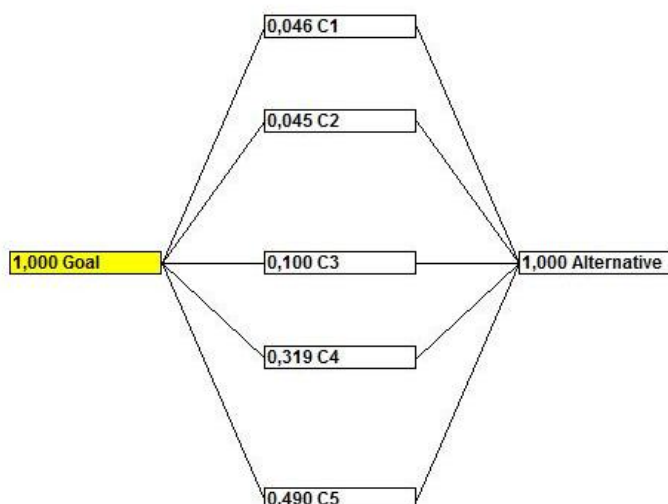


График 6. Тежине критеријума према испитанику 6

Испитаник 6 је сличног мишљења као претходни, испитаник 5. Национална култура је фактор коме је овај испитаник доделио највећу тежину, што значи да има највећи утицај на остваривање циља, у овом случају, одрживог управљања. Лидерство, организационо учење и организациона култура имају значајан утицај, док организациона структура има најмању тежину и занемарљив утицај.



Слика 10. Тежине критеријума у односу на циљ према испитанику 7

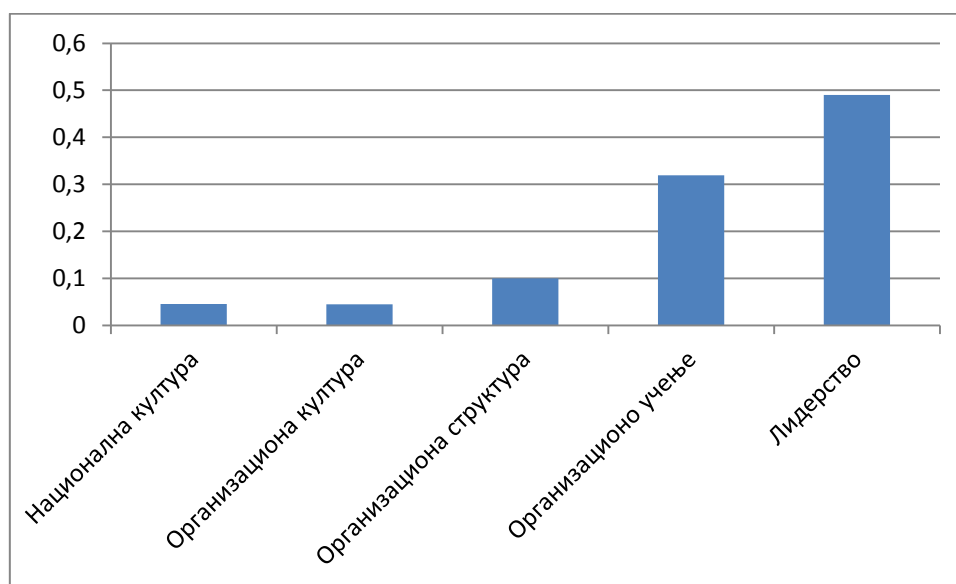


График 7. Тежине критеријума према испитанику 7

Са графика се може видети да се вредновање испитаника 7 разликује од свих претходних. У овом случају највећа тежина је додељена критеријуму бр.5, лидерству. Иза лидерства, следећи утицајни фактор по јачини је организационо учење. Оно по чему се вредновање овог испитаника разликује од осталих је и у томе што организациона структура, по њему, има већи утицај на одрживо управљање и одрживо пословање предузећа од националне и организационе културе.

У наредној табели приказане су тежине утицајних фактора према сваком испитанику (доносиоцу одлука) заједно, као и израчунате просечне вредности на основу којих је добијена групна одлука.

Из табеле се може видети да су, према групној одлуци, критеријуми који имају највеће тежине (најбоље рангирани) критеријуми 1, 4 и 5, односно, национална култура, организационо учење и лидерство. Међу њима је, као најутицајнији фактор на одрживо пословање и одрживо управљање предузећем, на првом месту организационо учење. Фактори попут организационе културе и организационе структуре спадају у групу фактора који имају мањи утицај на одрживо пословање и одрживо управљање. Када се узме у обзир то да национална култура има значајан утицај на организациону културу, да се организациона култура и структура организације формирају под утицајем националне културе, овакаво рангирање критеријума је сасвим логично.

Табела 13. Заједнички приказ појединачних и групних тежина фактора (критеријума)

Критер	Гр. одлука		Испитаник 1		Испитаник 2		Испитаник 3		Испитаник 4		Испитаник 5		Испитаник 6		Испитаник 7	
	wi	R	wi	R	wi	R	wi	R	wi	R	wi	R	wi	R	wi	R
K1	0,291	2	0,188	2	0,204	2	0,294	2	0,17	2	0,581	1	0,551	1	0,046	4
K2	0,081	4	0,106	4	0,08	4	0,07	4	0,059	4	0,089	4	0,115	3	0,045	5
K3	0,049	5	0,05	5	0,03	5	0,035	5	0,043	5	0,048	5	0,037	5	0,1	3
K4	0,339	1	0,484	1	0,5	1	0,308	1	0,564	1	0,106	3	0,09	4	0,319	2
K5	0,241	3	0,172	3	0,185	3	0,294	2	0,164	3	0,177	2	0,207	2	0,49	1

6.2. Испитивање карактеристика националне културе

Ово истраживање је урађено као семи – квалитативно. Обављени су интервјуи са запосленима при чему су се они изјашњавали о значају понуђених питања и значај оценили оценом од 1 до 5 (1 – уопште ми није важно; 5 – веома важно, најважније). У табели 14. је приказана структура испитаника по полу, годинама старости, образовању и радном стажу за обе организације у којима је истраживање спроведено.

Табела 14. Структура испитаника

Демографске карактеристике	Обележја	Структура анкетираних
Институције	Организација 1	67,3%
	Организација 2	32,7%
Пол	Мушки	42,3%
	Женски	57,7%
Добне групе	18 – 25 година	0,0%
	26 – 35 година	30,8%
	36 – 45 година	32,7%
	46 – 55 година	28,8%
	Изнад 55 година	7,7%
Образовање	завршена основна школа	0,0%
	средња стручна спрема	7,7%
	виша стручна спрема	5,8%
	висока стручна спрема	86,5%
Радни стаж	1 – 5 година	53,8%
	6 – 10 година	9,6%
	11 – 15 година	7,7%
	16 – 20 година	11,5%
	21 – 25 година	1,9%
	26 – 30 година	15,4%

Из табеле се види да је у истраживању учествовало највише испитаника старости од 26 до 55 година. Оно што је интересантно јесте да није било испитаника добне групе од 18 до 25 година, а најмање испитаника је било оних који припадају добној групи изнад 55 година. Из табеле се такође може приметити да преко 85% испитаника има високу стручну спрему, али обзиром на делатности којима се компаније баве, то није изненађујуће. Преко 50% испитаника у организацији у којој је тренутно запослено има број година радног стажа између 1 и 5. Објашњење за ово лежи у томе што је једна од компанија у којој је истраживање спроведено јако млада.

Табела 15. Структура одговора са израчунатим просечним оценама и стандардним девијацијама

РБР	Анкетна питања	уопште ми није важно	углавном ми није важно	не могу се одлучити	углавном ми је важно	веома ми је важно, најважније	Просечна оцена	Стд. девијација
1	Подршка од стране претпостављених	0,0%	1,9%	1,9%	30,8%	65,4%	4,60	0,6343
2	Учешће претпостављених	7,7%	42,3%	25,0%	19,2%	5,8%	2,73	1,0500
3	Добијање јасних упутстава од претпостављених	0,0%	1,9%	3,8%	25,0%	69,2%	4,62	0,6614
4	Независност у раду	0,0%	3,8%	9,6%	40,4%	46,2%	4,29	0,8004
5	Самостално одлучивање	0,0%	1,9%	13,5%	50,0%	34,6%	4,17	0,7335
6	Добри односи са колегама на послу	0,0%	0,0%	0,0%	17,3%	82,7%	4,83	0,3820
7	Добра комуникација са претпостављенима	0,0%	0,0%	0,0%	15,4%	84,6%	4,85	0,3643
8	Потврђивање индивидуалног учинка кроз плате	5,8%	7,7%	9,6%	38,5%	38,5%	3,96	1,1540
9	Напредовање у каријери кроз индивидуални учинак	0,0%	32,7%	50,0%	13,5%	3,8%	2,88	0,7835
10	Подршка за стручно усавршавање	0,0%	5,8%	1,9%	30,8%	61,5%	4,48	0,8042
11	Планирање унапред будућих догађаја	1,9%	3,8%	13,5%	38,5%	42,3%	4,15	0,9369
12	Брига о садашњости, без размишљања о будућим догађајима	9,6%	23,1%	44,2%	19,2%	3,8%	2,85	0,9779

У претходној табели су дата анкетна питања која се односе на личне карактеристике запослених, а на основу којих се може одредити колико се вредности запослених уклапају у модел српске националне културе са индексима за сваку димензију, до којих је дошао Хофштед. За сваки одговор је одређена просечна оцена и стандардна девијација.

Из табеле се види да су испитаницима веома важни добри односи са колегама на послу као и добра комуникација са претпостављенима. Просечна оцена за ова питања износи скоро 5 (4,83 и 4,85). Високу просечну оцену имају подршка од стране претпостављених, добијање јасних упутстава од претпостављених, независност у раду и самостално одлучивање, подршка за стручно усавршавање и планирање будућности.

Потврђивање учинка кроз плате има нешто мању просечну оцену (3,96), што говори да је материјална накнада запосленима важна, али не и најважнија.

Најмање просечне оцене (испод 3) имају учеше претпостављених у послу који запослени обављају, напредовање у каријери кроз индивидуални учинак као и брига о садашњости насупрот бризи о будућим догађајима.

На наредним графиконима упоредо су приказани резултати истраживања за оба привредна друштва (предузећа - организације) у којима је спроведено истраживање.

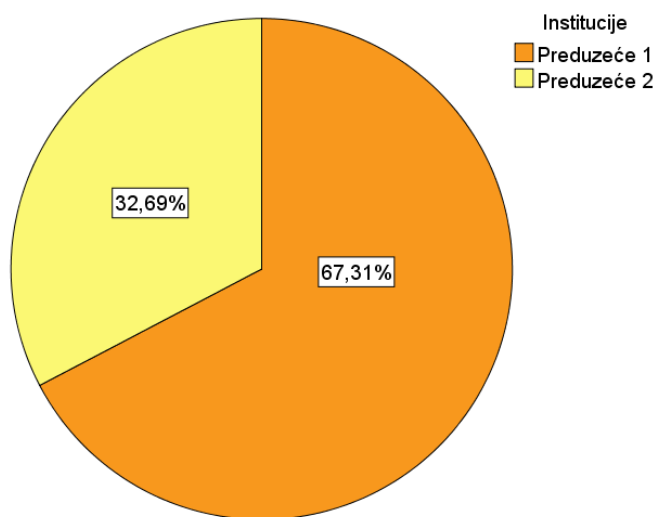


График 8. Приказ броја испитаника у предузећима

У укупном броју анкетираних 67,31% је испитаника из предузећа 1. Преостало су запослени у предузећу 2.

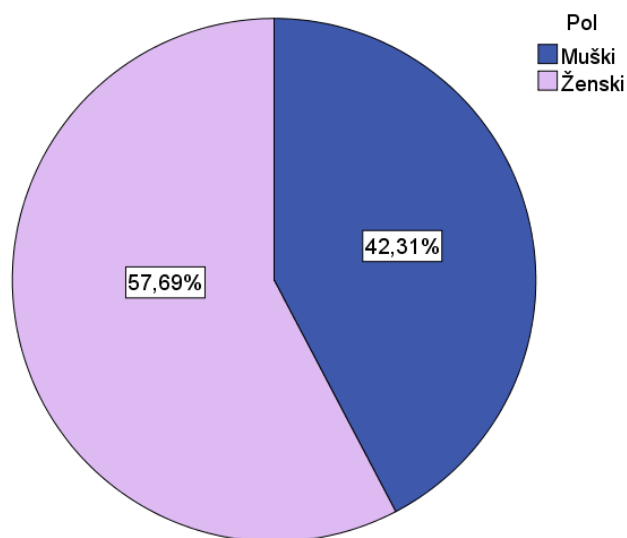


График 9. Полна структура испитаника

У истраживању је учествовало 42,31% испитаника мушког пола и 57,69% испитаника женског пола.

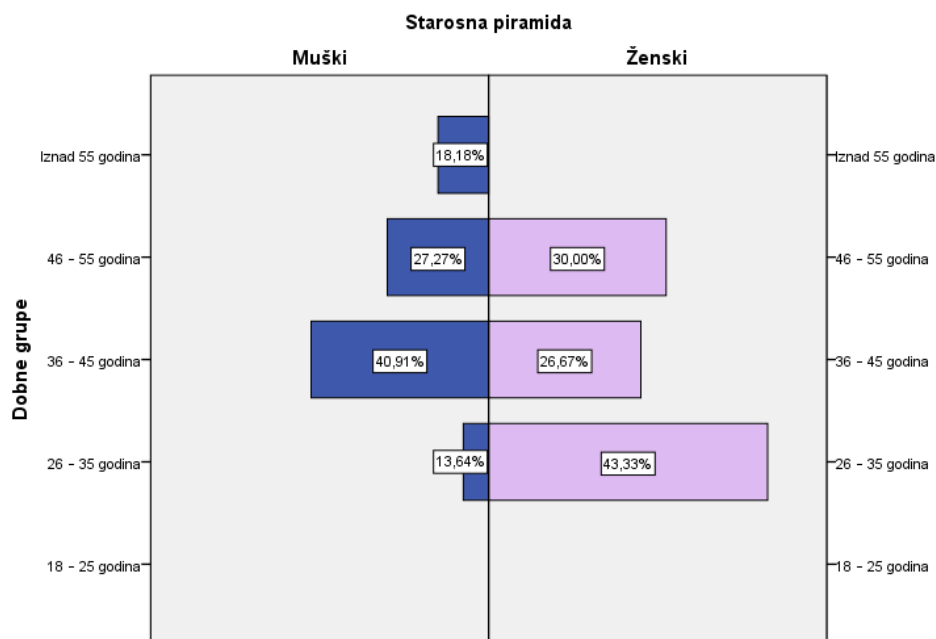


График 10. Старосна структура испитаника

У испитаивању је учествовало највише испитаника добне групе од 26 до 55 година, испитанике који припадају добној групи испод 25 година није било, а најмање је било испитаника из добне групе изнад 55 година.

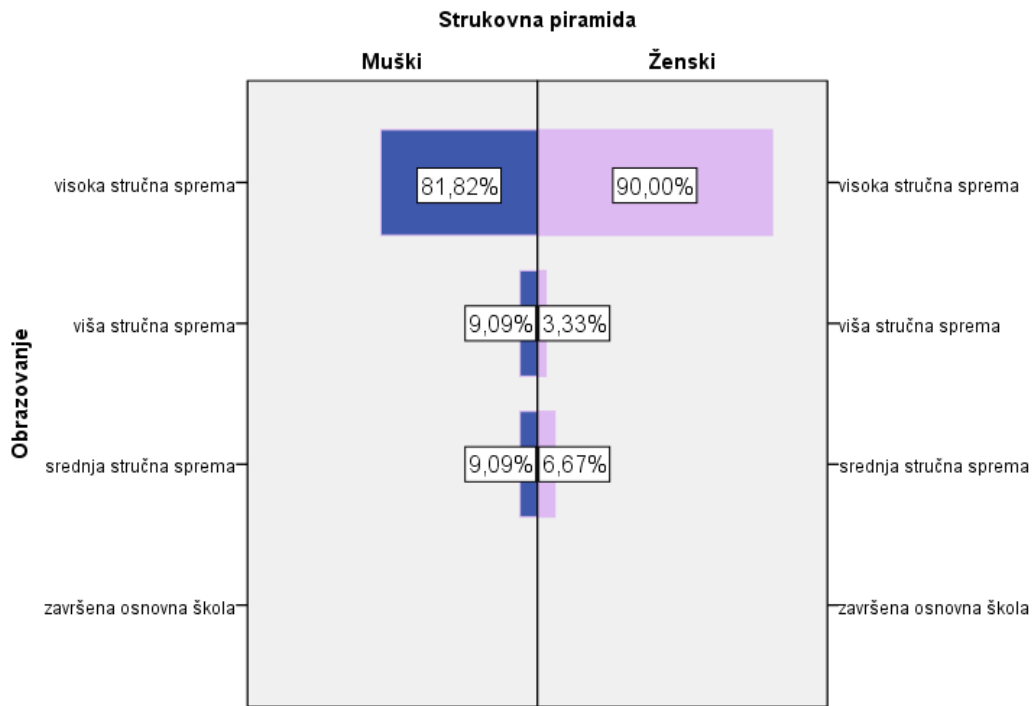


График 11. Образовна структура испитаника

Са графика се види да је у истраживању највише учествовало испитаника са високом стручном спремом (преко 80%) а приближан број испитаника је било са вишом и средњом стручном спремом. Обзиром на делатности којима се предузећа баве, оваква образовна структура је очекивана.

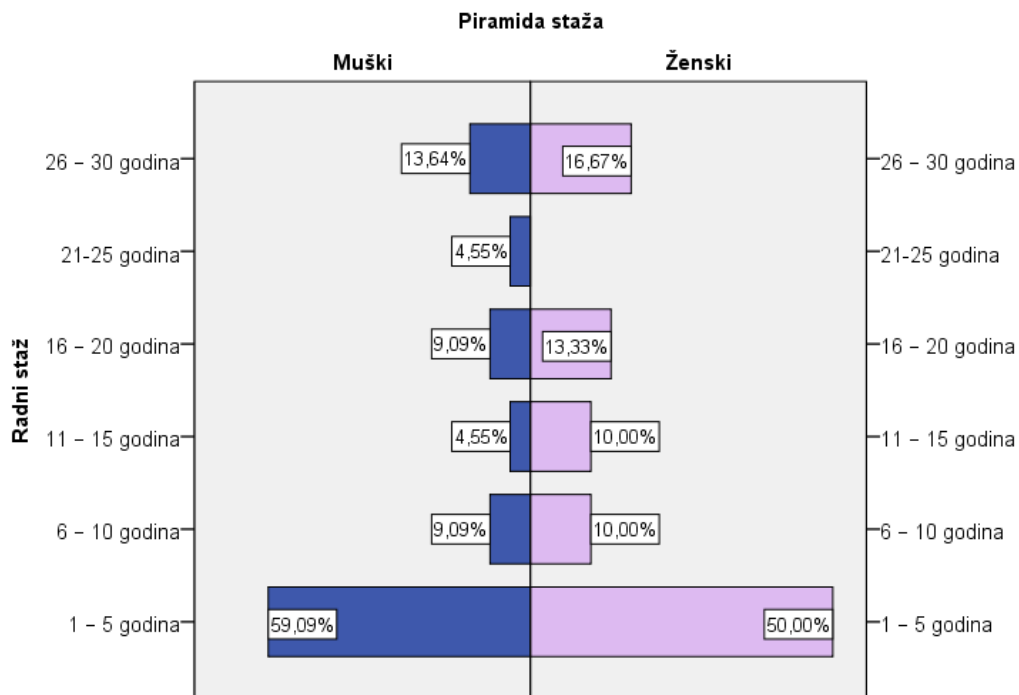


График 12. Радни стаж испитаника

Са графика се може видети да највећи број испитаника има између једне и пет година радног стажа у организацији у којој су тренутно запослени. Разлог за овако добијене резултате је то што је једно од предузећа у којој је истраживање спроведено веома младо (пета година постојања).

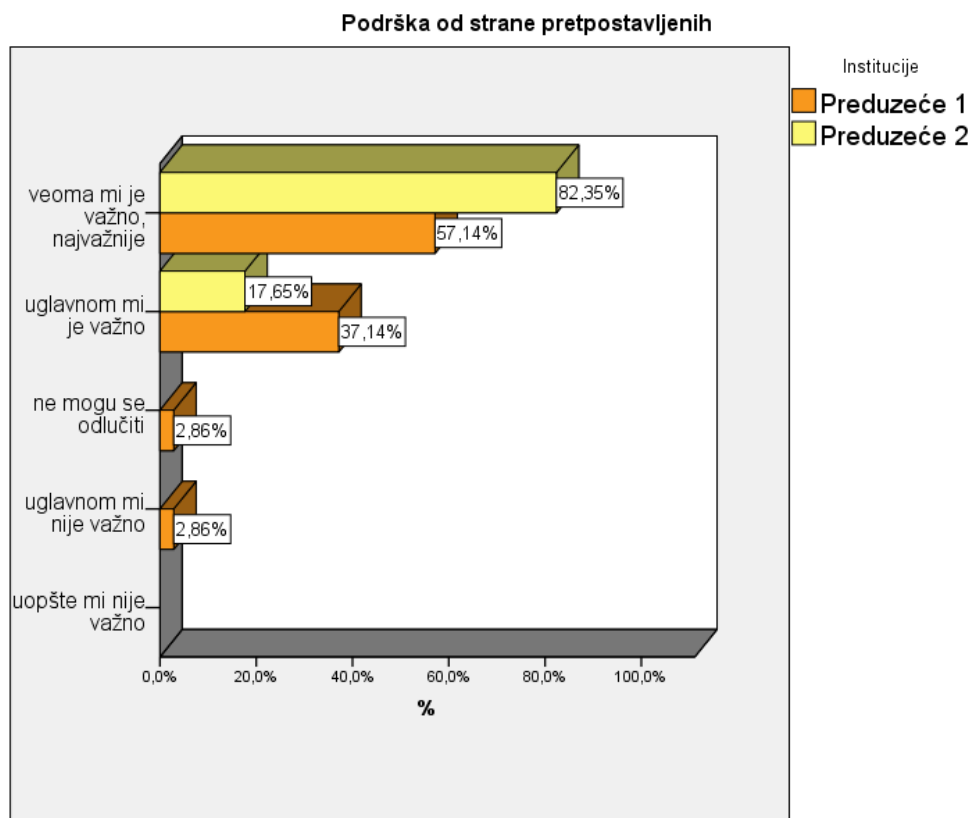


График 13. Значај подршке од стране претпостављених испитаницима

Највећем броју испитаника је подршка од стране претпостављених веома важна. У једној организацији је проценат испитаника коме је подршка од стране претпостављених на послу најважнија скоро 60%, а у другој тај проценат је још већи – 82%. Веома мали проценат испитаника је био неодлучан по овом питању и исти толики је проценат испитаника којима подршка углавном није важна.

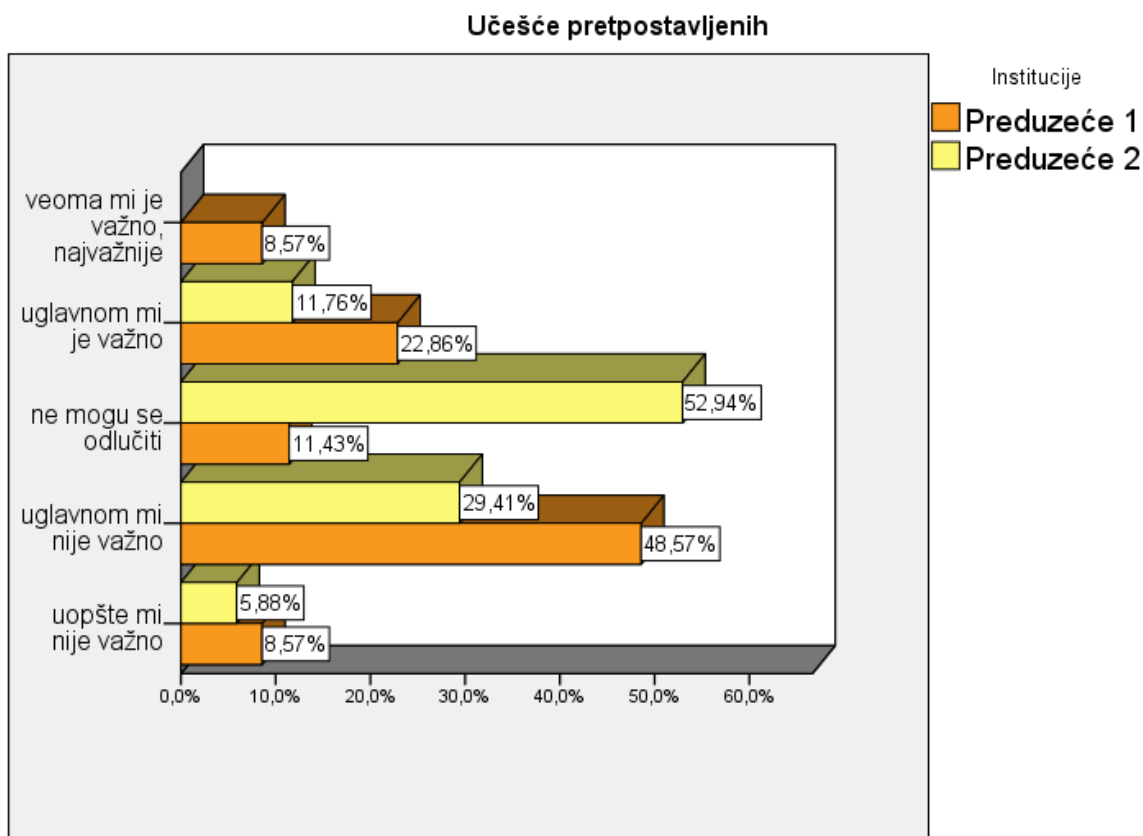


График 14. Значај учешћа претпостављених у обављању посла

Приближно је једнак проценат испитаника којима учешће претпостављених у обављању конкретног посла углавном није важно и оних који су били неодлучни по овом питању. Само се 9% испитаника у једном предузећу изјаснило да им је подршка ваома важна (најважнија), док у другом предузећу није било ни једног испитаника коме је учешће претпостављених у послу најважније.

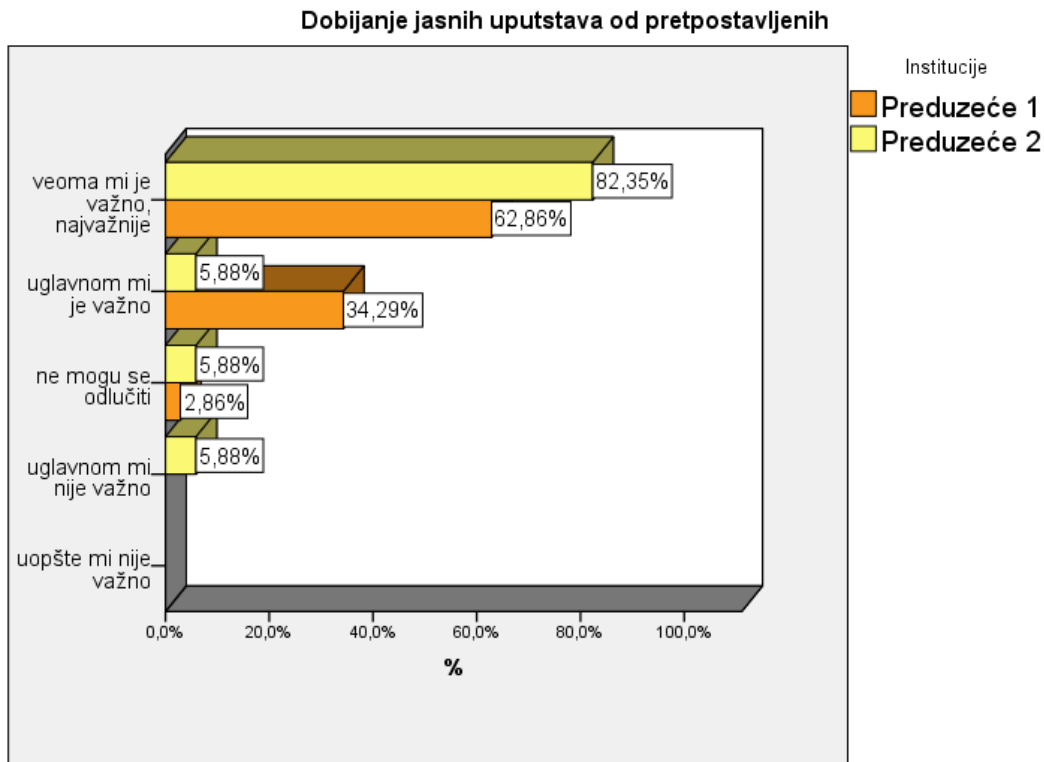


График 15. Значај добијања јасних упутстава везаних за посао од стране претпостављених

Са графика се може видети да је у оба предузећа највећи проценат испитаника којима је веома важно добијање јасних упутстава од стране претпостављених (63% и 82,35%), и значајан проценат оних којима је то углавном важно. Око 5% испитаника је било неодлучно по овом питању и скоро 6% испитаника се изјаснило да им ово углавном није важно. Испитаника којима уопште није важно добијање јасних упутстава од стране претпостављених није било.

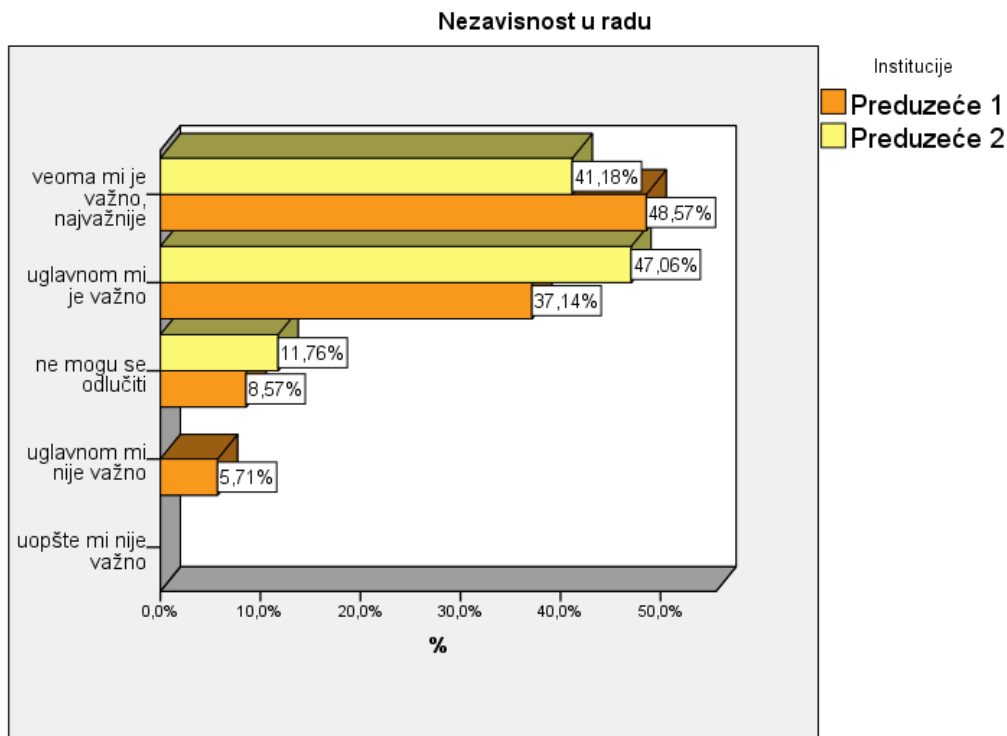


График 16. Приказ значаја независности у раду

Највећем броју испитаника у оба предузећа је независност у раду много важна. Ако се одговори на ово питање упореде са одговорима на питање значаја учешћа претпостављених у обављању посла, онда су и добијени резултати логични и очекивани. Заправо, испитаницима којима учешће претпостављених у обављању посла углавном није било важно, независност у раду је јако важна. Веома је мали проценат испитаника којима независност у обављању посла углавном није важна, а не постоје испитаници којима независност уопште није важна.

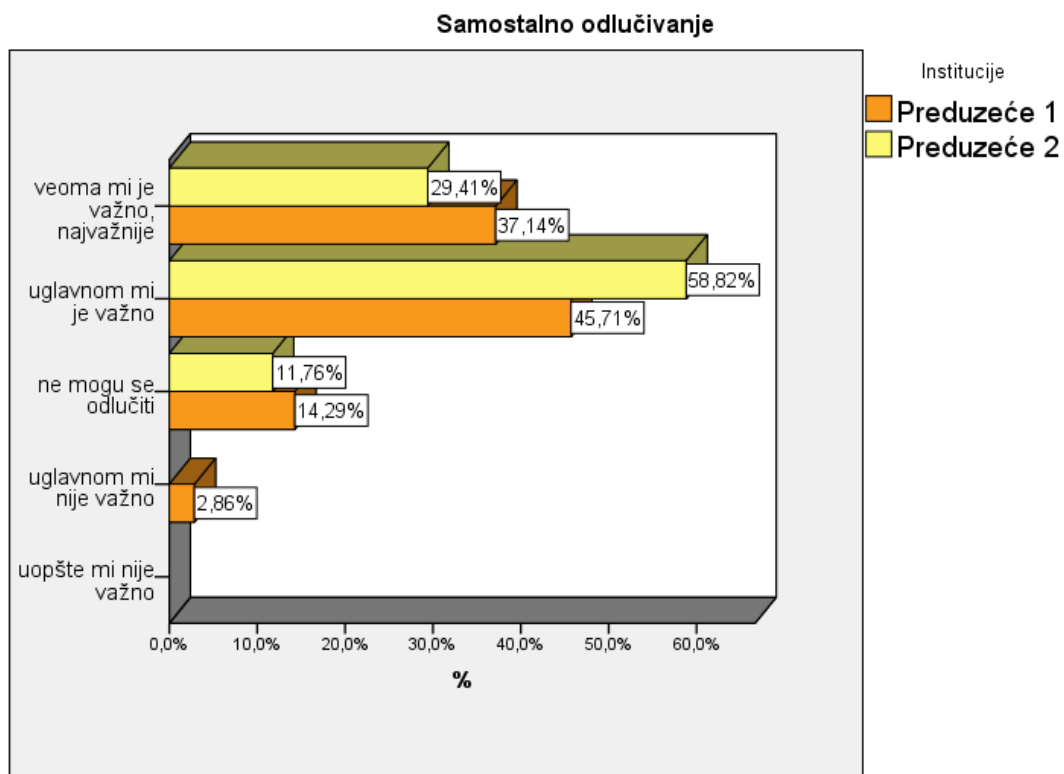


График 17. Приказ значаја самосталног одлучивања испитаницима

Упоредјујући овај график са претходним долази се до логичног закључка да је испитаницима којима је важна независност у обављању посла такође важно и самостално одлучивање. Број испитаника којима је ово важно приближно је једнак у оба предузећа. Мали је проценат испитаника који су били неодлучни по овом питању, за свега 3% испитаника самостално одлучивање углавном није важно, а нема ни једног испитаника коме самостално одлучивање уопште није важно.

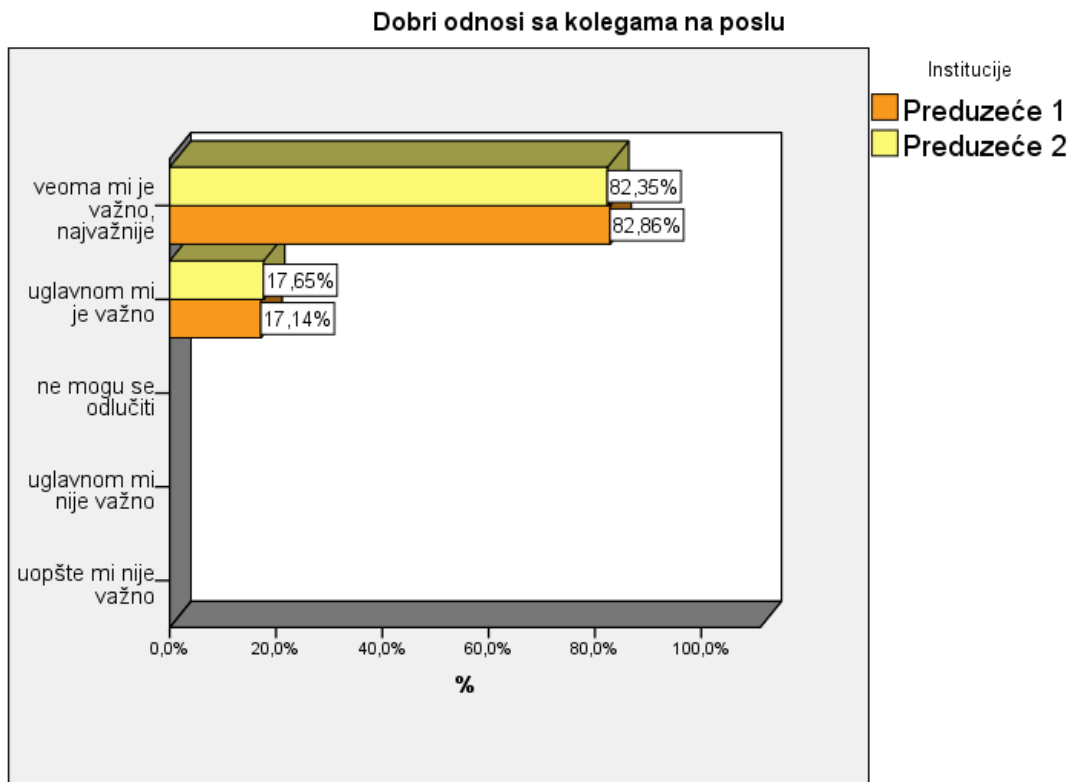


График 18. Значај добрих односа са колегама на послу

Са графика се може видети да готово исти проценат запослених у оба предузећа (82,35% и 82,86%) добре односе са колегама сматра веома важним. Ово указује на велики значај међуљудских односа за обављање посла у организацији. Око 17% испитаника је одговорило да су им добри односи са колегама на послу углавном важни. Неодлучних испитаника по овом питању није било, нити оних којима то није важно.

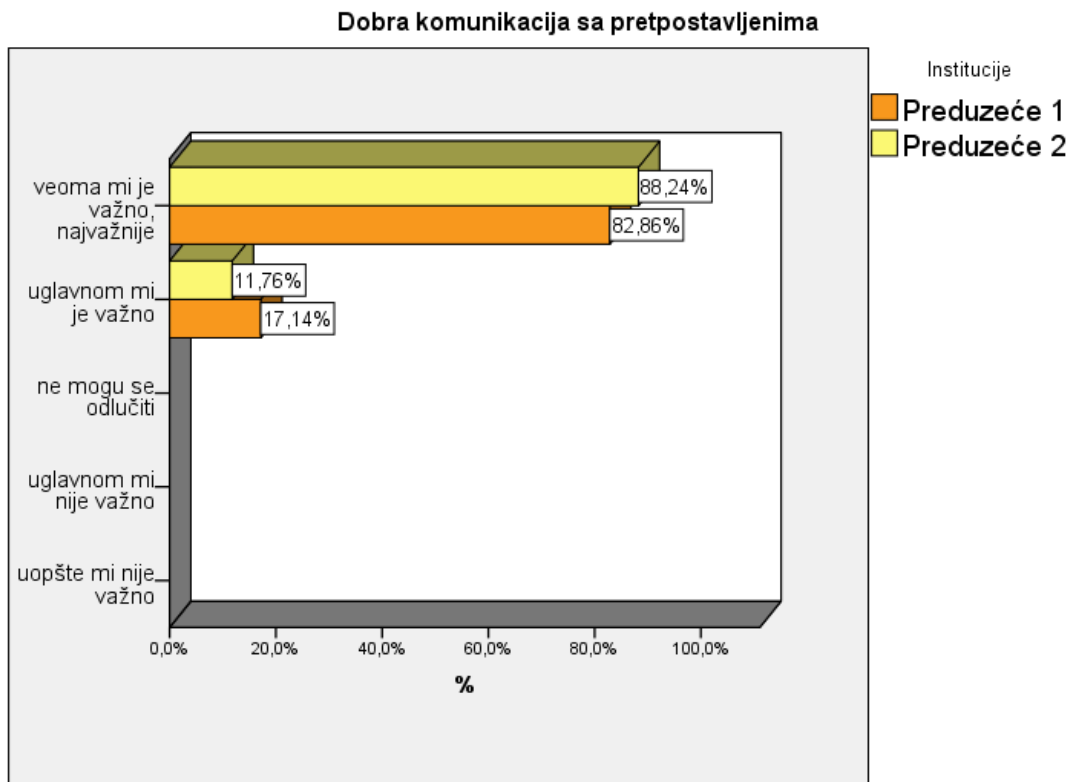


График 19. Значај добре комуникације са претпостављенима на послу

Упоредјујући овај график са претходним, може се приметити да су одговори на оба питања и у оба предузећа готово идентични. Колико су испитаницима важни добри односи са колегама на послу, толико им је важна и добра комуникација са претпостављенима. У овом случају, као и у претходном, неодлучних испитаника по овом питању није било, нити је било оних којима то уопште није важно.

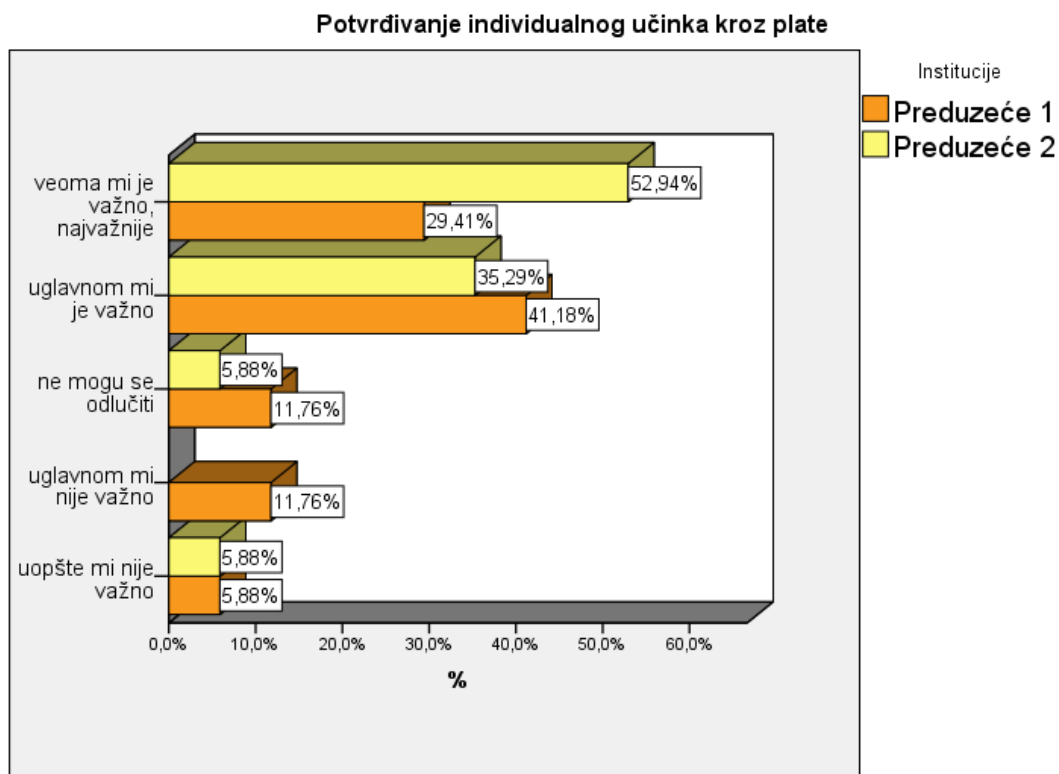


График 20. Значај потврђивања индивидуалног учинка кроз плате

Значај потврђивања индивидуалног учинка кроз плате се донекле разликује између предузећа. У првом предузећу је веома важно потврђивање индивидуалног учинка кроз плате за 30% испитаника, док је у другом предузећу овај проценат већи и износи 53%. Око 40% испитаника се изјаснило да им је ово углавном важно, али је било и неодлучних испитаника, као и оних којима потврђивање индивидуалног учинка кроз плате није много важно (укупно око 20%).

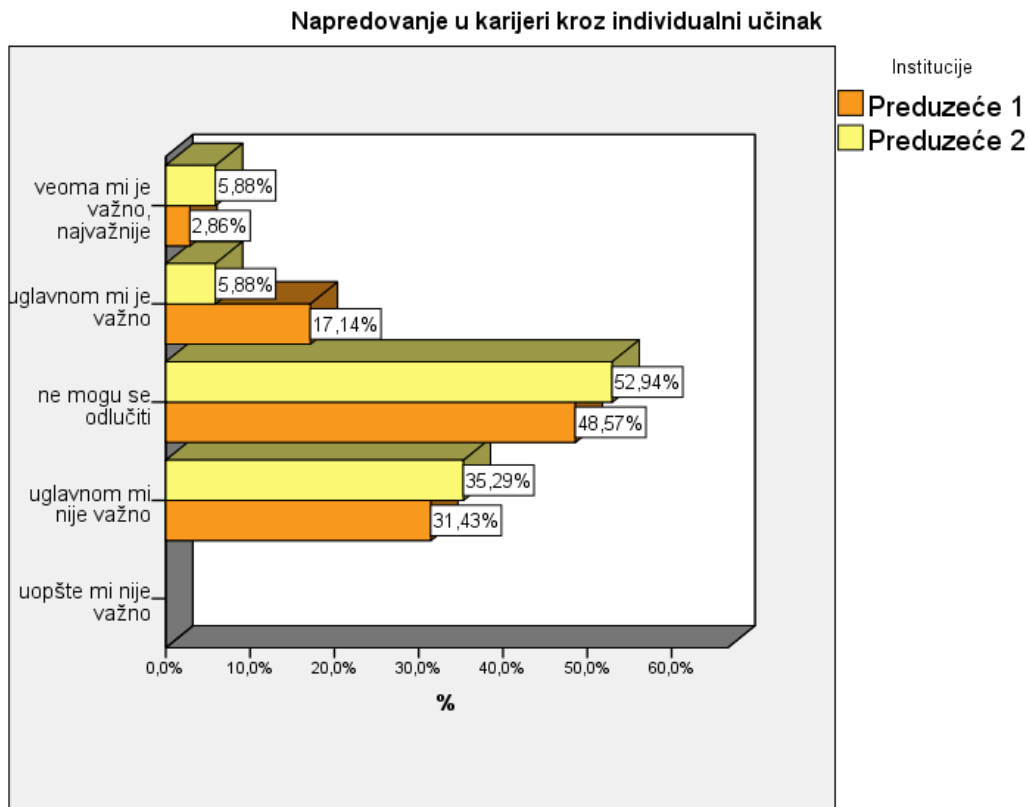


График 21. Значај напредовања у каријери кроз индивидуални учинак

Са графика се може видети да је највећи број испитаника био неодлучан по питању важности напредовања у каријери кроз индивидуални учинак (око 50% у оба предузећа). Велики је и проценат оних испитаника којима то углавном није важно (31% и 35%). Око 15% испитаника се изјаснило да им је значајно да у каријери напредују на основу свог учинка. Упоређујући одговоре на ово питање са важношћу добрих колегијалних односа, велики значај добрих односа са колегама на послу оправдава овако велики проценат испитаника којима напредовање у каријери кроз индивидуални учинак није много важно.

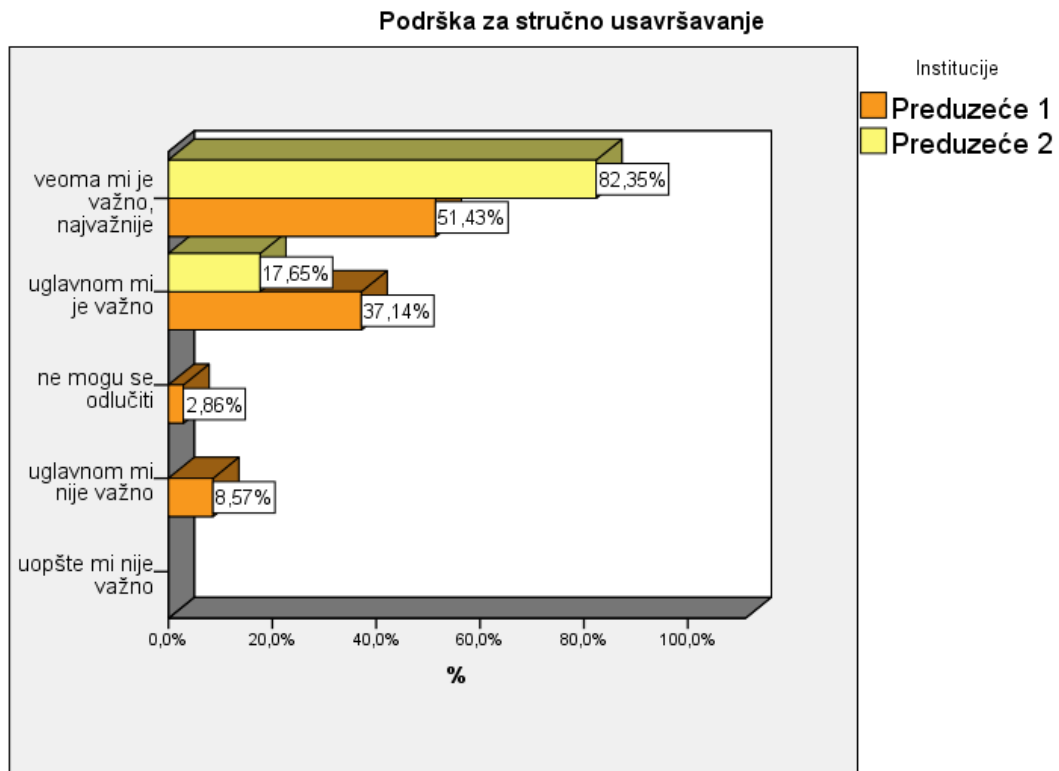


График 22. Значај подршке за стручно усавршавање

Број испитаника којима је подршка за стручно усавршавање најважнија је велики (51% у првом предузећу и 82% у другом предузећу). Значајан је и проценат оних којима је то углавном важно. Свега 3% је било неодлучних по овом питању, око 9% испитаника изјаснило се да им то углавном није важно, а није било испитаника којима подршка за стручно усавршавање уопште није важна.

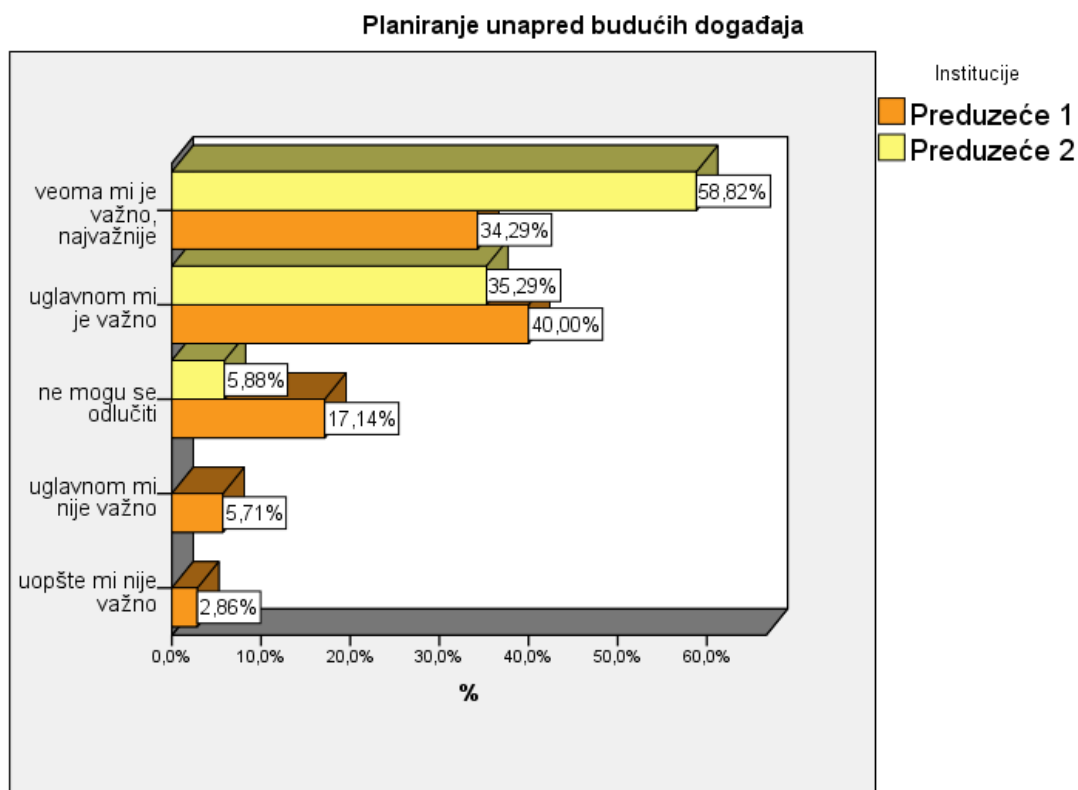


График 23. Значај планирања будућих догађаја

Важност планирања будућих догађаја се мало разликује по предузећима, али је у глобалу посматрано, испитаницима важна. Постоји значајан проценат испитаника у оба предузећа којима је то веома важно (34% и 59%) и углавном важно (35% и 40%). У овом случају има и испитаника који се не могу одлучити колико им је важно планирање, али у првој организацији (предузећу) постоји и мали проценат оних испитаника којима планирање будућих догађаја углавном није важно (око 6%) и 3% испитаника којима планирање будућих догађаја уопште није важно.

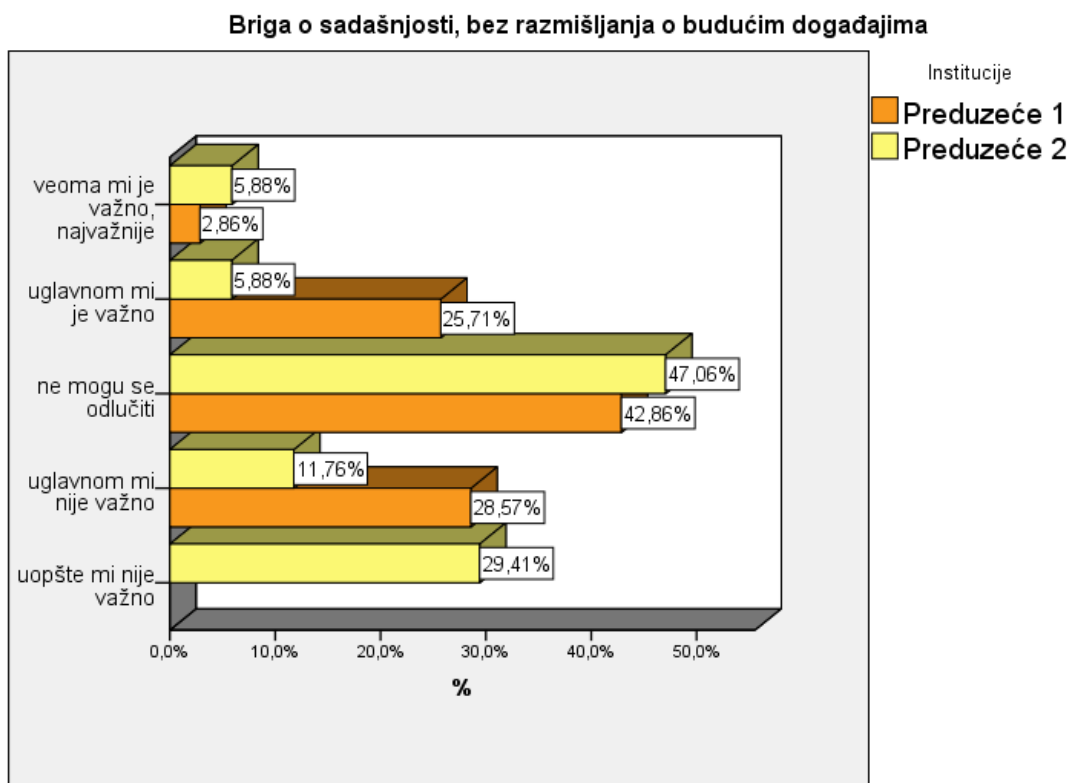


График 24. Значај и брига о садашњости у односу на будућност

Са графика се може видети да је скоро исти број испитаника у оба предузећа који нису могли да се одлуче између садашњости и будућности (око 50%). Мали је проценат испитаника који већи значај придају садашњости у односу на будућност (од 3 до 5%), осим у првом предузећу где се приближно 26% испитаника изјаснило да им је углавном важнија садашњост од будућности. Значајан је проценат оних испитаника који већу важност придају будућности (око 30%).

У табели 16. је приказана просечна оцена и стандардна девијација за свако од питања по предузећима у којима је истраживање спроведено.

Табела 16. Структура одговора спроведене анкете са израчунатим просечним оценама и одступањима од просека (стандардним девијацијама)

		Институције	
		Предузеће 1	Предузеће 2
Подршка од стране претпостављених	Просечна оцена	4,49	4,82
	Стд. девијација	0,702	0,393
Учешће претпостављених	Просечна оцена	2,74	2,71
	Стд. девијација	1,172	0,772
Добијање јасних упутстава од претпостављених	Просечна оцена	4,60	4,65
	Стд. девијација	0,553	0,862
Независност у раду	Просечна оцена	4,29	4,29
	Стд. девијација	0,860	0,686
Самостално одлучивање	Просечна оцена	4,17	4,18
	Стд. девијација	0,785	0,636
Добри односи са колегама на послу	Просечна оцена	4,83	4,82
	Стд. девијација	0,382	0,393
Добра комуникација са претпостављенима	Просечна оцена	4,83	4,88
	Стд. девијација	0,382	0,332
Потврђивање индивидуалног учинка кроз плате	Просечна оцена	3,80	4,29
	Стд. девијација	1,183	1,047
Напредовање у каријери кроз индивидуални учинак	Просечна оцена	2,91	2,82
	Стд. девијација	0,781	0,809
Подршка за стручно усавршавање	Просечна оцена	4,31	4,82
	Стд. девијација	0,900	0,393
Планирање унапред будућих догађаја	Просечна оцена	3,97	4,53
	Стд. девијација	1,014	0,624
Брига о садашњости, без размишљања о будућим догађајима	Просечна оцена	3,03	2,47
	Стд. девијација	0,822	1,179

Из табеле се види да највеће оцене (4,8), самим тим и највећи значај за испитанике оба предузећа, имају добри односи са колегама на послу и добра комуникација са претпостављенима. Високе оцене и високи значај (4 и изнад 4) имају подршка од стране

претпостављених, добијање јасних упутстава од стране претпостављених, независност у раду и самостално одлучивање, подршка за стручно усавршавање. Потврђивање индивидуалног учинка кроз плате у првом предузећу има нешто мању оцену од 4 (3,8), а другом нешто изнад 4 (4,3). Планирање будућих догађаја је такође високо оцењено (око 4). Најниже оцене, испод 3, има учешће претпостављених у послу који запослени обављају, напредовање у каријери кроз индивидуални учинак и брига о садашњости у односу на будуће догађаје.

Табела 17. Структура одговора спроведене анкете са израчунатим просечним оценама и одступањима од просека према полу

		Пол	
		Мушки	Женски
Подршка од стране претпостављених	Просечна оцена	4,64	4,57
	Стд. девијација	0,492	0,728
Учешће претпостављених	Просечна оцена	2,73	2,73
	Стд. девијација	1,202	0,944
Добијање јасних упутстава од претпостављених	Просечна оцена	4,41	4,77
	Стд. девијација	0,854	0,430
Независност у раду	Просечна оцена	4,41	4,20
	Стд. девијација	0,854	0,761
Самостално одлучивање	Просечна оцена	4,32	4,07
	Стд. девијација	0,716	0,740
Добри односи са колегама на послу	Просечна оцена	4,95	4,73
	Стд. девијација	0,213	0,450
Добра комуникација са претпостављенима	Просечна оцена	4,82	4,87
	Стд. девијација	0,395	0,346
Потврђивање индивидуалног учинка кроз плате	Просечна оцена	4,05	3,90
	Стд. девијација	1,362	0,995
Напредовање у каријери кроз индивидуални учинак	Просечна оцена	3,00	2,80
	Стд. девијација	0,976	,610
Подршка за стручно усавршавање	Просечна оцена	4,64	4,37
	Стд. девијација	0,727	0,850
Планирање унапред будућих догађаја	Просечна оцена	4,45	3,93
	Стд. девијација	0,739	1,015
Брига о садашњости, без размишљања о будућим догађајима	Просечна оцена	2,82	2,87
	Стд. девијација	1,181	0,819

Из табеле се може видети да се одговори не разликују много између испитаника мушког и испитаника женског пола.

Табела 18. Структура одговора спроведене анкете са израчунатим просечним оценама и одступањима од просека према годинама старости испитаника

		Године старости			
		26 – 35 година	36 – 45 година	46 – 55 година	Изнад 55 година
Подршка од стране претпостављених	Просечна оцена	4,75	4,65	4,40	4,50
	Стд. девијација	0,447	0,493	0,910	0,577
Учешће претпостављених	Просечна оцена	3,00	2,65	2,60	2,50
	Стд. девијација	0,894	1,115	0,986	1,732
Добијање јасних упутстава од претпостављених	Просечна оцена	4,94	4,35	4,67	4,25
	Стд. девијација	0,250	0,862	0,488	0,957
Независност у раду	Просечна оцена	4,00	4,24	4,53	4,75
	Стд. девијација	0,816	0,970	0,516	0,500
Самостално одлучивање	Просечна оцена	4,25	3,88	4,33	4,50
	Стд. девијација	0,447	0,857	0,816	0,577
Добри односи са колегама на послу	Просечна оцена	4,81	4,76	4,87	5,00
	Стд. девијација	0,403	0,437	0,352	0,000
Добра комуникација са претпостављенима	Просечна оцена	4,88	4,76	4,93	4,75
	Стд. девијација	0,342	0,437	0,258	0,500
Потврђивање индивидуалног учинка кроз плате	Просечна оцена	3,88	4,12	3,73	4,50
	Стд. девијација	1,088	1,317	1,100	1,000
Напредовање у каријери кроз индивидуални учинак	Просечна оцена	2,81	2,76	3,07	3,00
	Стд. девијација	0,655	0,664	0,884	1,414
Подршка за стручно усавршавање	Просечна оцена	4,56	4,47	4,33	4,75
	Стд. девијација	0,814	0,800	0,900	0,500
Планирање унапред будућих догађаја	Просечна оцена	4,31	3,94	4,07	4,75
	Стд. девијација	0,793	0,966	1,100	0,500
Брига о садашњости, без размишљања о будућим догађајима	Просечна оцена	2,56	2,76	3,00	3,75
	Стд. девијација	0,814	1,200	0,845	0,500

На основу резултата приказаних у табели се може закључити да године старости не утичу на личне вредности испитаника.

Табела 19. Структура одговора спроведене анкете са израчунатим просечним оценама и одступањима од просека према степену образовања испитаника

		Стручна спрема		
		средња стручна спрема	виша стручна спрема	висока стручна спрема
Подршка од стране претпостављених	Просечна оцена	4,50	4,67	4,60
	Стд. девијација	0,577	0,577	0,654
Учешће претпостављених	Просечна оцена	2,50	2,67	2,76
	Стд. девијација	1,000	0,577	1,090
Добијање јасних упутстава од претпостављених	Просечна оцена	4,75	4,33	4,62
	Стд. девијација	0,500	0,577	0,684
Независност у раду	Просечна оцена	4,50	3,67	4,31
	Стд. девијација	0,577	0,577	0,821
Самостално одлучивање	Просечна оцена	4,00	3,67	4,22
	Стд. девијација	1,155	0,577	0,704
Добри односи са колегама на послу	Просечна оцена	4,75	5,00	4,82
	Стд. девијација	0,500	0,000	0,387
Добра комуникација са претпостављенима	Просечна оцена	5,00	5,00	4,82
	Стд. девијација	0,000	0,000	0,387
Потврђивање индивидуалног учинка кроз плате	Просечна оцена	3,75	3,33	4,02
	Стд. девијација	1,893	2,082	1,033
Напредовање у каријери кроз индивидуални учинак	Просечна оцена	3,00	3,00	2,87
	Стд. девијација	0,000	0,000	0,842
Подршка за стручно усавршавање	Просечна оцена	4,00	4,33	4,53
	Стд. девијација	1,414	0,577	0,757
Планирање унапред будућих догађаја	Просечна оцена	4,25	4,00	4,16
	Стд. девијација	1,500	0,000	0,928
Брига о садашњости, без размишљања о будућим догађајима	Просечна оцена	2,50	2,67	2,89
	Стд. девијација	1,291	1,528	0,935

Резултати у табели показују да степен образовања испитаника не утиче значајно на њихове личне вредности.

Табела 20. Структура одговора спроведене анкете са израчунатим просечним оценама и одступањима од просека према годинама радног стажа испитаника

		Радни стаж				
		1 – 5 година	6 – 10 година	11 – 15 година	16 – 20 година	26 – 30 година
Подршка од стране претпостављених	Просечна оцена	4,71	4,60	4,50	4,00	4,75
	Стд. девијација	0,460	0,548	0,577	1,265	0,463
Учешће претпостављених	Просечна оцена	2,64	3,20	2,75	2,83	2,75
	Стд. девијација	0,989	1,304	0,957	1,329	1,165
Добијање јасних упутстава од претпостављених	Просечна оцена	4,61	4,60	4,75	4,67	4,50
	Стд. девијација	0,786	0,548	0,500	0,516	0,535
Независност у раду	Просечна оцена	4,18	4,40	4,50	4,50	4,25
	Стд. девијација	0,819	0,894	0,577	1,225	0,463
Самостално одлучивање	Просечна оцена	4,25	4,00	4,00	4,00	4,38
	Стд. девијација	0,585	0,707	0,816	1,265	0,744
Добри односи са колегама на послу	Просечна оцена	4,82	5,00	4,75	4,67	4,88
	Стд. девијација	0,390	0,000	0,500	0,516	0,354
Добра комуникација са претпостављенима	Просечна оцена	4,82	5,00	4,75	4,67	5,00
	Стд. девијација	0,390	0,000	0,500	0,516	0,000
Потврђивање индивидуалног учинка кроз плате	Просечна оцена	4,04	3,40	4,50	3,33	4,25
	Стд. девијација	1,201	1,140	1,000	1,633	0,463
Напредовање у каријери кроз индивидуални учинак	Просечна оцена	2,93	3,00	3,25	2,50	2,88
	Стд. девијација	0,858	0,707	0,500	0,548	0,835
Подршка за стручно усавршавање	Просечна оцена	4,64	4,60	3,75	4,50	4,13
	Стд. девијација	0,678	0,548	1,258	0,548	1,126
Планирање унапред будућих догађаја	Просечна оцена	4,32	3,60	3,50	3,83	4,50
	Стд. девијација	0,723	1,673	1,000	1,169	0,756
Брига о садашњости, без размишљања о будућим догађајима	Просечна оцена	2,64	2,60	3,50	2,83	3,38
	Стд. девијација	1,026	0,548	1,000	0,753	1,061

На основу резултата приказаних у табели се може закључити да године радног стажа не утичу значајно на личне вредности испитаника.

6.2.1. Анализа резултата добијених на основу ABC дијаграма

Након обављеног интервјуа са испитаницима и попуњавања првог упитника који се односи на њихове личне карактеристике, испитаници су дванаест питања из упитника на који су одговарали рангирани по важности (1 – најважније, 12 – најмање важно). За тако добијене одговоре израчунате су средње вредности и на основу њих укупни ранг. Такође, у програму за статистичку обраду података (SPSS) урађени су ABC (парето) дијаграми за сваки ранг посебно како би се дошло до закључка шта је то испитаницима најважније на послу.

На следећим графицима приказани су дијаграми за сваки ранг појединачно.

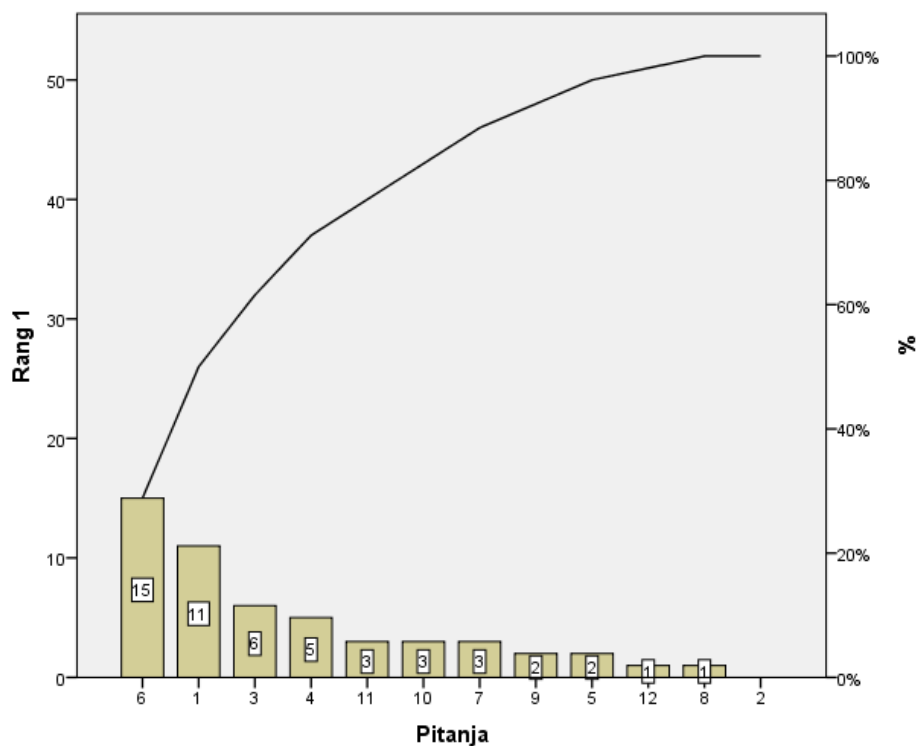


График 25. Приказ укупног броја питања која су рангирана бројем 1

Са графика се може видети да су питања која су у највећем броју случајева рангирана јединицом, питање бр.6 и питање 1, тј. добри односи са колегама на послу и подршка од стране претпостављених.

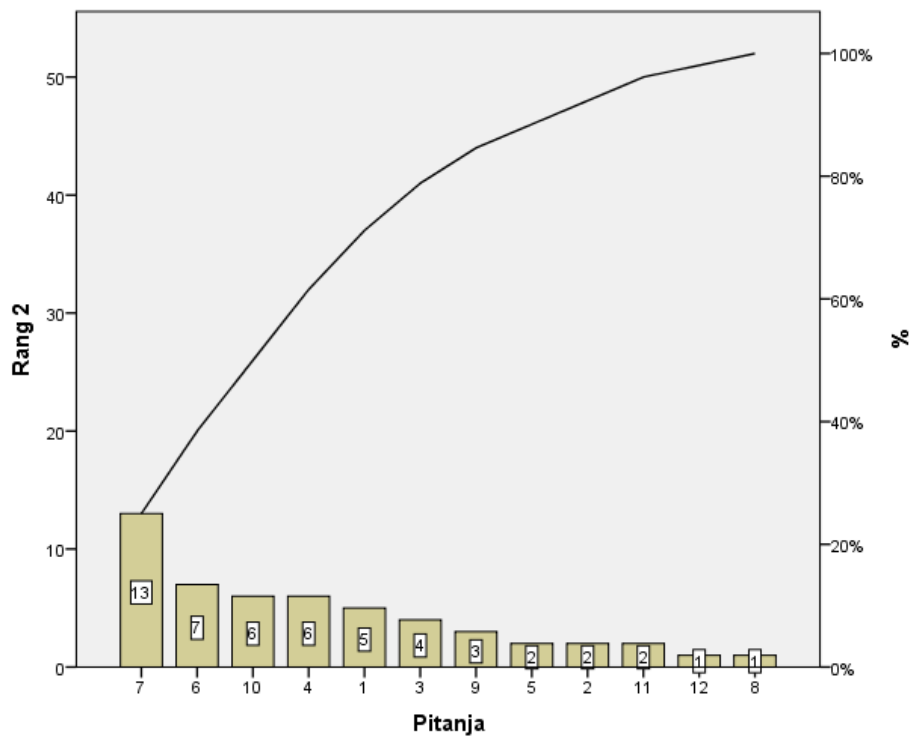


График 26. Приказ укупног броја питања која су рангирана бројем 2

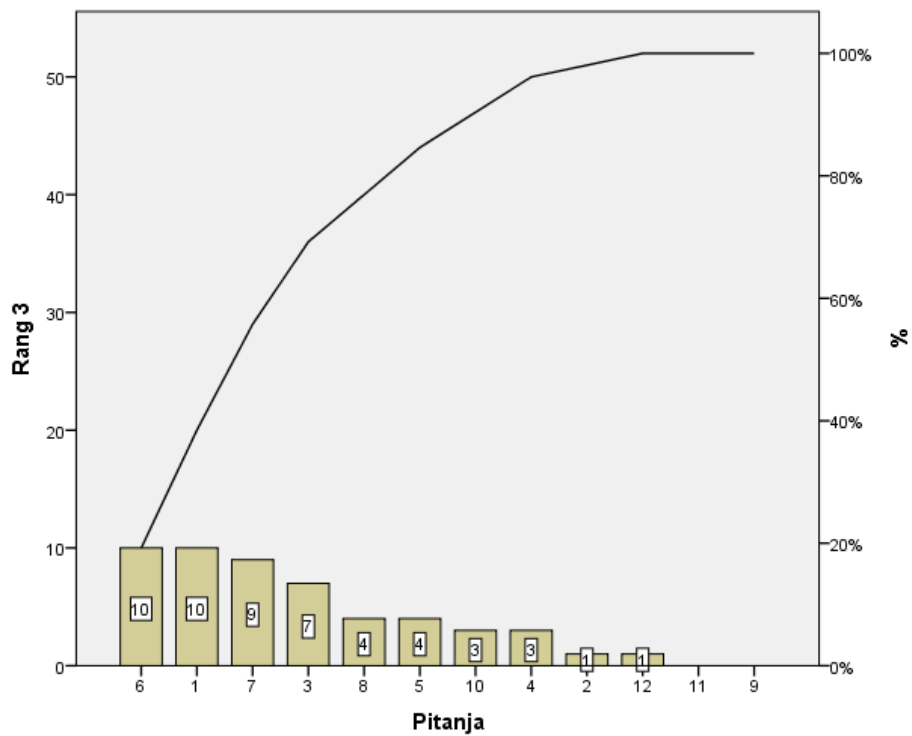


График 27. Приказ укупног броја питања која су рангирана бројем 3

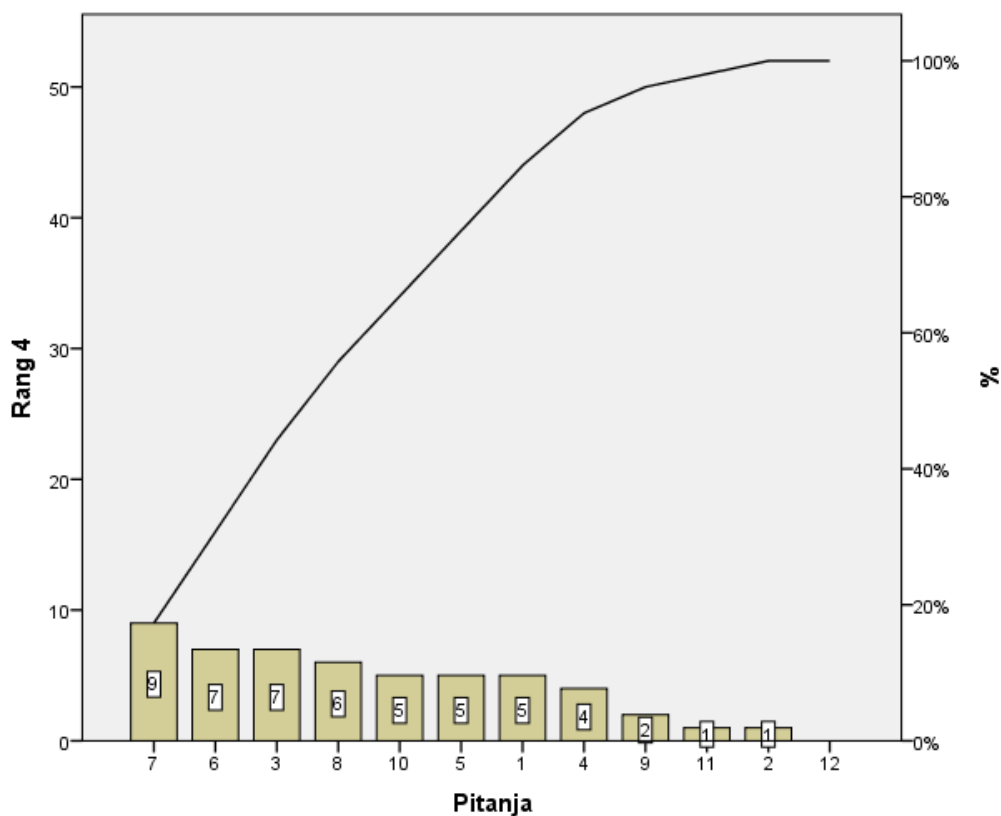


График 28. Приказ укупног броја питања која су рангирана бројем 4

Претходна три графика која описују високо рангирана питања (ранг 2, 3 и 4) су такође питања 6 и 1, али се ту појављују и питања бр.7 и бр.3, тј добра комуникација са претпостављенима и добијање јасних упутстава од њих.

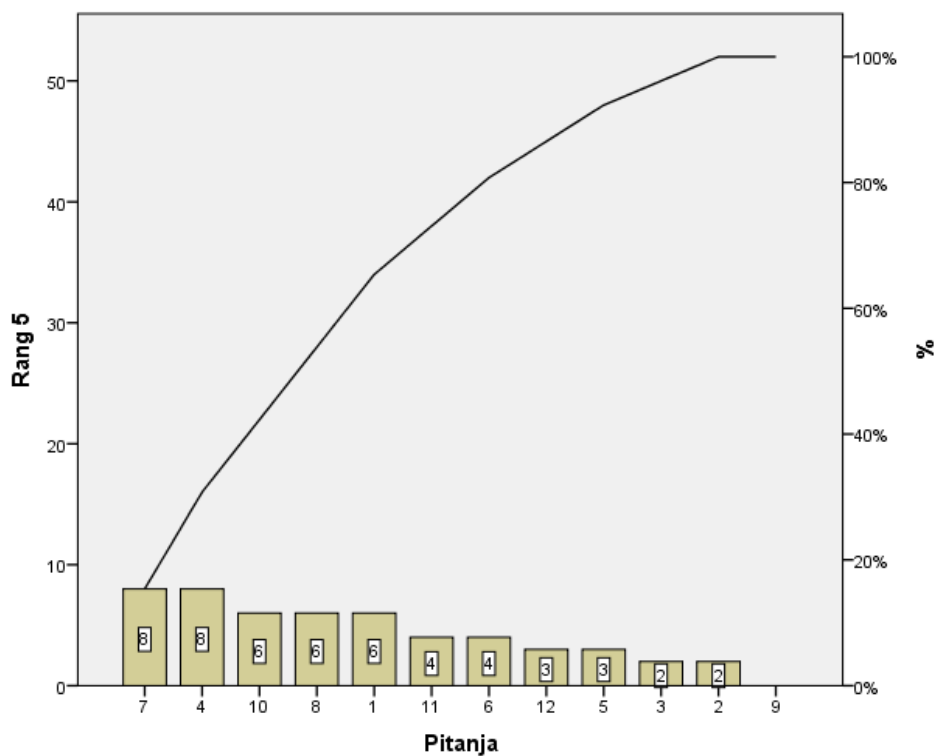


График 29. Приказ укупног броја питања која су рангирана бројем 5

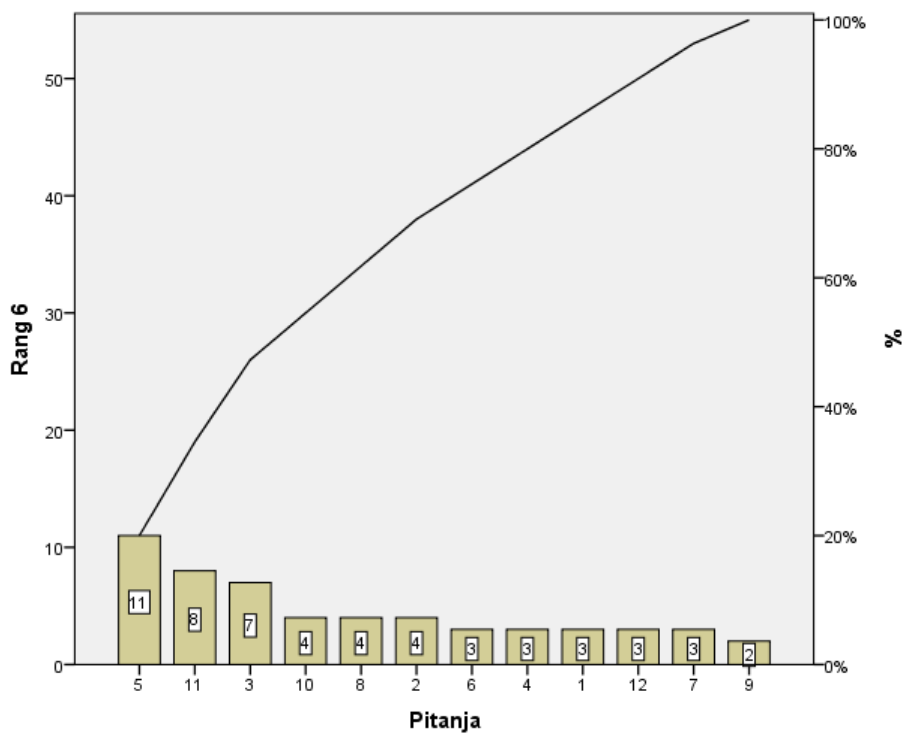


График 30. Приказ укупног броја питања која су рангирана бројем 6

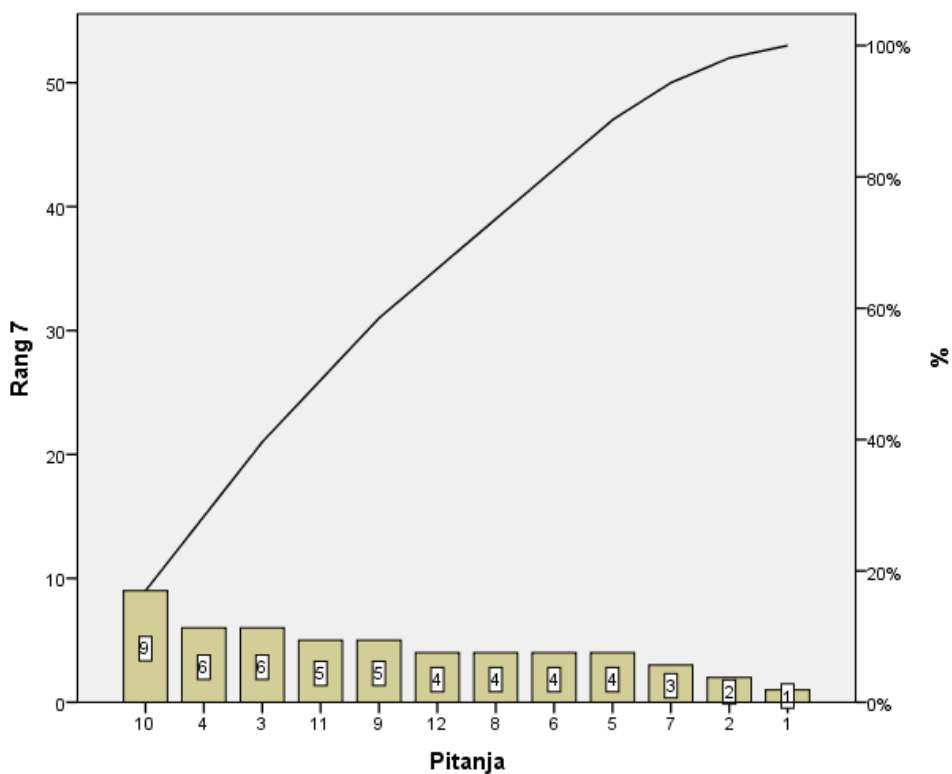


График 31. Приказ укупног броја питања која су рангирана бројем 7

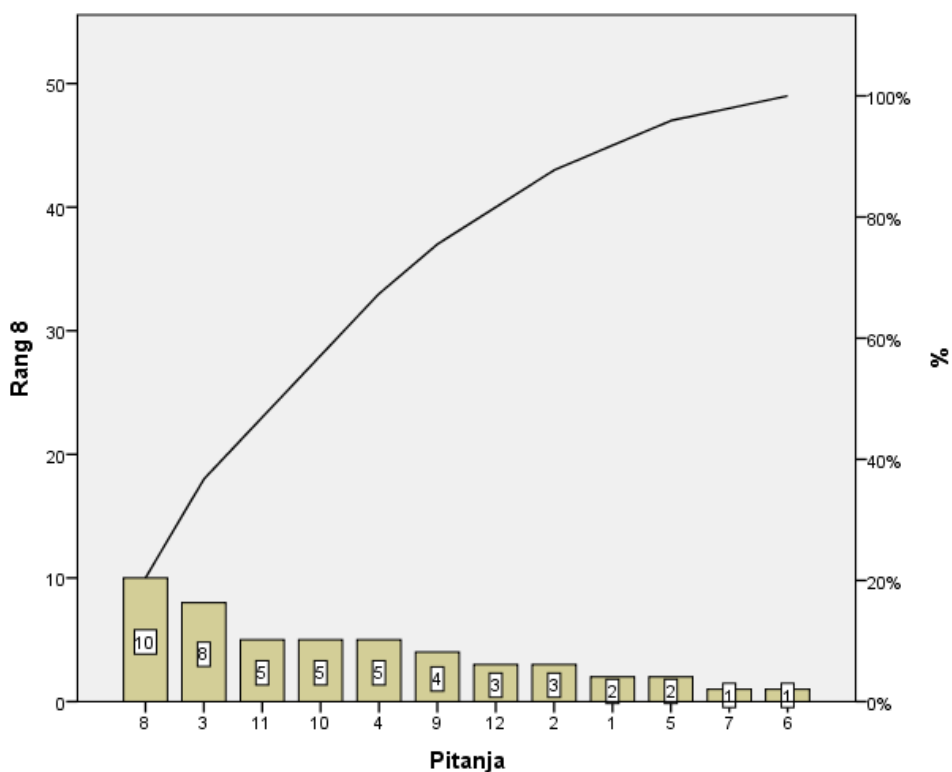


График 32. Приказ укупног броја питања која су рангирана бројем 8

У групу питања средњег значаја (претходна 4 графика) спадају независност у раду и самостално одлучивање, потврђивање индивидуалног учинка кроз плате и планирање унапред будућих догађаја.

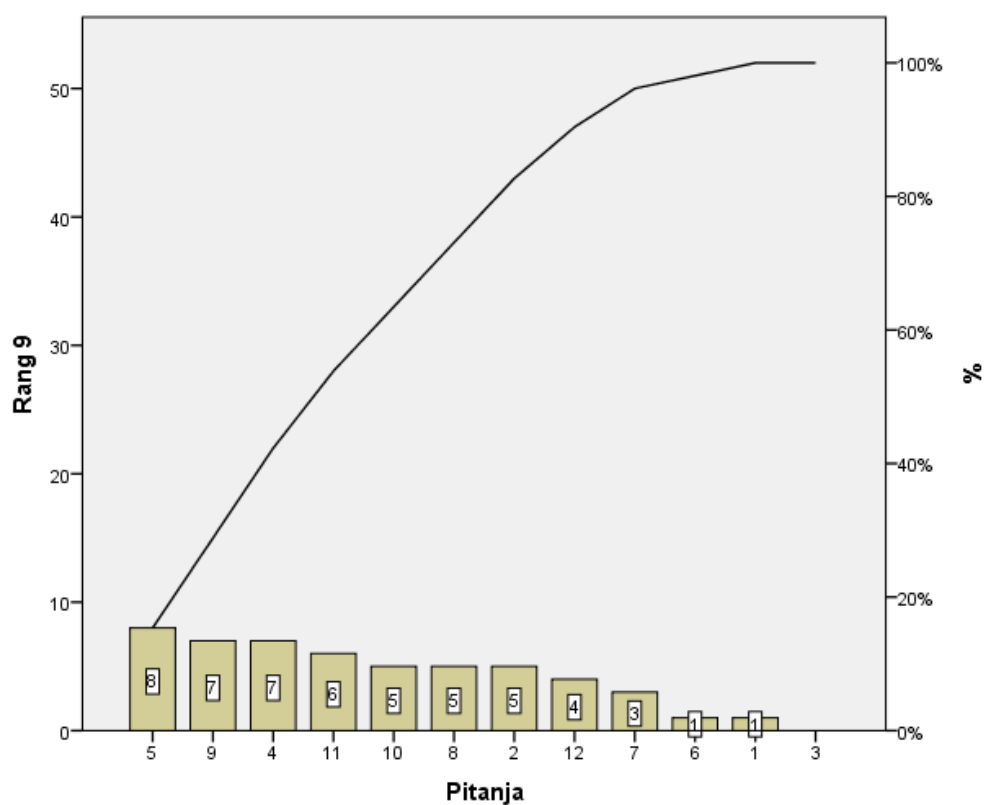


График 33. Приказ укупног броја питања која су рангирана бројем 9

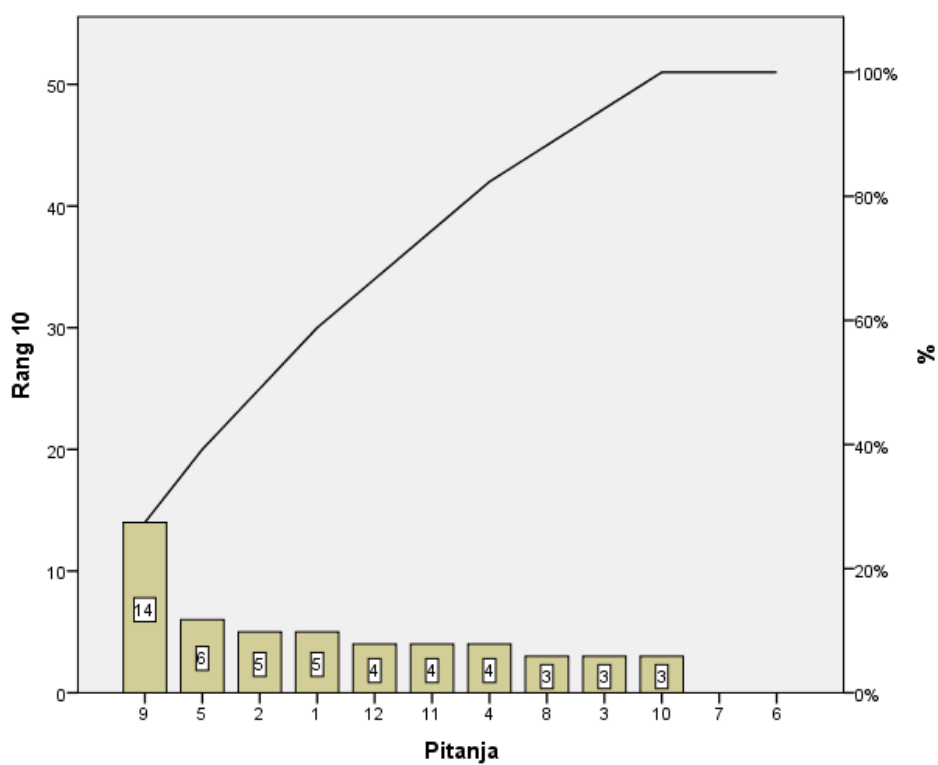


График 34. Приказ укупног броја питања која су рангирана бројем 10

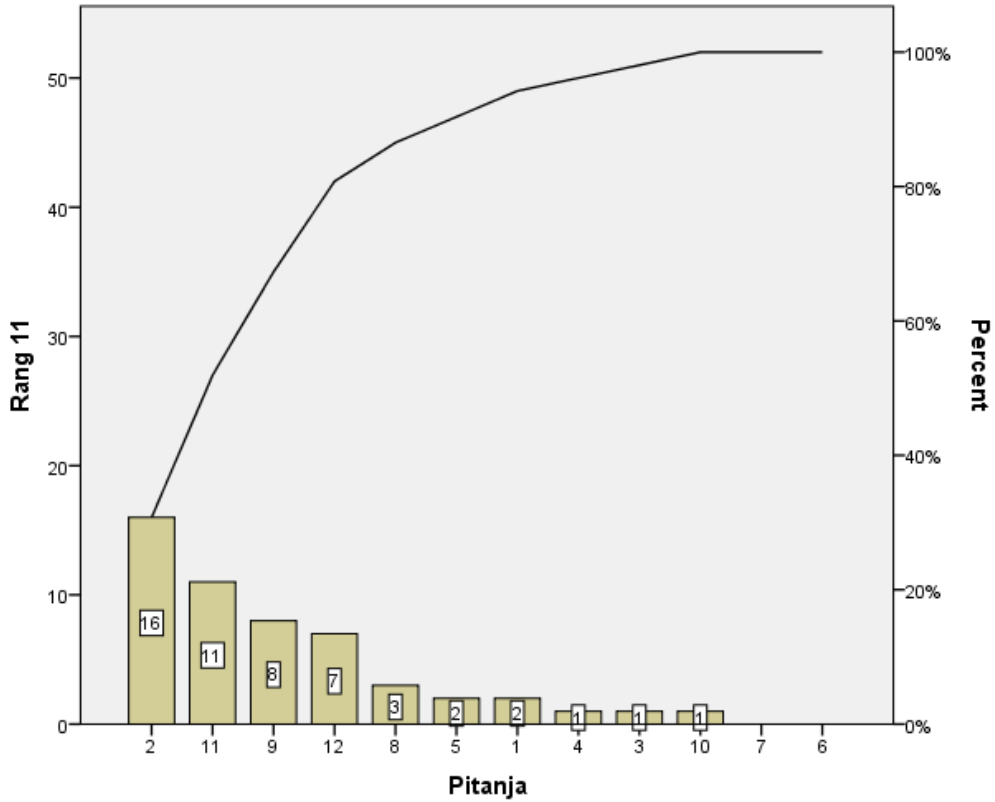


График 35. Приказ укупног броја питања која су рангирана бројем 11

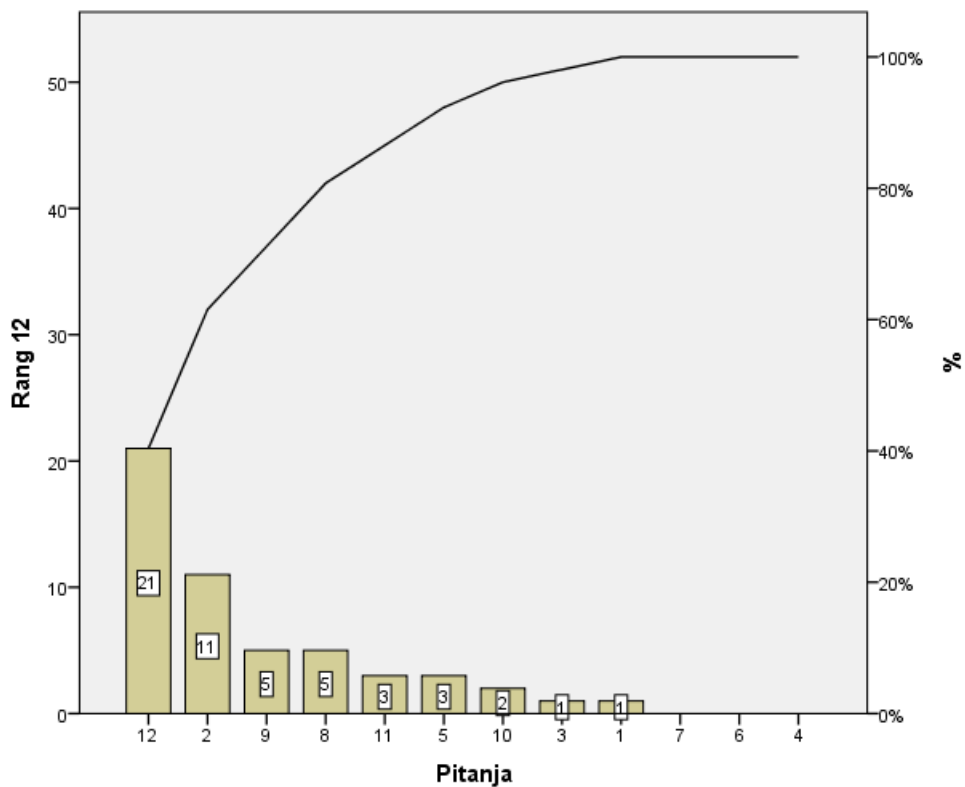


График 36. Приказ укупног броја питања која су рангирана бројем 12

У последњу групу питања (група питања која су од најмање важности испитаницима), како је приказано претходним графицима, спадају учешће претпостављених у реализацији посла, напредовање у каријери кроз индивидуални учинак и брига о садашњости без размишљања о будућим догађајима.

У наредним табелама и графиконима дате су средње вредности рангова за свако питање из упитника, као и заједничка табела са упоредним резултатима за обе организације.

Табела 21. Средње вредности рангова за организацију 1

	Анкетна питања	Средња вредност рангова
1	Подршка од стране претпостављених	4,54
2	Учешће претпостављених	9,08
3	Добијање јасних упутстава од претпостављених	5,4
4	Независност у раду	5,8
5	Самостално одлучивање	6,51
6	Добри односи са колегама на послу	3,4
7	Добра комуникација са претпостављенима	4,14
8	Потврђивање индивидуалног учинка кроз плате	7,23
9	Напредовање у каријери кроз индивидуални учинак	8,31
10	Подршка за стручно усавршавање	6,11
11	Планирање унапред будућих догађаја	7,8
12	Брига о садашњости, без размишљања о будућим догађајима	9,66

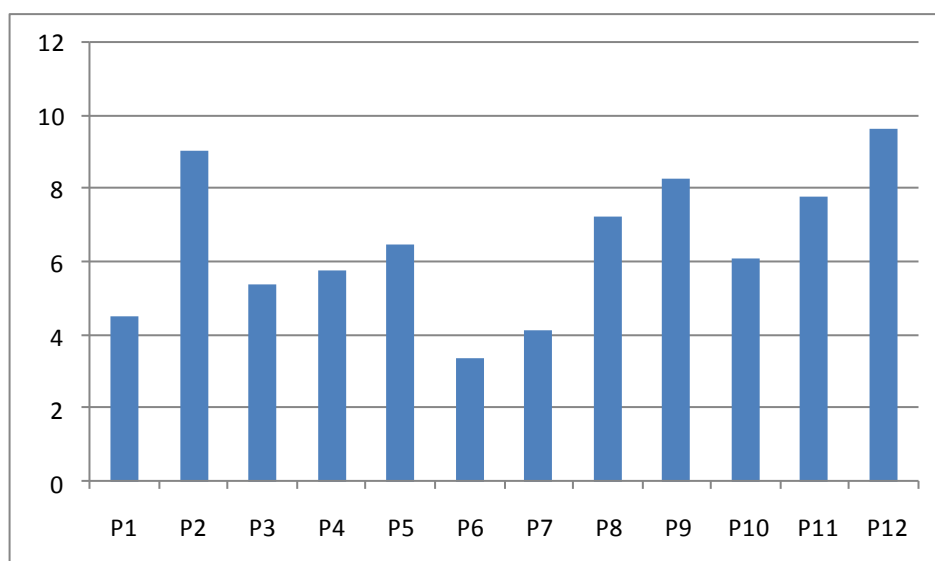


График 37. Средње вредности рангова за организацију 1

Табела 22. Средње вредности рангова за организацију 2

	Анкетна питања	Средња вредност рангова
1	Подршка од стране претпостављених	4,29
2	Учешће претпостављених	9,88
3	Добијање јасних упутстава од претпостављених	5
4	Независност у раду	5,47
5	Самостално одлучивање	7,35
6	Добри односи са колегама на послу	3,53
7	Добра комуникација са претпостављенима	3,59
8	Потврђивање индивидуалног учинка кроз плате	6,82
9	Напредовање у каријери кроз индивидуални учинак	9,12
10	Подршка за стручно усавршавање	5,7
11	Планирање унапред будућих догађаја	7,76
12	Брига о садашњости, без размишљања о будућим догађајима	9,29

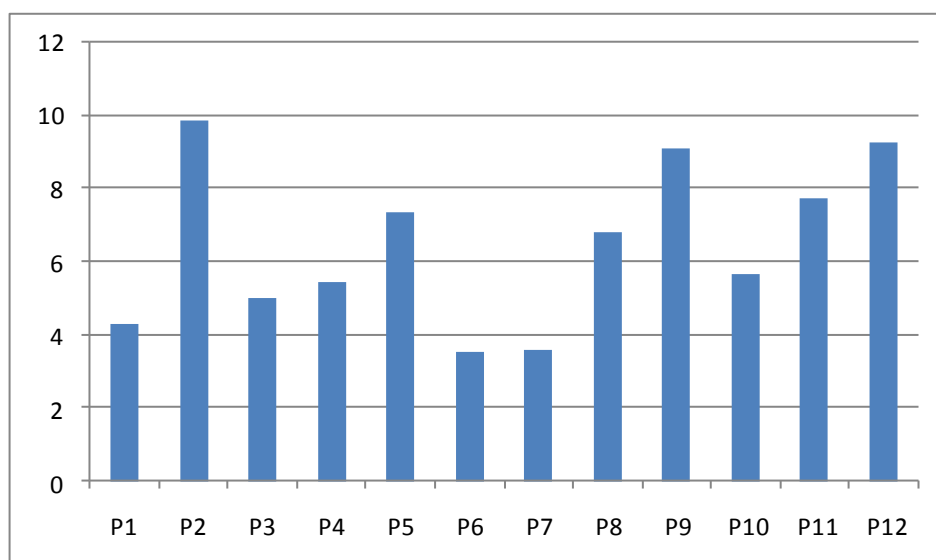


График 38. Средње вредности рангова за организацију 2

Табела 23. Упоредни приказ средњих вредности рангова за обе организације

Предузеће 1		Предузеће 2	
Средња вредност рангова	Бр. питања	Бр. питања	Средња вредност рангова
3,4	6	6	3,53
4,14	7	7	3,59
4,54	1	1	4,29
5,4	3	3	5
5,8	4	4	5,47
6,11	10	10	5,7
6,51	5	8	6,82
7,23	8	5	7,35
7,8	11	11	7,76
8,31	9	9	9,12
9,08	2	12	9,29
9,66	12	2	9,88

Из табеле се види да су испитаници из оба предузећа готово на 100% исти начин рангирали питања. Резултати показују да су испитаницима од највеће важности добри односи са колегама на послу и добра комуникација са претпостављенима. На последњем месту по важности налазе се учешће претпостављених у обављању посла, напредовање у каријери кроз индивидуални учинак и брига о садашњости без размишљања о будућим догађајима. Овакав резултат је очекиван с обзиром на то да се питања односе на индивидуалне карактеристике личности које су резултат националне културе.

6.3 Испитивање карактеристика организационе културе и организационог учења

Питања у овом делу истраживања односила су се на тренутно стање у организацији. Упитник је био анониман а испитаници су одговарали на питања заокруживањем једне оцене на скали од 1 до 5 (1 – уопште се не слажем; 5 – у потпуности се слажем). Истраживање се односи на испитивање организационе културе, организационог учења, лидерства и организационе структуре, њиховог међусобног утицаја и њиховог утицаја на одрживо пословање и развој и одрживо управљање предузећем.

У табели 24. је приказана структура испитаника по полу, годинама старости, образовању и радном стажу за обе организације у којима је истраживање спроведено.

Табела 24. Структура испитаника

Демографске карактеристике	Обележја	Структура анкетираних
Институције	Предузеће 1	60,9%
	Предузеће 2	39,1%
Пол	Мушки	62,3%
	Женски	37,7%
Добне групе	18 – 25 година	3,6%
	26 – 35 година	32,6%
	36 – 45 година	34,1%
	46 – 55 година	21,7%
	Изнад 55 година	8,0%
Образовање	завршена основна школа	0,0%
	средња стручна спрема	43,5%
	виша стручна спрема	18,1%
	висока стручна спрема	38,4%
Радни стаж	1 – 5 година	46,4%
	6 – 10 година	8,0%
	11 – 15 година	10,1%
	16 – 20 година	14,5%
	21-25 година	9,4%
	26 – 30 година	11,6%

Из табеле се може уочити да је највећи број испитаника који припада старосној групи од 26 до 55 година а најмањи испод 25 и преко 55 година. У истраживању је учествовало преко 50% испитаника са вишом и високом стручном спремом, што је у складу са делатностима које ове организације обављају. Преко 40% испитаника има број година радног стажа у организацији у којој су тренутно запослени између 1 и 5, што је оправдано уколико се зна (види из табеле) да је око 40% од укупног броја испитаника запослено у другом предузећу које је скоро основано и своју делатност обавља само пет година.

У наредним табелама је дата структура одговора са израчунатим просечним оценама и стандардним девијацијама за сваку групу питања из анкетног упитника 2. који се налази у прилогу, на крају рада.

Табела 25. Структура одговора на групу питања која се односи на испитивање организационе културе са израчунатим просечним оценама и стандардном девијацијом за свако питање

	Анкетна питања	уопште се не слажем	углавном се не слажем	не могу се одлучити	углавном се слажем	у потпуности се слажем	Просечна оцена	Стд. девијација
1	Запослени у организацији увек имају нове (боље) идеје за обављање посла	2,9%	8,0%	23,2%	53,6%	12,3%	3,64	0,903
2	Запослени у организацији су спремни на преузимање ризика приликом спровођења својих идеја	10,9%	21,0%	27,5%	26,1%	14,5%	3,12	1,217
3	Рад је тимски организован	2,2%	2,9%	20,3%	35,5%	39,1%	4,07	0,953
4	Одлуке менаџмента узимају у обзир потребе запослених	7,2%	23,2%	18,1%	27,5%	23,9%	3,38	1,274
5	Код запослених у организацији је изражен јак такмичарски дух	5,1%	18,8%	31,2%	33,3%	11,6%	3,28	1,059
6	Услед израженог јаког такмичарског духа понекад недостаје сарадња међу запосленима	12,3%	21,7%	28,3%	28,3%	9,4%	3,01	1,175
7	Придаје се више важности резултатима него начину на који су они постигнути – циљ оправдава средство	11,6%	18,1%	22,5%	31,9%	15,9%	3,22	1,250
8	Запослени су прецизни, аналитични и детаљни приликом обављања делегираних задатака	,7%	8,7%	23,9%	42,8%	23,9%	3,80	0,927
9	Запослени у организацији се подстичу да буду пуни обзира према другима	12,3%	23,9%	12,3%	28,3%	23,2%	3,26	1,374
10	Организација показује лојалност према запосленима	8,7%	18,1%	23,2%	17,4%	32,6%	3,47	1,341
11	У овој организацији људи су у принципу пуни обзира према другима	8,0%	28,3%	21,7%	24,6%	17,4%	3,15	1,238

Табела 26. Структура одговора на групу питања која се односи на испитивање лидерства са израчунатим просечним оценама и стандардном девијацијом за свако питање

	Анкетна питања	уопште се не слажем	углавном се не слажем	не могу се одлучити	углавном се слажем	у потпуности се слажем	Просечна оцена	Стд. девијација
1	Запослени у организацији јавно преиспитују одлуке непосредног надређеног када се са њима не слажу	17,4%	23,9%	33,3%	21,7%	3,6%	2,70	1,103
2	Запослени у организацији јавно преиспитују одлуке генералног менаџера када се са њима не слажу	23,2%	25,4%	41,3%	8,0%	2,2%	2,41	1,001
3	У организацији постоји позитивна радна атмосфера	4,3%	18,8%	26,1%	26,1%	24,6%	3,48	1,179
4	Руководство подстиче запослене да толеришу грешке из којих се учи	8,0%	24,6%	24,6%	26,8%	15,9%	3,18	1,204
5	Запослени који блиско сарађују се међусобно поштују	2,2%	11,6%	21,0%	28,3%	37,0%	3,86	1,109
6	Надређени показују мало интересовања за потребе запослених	26,8%	14,5%	26,1%	18,1%	14,5%	2,79	1,396
7	Руководиоци – менаџери често указују запосленима на сопствени статус у организацији	18,1%	15,9%	34,1%	23,9%	8,0%	2,88	1,199
8	Руководиоци – менаџери су првенствено усмерени на задатке	4,3%	9,4%	27,5%	39,9%	18,8%	3,59	1,037
9	Руководилац креира и иницира промене у организацији	0,0%	6,5%	23,2%	50,7%	19,6%	3,83	0,816
10	Руководиоци већи део свог радног времена проводе бавећи се строгим контролом понашања запослених	18,1%	21,0%	37,0%	15,9%	8,0%	2,75	1,166
11	Руководиоци веома воде рачуна о мотивацији, сатисфакцији и лојалности запослених	10,1%	15,9%	31,9%	21,7%	20,3%	3,26	1,240

Табела 27. Структура одговора на групу питања која се односи на испитивање организационе структуре са израчунатим просечним оценама и стандардном девијацијом за свако питање

	Анкетна питања	уопште се не слажем	углавном се не слажем	не могу се одлучити	углавном се слажем	у потпуности се слажем	Просечна оцена	Стд. девијација
1	У организацији постоји јасна и прецизна подела активности и радних задатака запослених	1,4%	6,5%	21,0%	44,9%	26,1%	3,88	0,924
2	Активности и радни задаци су груписани по повезаности	2,9%	3,6%	20,3%	47,8%	25,4%	3,89	0,926
3	У организацији постоји тачно утврђена линија ауторитета – ко је коме одговоран	0,0%	6,5%	10,1%	31,2%	52,2%	4,29	0,898
4	Један менаџер управља великим бројем запослених	3,6%	16,7%	21,0%	40,6%	18,1%	3,53	1,082
5	Главне, стратешке одлуке за предузеће као и друге одлуке везане за пословање организације доноси топ менаџмент, без учешћа менаџера на нижим нивоима и запослених	5,1%	10,1%	34,1%	27,5%	23,2%	3,54	1,108
6	Одлуке се у организацији доносе на свим нивоима и уз учешће свих запослених	13,8%	31,9%	27,5%	21,7%	5,1%	2,72	1,106
7	У организацији се дају детаљне радне иснтрукције и послови су добро стандардизовани	3,6%	15,9%	24,6%	34,1%	21,7%	3,54	1,108
8	Понашање запослених тачно је дефинисано одговарајућим правилима и процедурама	2,9%	2,9%	11,6%	39,9%	42,8%	4,17	0,948
9	Запослени се ипак на крају сложе са оним што им надређени каже иако нису истог мишљења	5,1%	5,8%	20,3%	49,3%	19,6%	3,72	1,009
10	Подређени у организацији имају два или више надређена	8,0%	9,4%	21,0%	44,2%	17,4%	3,54	1,128
11	У организацији постоји добра комуникација међу запосленима на истим нивоима	5,1%	15,2%	17,4%	43,5%	18,8%	3,56	1,114

Табела 28. Структура одговора на групу питања која се односи на испитивање организационог учења са израчунатим просечним оценама и стандардном девијацијом за свако питање

	Анкетна питања	уопште се не слажем	углавном се не слажем	не могу се одлучити	углавном се слажем	у потпуности се слажем	Просечна оцена	Стд. дев.
1	У мојој организацији се стално прикупљају информације о новим технологијама и иновацијама	2,9%	5,1%	25,4%	34,8%	31,9%	3,88	1,014
2	У мојој организацији су сви добро информисани о плановима и активностима организације	8,0%	20,3%	29,0%	29,0%	13,8%	3,20	1,154
3	У мојој организацији запослени отворено разговарају о грешкама како би из њих научили	13,8%	18,8%	27,5%	23,2%	16,7%	3,10	1,280
4	У мојој организацији запослени помажу једни другима да уче	11,6%	13,8%	24,6%	26,1%	23,9%	3,37	1,302
5	У мојој организацији запослени се често обучавају за стицање вештина које ће им требати за обављање будућих радних задатака	2,9%	11,6%	26,8%	35,5%	23,2%	3,64	1,052
6	У мојој организацији запослени увек желе да се усавршавају	1,4%	8,0%	21,0%	44,9%	24,6%	3,83	0,940
7	Запослени у мојој организацији подржавају учење и усавршавање других запослених	2,9%	10,1%	33,3%	28,3%	25,4%	3,63	1,061
8	У мојој организацији запослени су увек награђени за учење	5,1%	20,3%	32,6%	25,4%	16,7%	3,28	1,120
9	Тимови – групе и њихови чланови су увек награђени за своја постигнућа	9,4%	21,0%	29,0%	25,4%	15,2%	3,16	1,198
10	У организацији се комуникација између запослених и њихових надређених увек одвија на иницијативу надређених	12,3%	23,2%	44,9%	17,4%	2,2%	2,74	0,961
11	У мојој организацији се често организују отворени састанци	15,2%	23,2%	27,5%	23,2%	10,9%	2,91	1,229
12	У организацији је запосленима омогућено да потребне информације добију брзо, лако и у било које време	9,4%	19,6%	21,7%	26,1%	23,2%	3,34	1,287
13	Запослени се подстичу да размишљају из глобалне перспективе	7,2%	14,5%	35,5%	29,0%	13,8%	3,28	1,099
14	У организацији се узимају у обзир ставови корисника услуга и локалне заједнице приликом доношења одлука	6,5%	13,8%	28,3%	30,4%	21,0%	3,46	1,160
15	Организација ради заједно са локалном заједницом и води рачуна о испуњењу обавеза према широј друштвеној заједници и животној средини	5,8%	15,2%	26,8%	20,3%	31,9%	3,57	1,243
16	Руководство у главном подржава интересовање запослених за обуку и усавршавање	3,6%	8,7%	26,1%	33,3%	28,3%	3,74	1,076
17	Руководиоци и менаџери организације непрестано траже могућности за учење	1,4%	5,8%	37,7%	28,3%	26,8%	3,73	0,971

С обзиром на то да је разлика у одговорима испитаника у једном и другом предузећу велика, у наредним табелама дата је структура одговора за сваку групу питања и за свако предузеће посебно. У табели 29. је приказана структура испитаника по полу, годинама старости, образовању и радном стажу засебно за обе организације (предузећа).

Табела 29. Структура испитаника

Демографске карактеристике	Обележја	Структура анкетираних	
		Институције	
		Предузеће 1	Предузеће 2
Пол	Мушки	48,8%	83,3%
	Женски	51,2%	16,7%
Добне групе	18 – 25 година	2,4%	5,6%
	26 – 35 година	17,9%	55,6%
	36 – 45 година	38,1%	27,8%
	46 – 55 година	28,6%	11,1%
	Изнад 55 година	13,1%	0,0%
Образовање	Завршена основна школа	0,0%	0,0%
	Средња стручна спрема	40,5%	48,1%
	Виша стручна спрема	22,6%	11,1%
	Висока стручна спрема	36,9%	40,7%
Радни стаж	1 – 5 година	14,3%	96,3%
	6 – 10 година	11,9%	1,9%
	11 – 15 година	16,7%	0,0%
	16 – 20 година	23,8%	0,0%
	21-25 година	14,3%	1,9%
	26 – 30 година	19,0%	0,0%

Табела 30. Структура одговора на групу питања која се односи на испитивање организационе културе са израчунатим просечним оценама и стандардном девијацијом за свако питање, за предузеће 1

	Анкетна питања	уопште се не слажем	углавном се не слажем	не могу се одлучити	углавном се слажем	у потпуности се слажем	Просечна оцена	Стд. дев.
1	Запослени у организацији увек имају нове (боље) идеје за обављање посла	4,8%	10,7%	29,8%	46,4%	8,3%	3,43	0,960
2	Запослени у организацији су спремни на преузимање ризика приликом спровођења својих идеја	15,5%	25,0%	32,1%	21,4%	6,0%	2,77	1,134
3	Рад је тимски организован	3,6%	4,8%	26,2%	41,7%	23,8%	3,77	0,986
4	Одлуке менаџмента узимају у обзир потребе запослених	11,9%	38,1%	25,0%	19,0%	6,0%	2,69	1,097
5	Код запослених у организацији је изражен јак такмичарски дух	4,8%	17,9%	35,7%	31,0%	10,7%	3,25	1,028
6	Услед израженог јаког такмичарског духа понекад недостаје сарадња међу запосленима	7,1%	17,9%	31,0%	32,1%	11,9%	3,24	1,104
7	Придаје се више важности резултатима него начину на који су они постигнути – циљ оправдава средство	2,4%	11,9%	20,2%	44,0%	21,4%	3,70	1,015
8	Запослени су прецизни, аналитични и детаљни приликом обављања делегираних задатака	1,2%	11,9%	31,0%	41,7%	14,3%	3,56	0,923
9	Запослени у организацији се подстичу да буду пуни обзира према другима	20,2%	36,9%	17,9%	21,4%	3,6%	2,51	1,146
10	Организација показује лојалност према запосленима	14,3%	29,8%	35,7%	16,7%	3,6%	2,65	1,035
11	У овој организацији људи су у принципу пуни обзира према другима	13,1%	45,2%	28,6%	10,7%	2,4%	2,44	0,936

Табела 31. Структура одговора на групу питања која се односи на испитивање организационе културе са израчунатим просечним оценама и стандардном девијацијом за свако питање, за предузеће 2

	Анкетна питања	уопште се не слажем	углавном се не слажем	не могу се одлучити	углавном се слажем	у потпуности се слажем	Просечна оцена	Стд. дев.
1	Запослени у организацији увек имају нове (боље) идеје за обављање посла	0,0%	3,7%	13,0%	64,8%	18,5%	3,98	0,687
2	Запослени у организацији су спремни на преузимање ризика приликом спровођења својих идеја	3,7%	14,8%	20,4%	33,3%	27,8%	3,67	1,149
3	Рад је тимски организован	0,0%	0,0%	11,1%	25,9%	63,0%	4,52	0,693
4	Одлуке менаџмента узимају у обзир потребе запослених	0,0%	0,0%	7,4%	40,7%	51,9%	4,44	0,634
5	Код запослених у организацији је изражен јак такмичарски дух	5,6%	20,4%	24,1%	37,0%	13,0%	3,31	1,113
6	Услед израженог јаког такмичарског духа понекад недостаје сарадња међу запосленима	20,4%	27,8%	24,1%	22,2%	5,6%	2,65	1,200
7	Придаје се више важности резултатима него начину на који су они постигнути – циљ оправдава средство	25,9%	27,8%	25,9%	13,0%	7,4%	2,48	1,225
8	Запослени су прецизни, аналитични и детаљни приликом обављања делегираних задатака	0,0%	3,7%	13,0%	44,4%	38,9%	4,19	0,803
9	Запослени у организацији се подстичу да буду пуни обзира према другима	0,0%	3,7%	3,7%	38,9%	53,7%	4,43	0,742
10	Организација показује лојалност према запосленима	0,0%	0,0%	3,7%	18,5%	77,8%	4,74	0,521
11	У овој организацији људи су у принципу пуни обзира према другима	0,0%	1,9%	11,1%	46,3%	40,7%	4,26	0,732

Табела 32. Структура одговора на групу питања која се односи на испитивање лидерства са израчунатим просечним оценама и стандардном девијацијом за свако питање, за предузеће 1

	Анкетна питања	уопште се не слажем	углавном се не слажем	не могу се одлучити	углавном се слажем	у потпуности се слажем	Просечна оцена	Стд. дев.
1	Запослени у организацији јавно преиспитују одлуке непосредног надређеног када се са њима не слажу	19,0%	21,4%	33,3%	25,0%	1,2%	2,68	1,088
2	Запослени у организацији јавно преиспитују одлуке генералног менаџера када се са њима не слажу	26,2%	27,4%	40,5%	6,0%	0,0%	2,26	0,920
3	У организацији постоји позитивна радна атмосфера	7,1%	31,0%	38,1%	19,0%	4,8%	2,83	0,980
4	Руководство подстиче запослене да толеришу грешке из којих се учи	10,7%	39,3%	32,1%	14,3%	3,6%	2,61	0,982
5	Запослени који блиско сарађују се међусобно поштују	3,6%	17,9%	28,6%	31,0%	19,0%	3,44	1,101
6	Надређени показују мало интересовања за потребе запослених	4,8%	11,9%	36,9%	26,2%	20,2%	3,45	1,091
7	Руководиоци – менаџери често указују запосленима на сопствени статус у организацији	2,4%	17,9%	35,7%	31,0%	13,1%	3,35	1,000
8	Руководиоци – менаџери су првенствено усмерени на задатке	3,6%	13,1%	28,6%	41,7%	13,1%	3,48	1,000
9	Руководилац креира и иницира промене у организацији	0,0%	8,3%	27,4%	53,6%	10,7%	3,67	0,781
10	Руководиоци већи део свог радног времена проводе бавећи се строгом контролом понашања запослених	6,0%	21,4%	41,7%	20,2%	10,7%	3,08	1,044
11	Руководиоци веома воде рачуна о мотивацији, сатисфакцији и лојалности запослених	16,7%	23,8%	44,0%	11,9%	3,6%	2,62	1,017

Табела 33. Структура одговора на групу питања која се односи на испитивање лидерства са израчунатим просечним оценама и стандардном девијацијом за свако питање, за предузеће 2

	Анкетна питања	уопште се не слажем	углавном се не слажем	не могу се одлучити	углавном се слажем	у потпуности се слажем	Просечна оцена	Стд. дев.
1	Запослени у организацији јавно преиспитују одлуке непосредног надређеног када се са њима не слажу	14,8%	27,8%	33,3%	16,7%	7,4%	2,74	1,136
2	Запослени у организацији јавно преиспитују одлуке генералног менаџера када се са њима не слажу	18,5%	22,2%	42,6%	11,1%	5,6%	2,63	1,087
3	У организацији постоји позитивна радна атмосфера	0,0%	0,0%	7,4%	37,0%	55,6%	4,48	0,637
4	Руководство подстиче запослене да толеришу грешке из којих се учи	3,7%	1,9%	13,0%	46,3%	35,2%	4,07	0,949
5	Запослени који блиско сарађују се међусобно поштују	0,0%	1,9%	9,3%	24,1%	64,8%	4,52	0,746
6	Надређени показују мало интересовања за потребе запослених	61,1%	18,5%	9,3%	5,6%	5,6%	1,76	1,181
7	Руководиоци – менаџери често указују запосленима на сопствени статус у организацији	42,6%	13,0%	31,5%	13,0%	0,0%	2,15	1,123
8	Руководиоци – менаџери су првенствено усмерени на задатке	5,6%	3,7%	25,9%	37,0%	27,8%	3,78	1,076
9	Руководилац креира и иницира промене у организацији	0,0%	3,7%	16,7%	46,3%	33,3%	4,09	0,807
10	Руководиоци већи део свог радног времена проводе бавећи се строгим контролом понашања запослених	37,0%	20,4%	29,6%	9,3%	3,7%	2,22	1,160
11	Руководиоци веома воде рачуна о мотивацији, сатисфакцији и лојалности запослених	0,0%	3,7%	13,0%	37,0%	46,3%	4,26	0,828

Табела 34. Структура одговора на групу питања која се односи на испитивање организационе структуре са израчунатим просечним оценама и стандардном девијацијом за свако питање, за предузеће 1

	Анкетна питања	уопште се не слажем	углавном се не слажем	не могу се одлучити	углавном се слажем	у потпуности се слажем	Просечна оцена	Стд. дев.
1	У организацији постоји јасна и прецизна подела активности и радних задатака запослених	2,4%	9,5%	31,0%	46,4%	10,7%	3,54	0,898
2	Активности и радни задаци су груписани по повезаности	3,6%	6,0%	22,6%	56,0%	11,9%	3,67	0,896
3	У организацији постоји тачно утврђена линија ауторитета – ко је коме одговоран	0,0%	9,5%	7,1%	34,5%	48,8%	4,23	0,949
4	Један менаџер управља великим бројем запослених	0,0%	17,9%	23,8%	47,6%	10,7%	3,51	0,912
5	Главне, стратешке одлуке за предузеће као и друге одлуке везане за пословање организације доноси топ менаџмент, без учешћа менаџера на нижим нивоима и запослених	0,0%	10,7%	26,2%	33,3%	29,8%	3,82	0,984
6	Одлуке се у организацији доносе на свим нивоима и уз учешће свих запослених	15,5%	51,2%	21,4%	11,9%	0,0%	2,30	0,875
7	У организацији се дају детаљне радне иснтрукције и послови су добро стандардизовани	6,0%	25,0%	27,4%	36,9%	4,8%	3,10	1,025
8	Понашање запослених тачно је дефинисано одговарајућим правилима и процедурама	4,8%	3,6%	11,9%	50,0%	29,8%	3,96	0,999
9	Запослени се ипак на крају сложе са оним што им надређени каже иако нису истог мишљења	2,4%	3,6%	22,6%	48,8%	22,6%	3,86	0,894
10	Подређени у организацији имају два или више надређена	2,4%	8,3%	23,8%	51,2%	14,3%	3,67	0,910
11	У организацији постоји добра комуникација међу запосленима на истим нивоима	8,3%	21,4%	26,2%	41,7%	2,4%	3,08	1,032

Табела 35. Структура одговора на групу питања која се односи на испитивање организационе структуре са израчунатим просечним оценама и стандардном девијацијом за свако питање, за предузеће 2

	Анкетна питања	уопште се не слажем	углавном се не слажем	не могу се одлучити	углавном се слажем	у потпуности се слажем	Просечна оцена	Стд. дев.
1	У организацији постоји јасна и прецизна подела активности и радних задатака запослених	0,0%	1,9%	5,6%	42,6%	50,0%	4,41	0,687
2	Активности и радни задаци су груписани по повезаности	1,9%	0,0%	16,7%	35,2%	46,3%	4,24	0,867
3	У организацији постоји тачно утврђена линија ауторитета – ко је коме одговоран	0,0%	1,9%	14,8%	25,9%	57,4%	4,39	0,811
4	Један менаџер управља великим бројем запослених	9,3%	14,8%	16,7%	29,6%	29,6%	3,56	1,313
5	Главне, стратешке одлуке за предузеће као и друге одлуке везане за пословање организације доноси топ менаџмент, без учешћа менаџера на нижим нивоима и запослених	13,0%	9,3%	46,3%	18,5%	13,0%	3,09	1,154
6	Одлуке се у организацији доносе на свим нивоима и уз учешће свих запослених	11,1%	1,9%	37,0%	37,0%	13,0%	3,39	1,106
7	У организацији се дају детаљне радне иснтрукције и послови су добро стандардизовани	0,0%	1,9%	20,4%	29,6%	48,1%	4,24	0,845
8	Понашање запослених тачно је дефинисано одговарајућим правилима и процедурама	0,0%	1,9%	11,1%	24,1%	63,0%	4,48	0,771
9	Запослени се ипак на крају сложе са оним што им надређени каже иако нису истог мишљења	9,3%	9,3%	16,7%	50,0%	14,8%	3,52	1,145
10	Подређени у организацији имају два или више надређена	16,7%	11,1%	16,7%	33,3%	22,2%	3,33	1,387
11	У организацији постоји добра комуникација међу запосленима на истим нивоима	0,0%	5,6%	3,7%	46,3%	44,4%	4,30	0,792

Табела 36. Структура одговора на групу питања која се односи на испитивање организационог учења са израчунатим просечним оценама и стандардном девијацијом за свако питање, за предузеће 1

	Анкетна питања	уопште се не слажем	углавном се не слажем	не могу се одлучити	углавном се слажем	у потпуности се слажем	Просечна оцена	Стд. дев.
1	У мојој организацији се стално прикупљају информације о новим технологијама и иновацијама	4,8%	7,1%	31,0%	34,5%	22,6%	3,63	1,062
2	У мојој организацији су сви добро информисани о плановима и активностима организације	13,1%	29,8%	33,3%	20,2%	3,6%	2,71	1,048
3	У мојој организацији запослени отворено разговарају о грешкама како би из њих научили	22,6%	27,4%	34,5%	13,1%	2,4%	2,45	1,057
4	У мојој организацији запослени помажу једни другима да уче	19,0%	22,6%	33,3%	17,9%	7,1%	2,71	1,178
5	У мојој организацији запослени се често обучавају за стицање вештина које ће им требати за обављање будућих радних задатака	4,8%	17,9%	36,9%	33,3%	7,1%	3,20	0,979
6	У мојој организацији запослени увек желе да се усавршавају	2,4%	10,7%	28,6%	47,6%	10,7%	3,54	0,911
7	Запослени у мојој организацији подржавају учење и усавршавање других запослених	4,8%	16,7%	45,2%	25,0%	8,3%	3,15	0,963
8	У мојој организацији запослени су увек награђени за учење	7,1%	28,6%	35,7%	19,0%	9,5%	2,95	1,074
9	Тимови – групе и њихови чланови су увек награђени за своја постигнућа	11,9%	29,8%	31,0%	17,9%	9,5%	2,83	1,149
10	У организацији се комуникација између запослених и њихових надређених увек одвија на иницијативу надређених	8,3%	13,1%	54,8%	21,4%	2,4%	2,96	0,884
11	У мојој организацији се често организују отворени састанци	23,8%	32,1%	32,1%	10,7%	1,2%	2,33	0,998
12	У организацији је запосленима омогућено да потребне информације добију брзо, лако и у било које време	15,5%	28,6%	31,0%	17,9%	7,1%	2,73	1,144
13	Запослени се подстичу да размишљају из глобалне перспективе	11,9%	21,4%	41,7%	21,4%	3,6%	2,83	1,016
14	У организацији се узимају у обзир ставови корисника услуга и локалне заједнице приликом доношења одлука	10,7%	22,6%	31,0%	31,0%	4,8%	2,96	1,080
15	Организација ради заједно са локалном заједницом и води рачуна о испуњењу обавеза према широј друштвеној заједници и животној средини	9,5%	25,0%	35,7%	21,4%	8,3%	2,94	1,090
16	Руководство у главном подржава интересовање запослених за обуку и усавршавање	6,0%	14,3%	35,7%	31,0%	13,1%	3,31	1,064
17	Руководиоци и менаџери организације непрестано траже могућности за учење	2,4%	9,5%	46,4%	31,0%	10,7%	3,38	0,890

Табела 37. Структура одговора на групу питања која се односи на испитивање организационог учења са израчунатим просечним оценама и стандардном девијацијом за свако питање, за предузеће 2

	Анкетна питања	уопште се не слажем	углавном се не слажем	не могу се одлучити	углавном се слажем	у потпуности се слажем	Просечна оцена	Стд. дев.
1	У мојој организацији се стално прикупљају информације о новим технологијама и иновацијама	0,0%	1,9%	16,7%	35,2%	46,3%	4,26	0,805
2	У мојој организацији су сви добро информисани о плановима и активностима организације	0,0%	5,6%	22,2%	42,6%	29,6%	3,96	0,868
3	У мојој организацији запослени отворено разговарају о грешкама како би из њих научили	0,0%	5,6%	16,7%	38,9%	38,9%	4,11	0,883
4	У мојој организацији запослени помажу једни другима да уче	0,0%	0,0%	11,1%	38,9%	50,0%	4,39	0,685
5	У мојој организацији запослени се често обучавају за стицање вештина које ће им требати за обављање будућих радних задатака	0,0%	1,9%	11,1%	38,9%	48,1%	4,33	0,752
6	У мојој организацији запослени увек желе да се усавршавају	0,0%	3,7%	9,3%	40,7%	46,3%	4,30	0,792
7	Запослени у мојој организацији подржавају учење и усавршавање других запослених	0,0%	0,0%	14,8%	33,3%	51,9%	4,37	0,734
8	У мојој организацији запослени су увек награђени за учење	1,9%	7,4%	27,8%	35,2%	27,8%	3,80	0,998
9	Тимови – групе и њихови чланови су увек награђени за своја постигнућа	5,6%	7,4%	25,9%	37,0%	24,1%	3,67	1,099
10	У организацији се комуникација између запослених и њихових надређених увек одвија на иницијативу надређених	18,5%	38,9%	29,6%	11,1%	1,9%	2,39	0,979
11	У мојој организацији се често организују отворени састанци	1,9%	9,3%	20,4%	42,6%	25,9%	3,81	0,992
12	У организацији је запосленима омогућено да потребне информације добију брзо, лако и у било које време	0,0%	5,6%	7,4%	38,9%	48,1%	4,30	0,838
13	Запослени се подстичу да размишљају из глобалне перспективе	0,0%	3,7%	25,9%	40,7%	29,6%	3,96	0,846
14	У организацији се узимају у обзир ставови корисника услуга и локалне заједнице приликом доношења одлука	0,0%	0,0%	24,1%	29,6%	46,3%	4,22	0,816
15	Организација ради заједно са локалном заједницом и води рачуна о испуњењу обавеза према широј друштвеној заједници и животној средини	0,0%	0,0%	13,0%	18,5%	68,5%	4,56	0,718
16	Руководство у главном подржава интересовање запослених за обуку и усавршавање	0,0%	0,0%	11,1%	37,0%	51,9%	4,41	0,687
17	Руководиоци и менаџери организације непрестано траже могућности за учење	0,0%	0,0%	24,1%	24,1%	51,9%	4,28	0,834

Када се на основу претходних табела упореди организациона култура првог и другог предузећа, може се на први поглед видети да просечна оцена одговора испитаника у предузећу 1 не прелази 3,5, осим за питање бр. 7 „Придаје се више важности резултатима него начину на који су они постигнути – циљ оправдава средство“ и питање бр.8 „Запослени су прецизни, аналитични и детаљни приликом обављања делегираних задатака“. Са друге стране, у предузећу 2 већина одговора испитаника има просечну оцену преко 4, осим питања бр. 6 „Услед израженог јаког такмичарског духа понекад недостаје сарадња међу запосленима“ и питања бр.7 које у првом предузећу има просечну оцену 3,7. На основу тога се може закључити да је организациона култура другог предузећа у свему боља од организационе културе првог предузећа.

Анализом добијених одговора на групу питања везаних за лидерство може се видети да се просечне оцене у предузећу 1 крећу од 2,5 до 3,5. С обзиром на то да оцена 3 на скали представља неодлучност, то указује на могуће избегавање испитаника да дају конкретне одговоре. Насупрот томе, у предузећу 2 најнижу просечну оцену има питање бр.17, што значи да се испитаници нису сложили са тврдњом да надређени показују мало интересовања за њихове потребе, а највеће просечне оцене (од 4 до 4,5) указују на то да у организацији постоји позитивна радна атмосфера, да руководство подстиче запослене да толеришу грешке из којих се учи и да веома воде рачуна о мотивацији, сатисфакцији и лојалности запослених.

Просечна оцена од 4,23 на питање бр.25 које припада групи питања везаних за организациону структуру указује на то да у предузећу 1 постоји тачно утврђена линија ауторитета (ко је коме одговоран). Међутим, на основу просечне оцене од 2,3 на питање бр. 28 може се закључити да је структура ове организације прилично централизована. Са друге стране, у предузећу 2 је просек оцена од 3,5 до 4,5 па се може закључити да је то организација са јасно утврђеном формалном структуром, у којој је понашање запослених тачно дефинисано одговарајућим правилима и процедурама, али и у којој они такође имају и могућност учешћа у доношењу појединих одлука везаних за обављање посла. Високе просечне оцене у овом предузећу указују и на постојање добре комуникације међу запосленима на свим нивоима.

Анализом добијених одговора на групу питања везаних за организационо учење на основу просечних оцена, може се видети да у предузећу 1 нема честих отворених састанака, запослени немају могућност да потребне информације добију брзо, лако и у

било које време, организација не узима у обзир потребе локалне заједнице, а запослени међу собом не помажу једни другима да уче. У другом предузећу најмању просечну оцену имају одговори на питање бр. 43 што говори да запослени имају слободу у комуникацији са надређенима (да се комуникација између запослених и менаџера не одвија увек на иницијативу надређених), предузеће стално прикупља информације о новим технологијама и иновацијама, запослени се често обучавају за стицање нових знања и вештина и подржавају усавршавање осталих колега у чему их подржава и руководство, а само предузеће помаже локалну заједницу, води рачуна о заштити животне средине и испуњава све обавезе према друштвеној заједници.

6.3.1. Колмогоров – Смирнов тест

Један од услова за примену статистичких тестова је дескриптивна провера података. У наредним табелама приказани су дескриптивни статистички параметри као и графици дистрибуције фреквенције. Коришћена је Гаусова идеална крива. За све варијабле које су изведене из сетова група варијабли, израчунате су аритметичке средине да би задржали исту скалу мерења појава.

Пошто тако изведене нове детерминанте захтевају проверу испуњености услова за параметарске статистичке тестове, урађен је Колмогоров – Смирнов тест. За оне варијабле које су на изворним подацима показале статистичку разлику од теоријског теста урађено је степеновање података, тзв. степен трансформација. На тај начин је решен проблем хетерогености података. То у статистичком смислу значи да су подаци прилагођени параметарским статистичким техникама чиме се повећава прецизност истраживања.

Табела 38. Приказ статистика детерминанти пре трансформације података

Детерминанте	Колмогоров-Смирнов тест		
	Статистике	df	Вероватноћа грешке
Организациона култура	0,095	138	0,004
Лидерство	0,079	138	0,033
Организациона структура	0,092	138	0,006
Организационо учење	0,083	138	0,020
Прогресивни циљеви	0,045	138	0,200
Одрживо управљање и пословање	0,091	138	0,71

Вероватноћа грешке мора бити већа од 0,05. Из табеле се види да је вероватноћа грешке за сваку детерминанту, осим за прогресивне циљеве и одрживо управљање и пословање, мања од 0,05. То значи да се за све детерминанте, осим за прогресивне циљеве и одрживо управљање и пословање, мора урадити трансформација. Статистике после трансформације су приказане у следећој табели.

Табела 39. Приказ статистика детерминанте после трансформације података

Детерминанте	Колмогоров-Смирнов тест		
	Статистике	Df	Вероватноћа грешке
Организациона култура – Т.	0,070	138	0,069
Лидерство – Т.	0,053	138	0,200
Организациона структура – Т.	0,074	138	0,058
Организационо учење – Т.	0,076	138	0,055

Након трансформације, вероватноће грешке за све детерминанте су веће од 0,05.

У следећим табелама и графиконима је дат дескриптивни приказ нових показатеља за параметарске тестове. У зависности од вредности параметара као што су аритметичка средина и стандардна девијација, добиће се и различити облици нормалне (Гаусове) криве.

Табела 40. Дескриптивни приказ провере нових показатеља за параметарске тестове за организациону културу

Дескриптивна статистика		Статистике	Статистике - после трансформација	
Организациона култура	Аритметичка средина		3,4005	11,9631
	95% интервал поверења просека	Доњи	3,2937	11,2542
		Горњи	3,5073	12,6720
	Средња вредност		3,4545	11,9339
	Варијације		0,402	17,736
	Стандардно одступање		0,63438	4,21145
	Минимум		1,55	2,39
	Максимум		4,55	20,66
	Асиметрија		-0,332	0,081
	Равнање		-0,357	-0,682

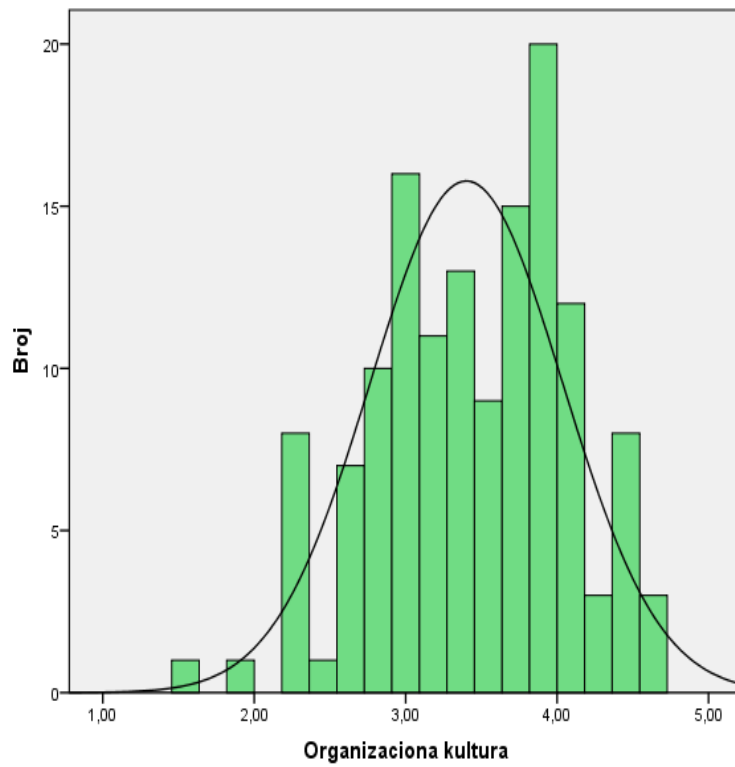


График 39. Дескриптивни приказ расподеле за варијаблу организациона култура пре трансформације

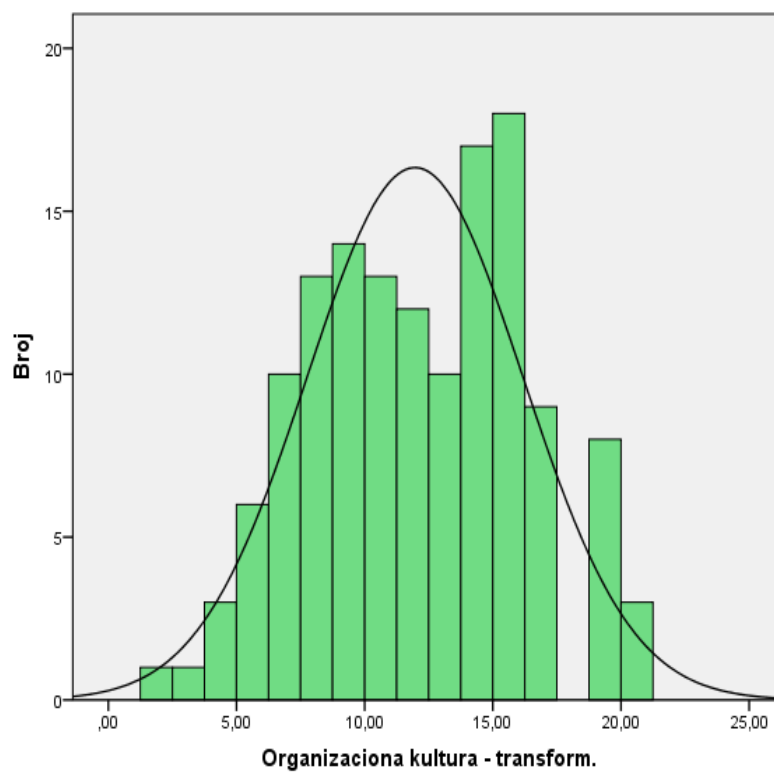


График 40. Дескриптивни приказ расподеле за варијаблу организациона култура после трансформације

Табела 41. Дескриптивни приказ провере нових показатеља за параметарске тестове за лидерство

Дескриптивна статистика		Статистике	Статистике - после трансформација	
Лидерство	Аритметичка средина	3,1574	10,1753	
	95% интервал поверења просека	Доњи	3,0808	9,7016
		Горњи	3,2341	10,6489
	Средња вредност	3,1818	10,1240	
	Варијације	0,207	7,917	
	Стандардно одступање	0,45535	2,81378	
	Минимум	1,91	3,64	
	Максимум	4,36	19,04	
	Асиметрија	-0,383	0,096	
	Равнање	0,379	0,196	

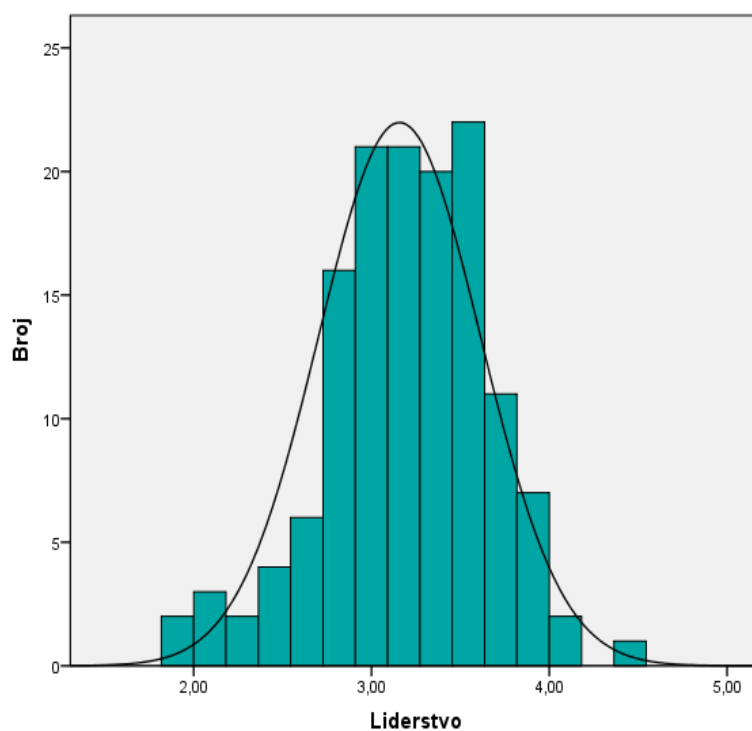


График 41. Дескриптивни приказ расподеле за варијаблу лидерство пре трансформације

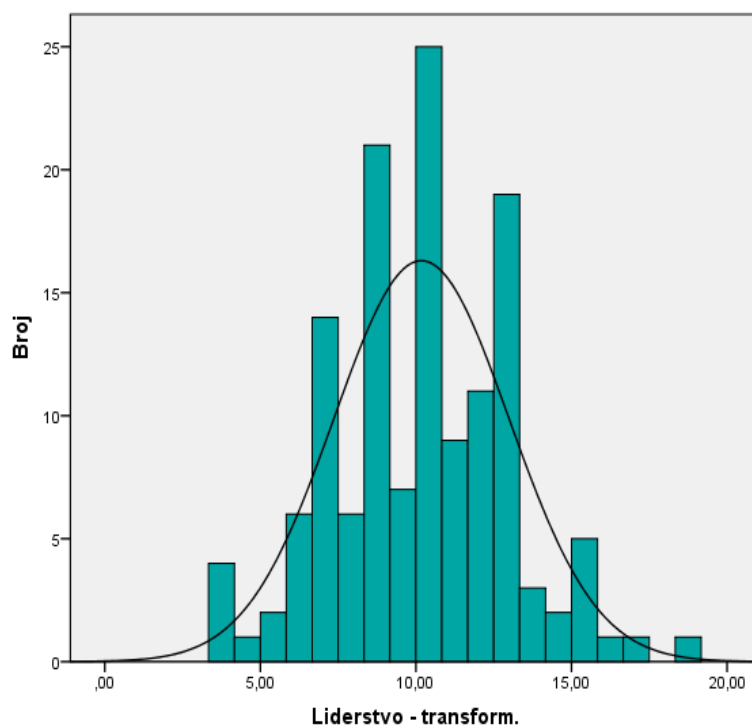


График 42. Дескриптивни приказ расподеле за варијаблу лидерство после трансформације

Табела 42. Дескриптивни приказ провере нових показатеља за параметарске тестове за организациону структуру

Дескриптивна статистика		Статистике	Статистике - после трансформација	
Организациона структура	Аритметичка средина		4,1201	17,2306
	95% интервал поверења просека	Доњи	4,0347	16,5530
		Горњи	4,2055	17,9082
	Средња вредност		4,0816	16,6597
	Варијације		0,257	16,205
	Стандардно одступање		0,50732	4,02551
	Минимум		2,14	4,59
	Максимум		5,31	28,15
	Асиметрија		-0,734	-0,049
	Равнање		2,482	0,996

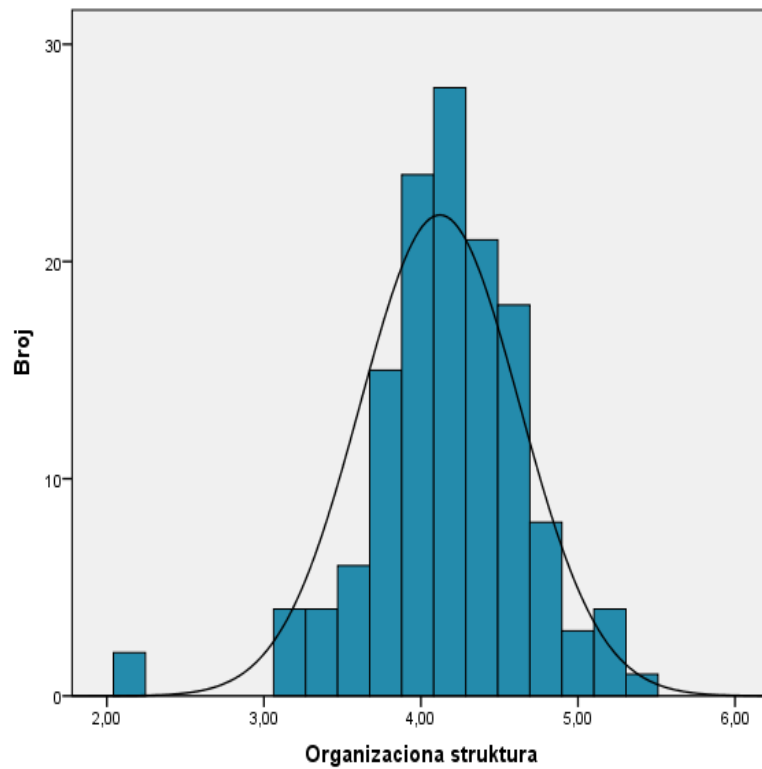


График 43. Дескриптивни приказ расподеле за варијаблу организациона структура пре трансформације

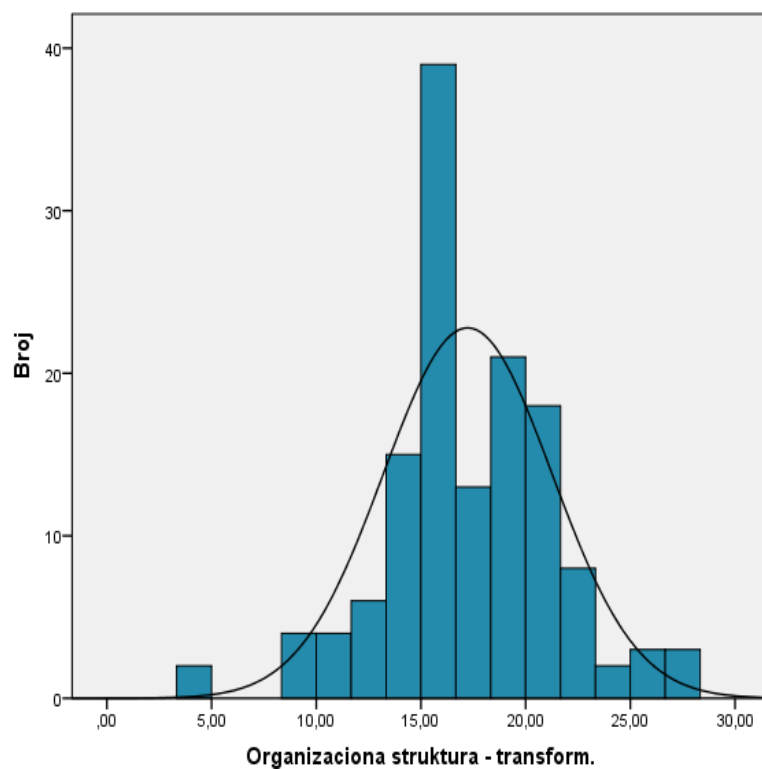


График 44. Дескриптивни приказ расподеле за варијаблу организациона структура после трансформације

Табела 43. Дескриптивни приказ провере нових показатеља за параметарске тестове за организационо учење

Дескриптивна статистика		Статистике	Статистике - после трансформација	
Организационо учење	Аритметичка средина	3,4041	12,2598	
	95% интервал поверења просека	Доњи	3,2656	11,3427
		Горњи	3,5426	13,1769
	Средња вредност	3,4706	12,0450	
	Варијације	0,677	29,684	
	Стандардно одступање	0,82273	5,44832	
	Минимум	1,00	1,00	
	Максимум	4,76	22,70	
	Асиметрија	-0,313	0,143	
	Равнање	-0,557	-0,959	

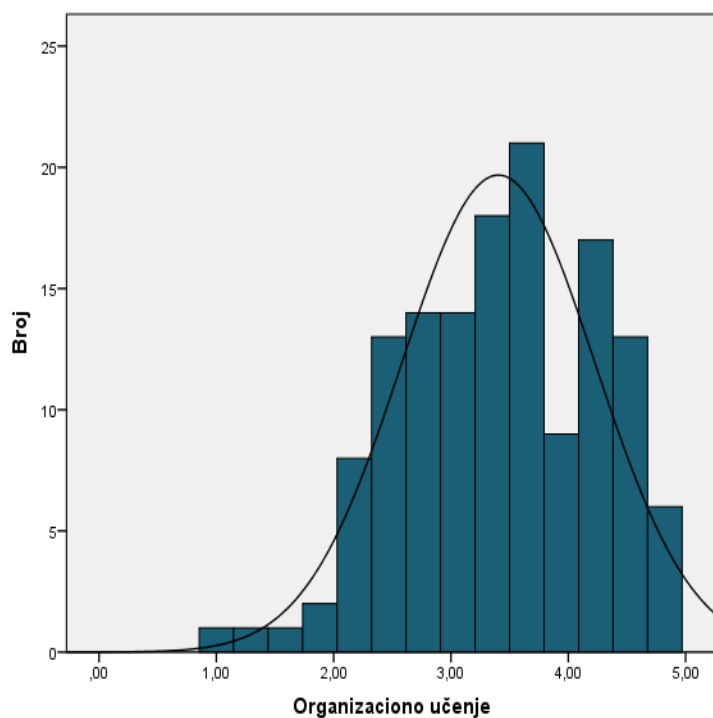


График 45. Дескриптивни приказ расподеле за варијаблу организационо учење пре трансформације

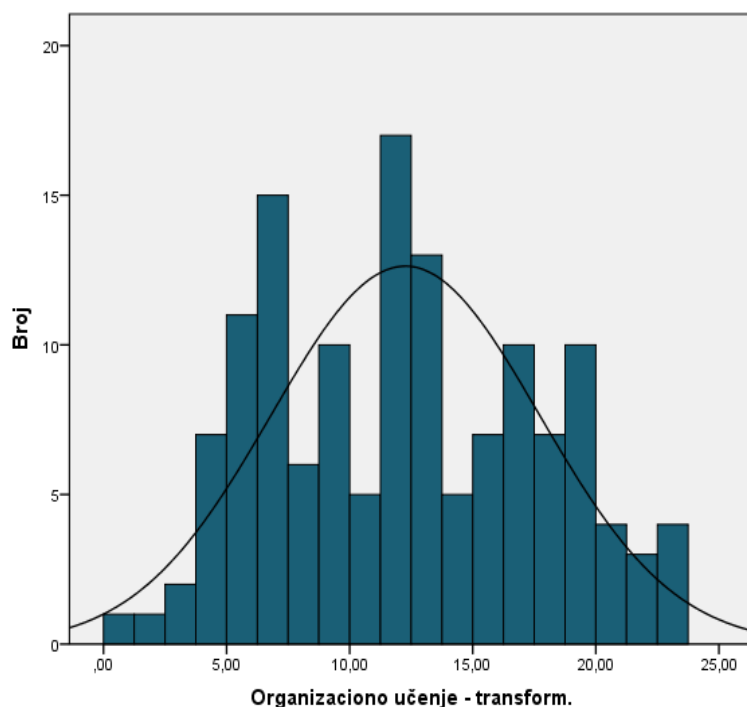


График 46. Дескриптивни приказ расподеле за варијаблу организационо учење после трансформације

Као што је речено, варијабле за које није било потребе радити трансформацију су прогресивни циљеви и одрживо управљање и пословање. У наредним табелама је дат дескриптивни приказ показатеља за ове варијабле.

Табела 44. Дескриптивни приказ провере показатеља за параметарске тестове за прогресивне циљеве

Дескриптивна статистика		Статистике	
Прогресивни циљеви	Аритметичка средина		3,6124
	95% интервал поверења просека	Доњи	3,4839
		Горњи	3,7409
	Средња вредност		3,5644
	Варијације		0,583
	Стандардно одступање		0,76340
	Минимум		1,19
	Максимум		4,95
	Асиметрија		-0,385
	Равнање		0,112

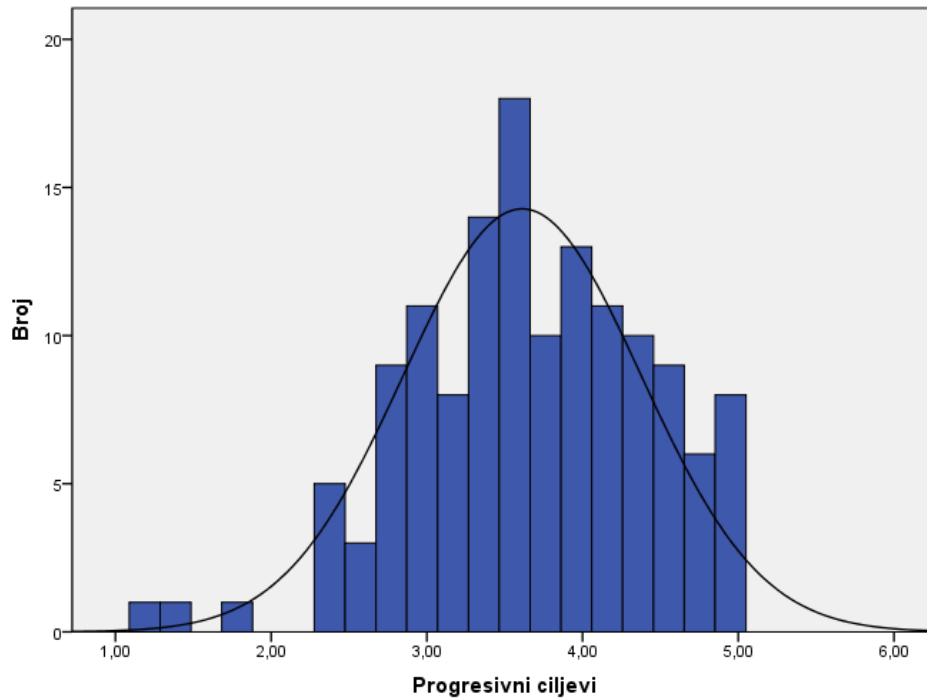


График 47. Дескриптивни приказ расподеле за варијаблу прогресивни циљеви

Табела 45. Дескриптивни приказ провере показатеља за параметарске тестове за одрживо управљање и пословање

Дескриптивна статистика		Статистике	
Одрживо управљање и пословање	Аритметичка средина	2,923	
	95% интервал поверења просека	Доњи	2,759
		Горњи	3,086
	Средња вредност	2,772	
	Варијације	0,569	
	Стандардно одступање	0,754	
	Минимум	0,99	
	Максимум	4,75	
	Асиметрија	0,191	
	Равнање	0,135	

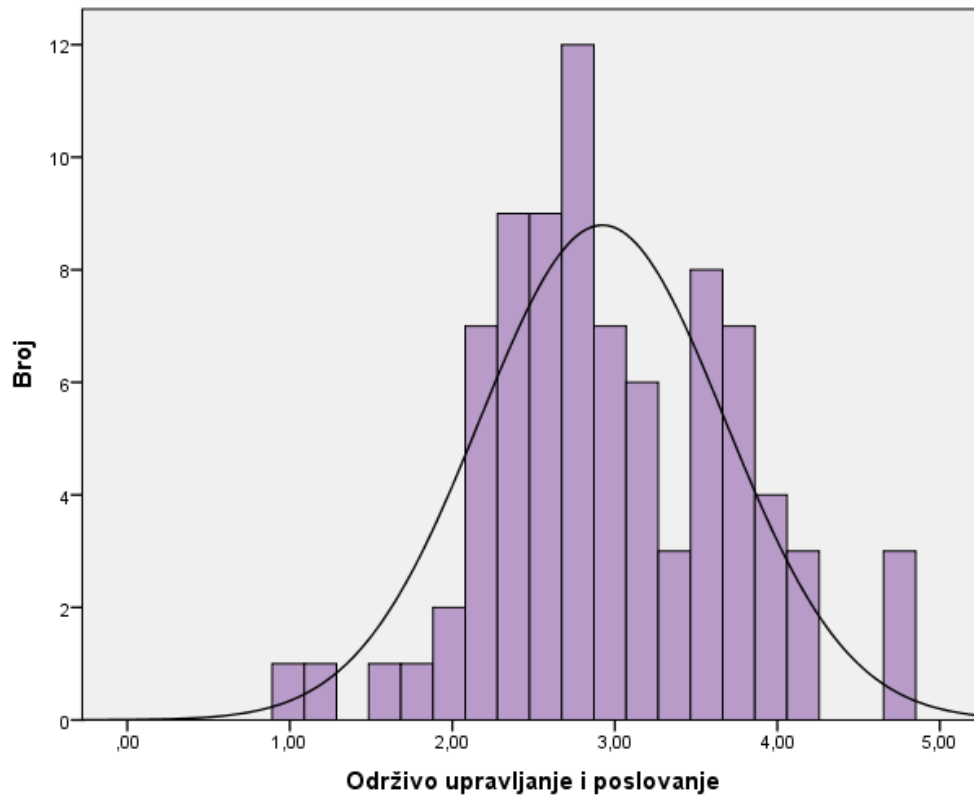


График 48. Дескриптивни приказ расподеле за варијаблу одрживо управљање и пословање

6.3.2. Регресиона анализа

Најједноставнији облик везе између појава је линеарна веза. Уколико се посматра веза између организационе структуре и организационог учења, претпоставља се да организациона структура, као начин на који су организовани сви делови предузећа и сви запослени унутар предузећа, може да утиче на процес организационог учења тако што ће омогућити да се овај процес унутар организације дешава или ће бити његова препрека. У том случају ће организационо учење бити зависна променљива а организациона структура објашњавајућа променљива. Зависност између варијација ових посматраних појава у реалном свету објасниће се регресионим моделом. У следећим табелама су дати регресиони параметри ових појава.

Табела 46. Регресиони параметри јачине повезаности двеју детерминанти за организацију 1

Регресиони параметри	R	коэффициент детерминације	Кориговани коэффициент детерминације	Стд. грешка оцене
	0,640	0,410	0,403	3,38207

Табела 47. Регресиони параметри јачине повезаности двеју детерминанти за организацију 2

Регресиони параметри	R	коэффициент детерминације	Кориговани коэффициент детерминације	Стд. грешка оцене
	0,406	0,165	0,149	3,35848

На основу коефицијента просте линеарне корелације (R), као релативне мере, која узима вредности од -1 до +1, а у овом случају је то вредност 0,640 и позитивна је, значи да постоји директна позитивна корелација између ових посматраних појава (организационе структуре и организационог учења). С обзиром на то да вредности R од 0,50 до 0,75 упућују на умерену до добру повезаност између варијабли, а у овом случају је та вредност 0,640, то значи да између организационог учења и организационе структуре постоји умерена до добра повезаност. Коефицијент корелације у анализи урађеној за другу организацију је нешто мањи (0,406) и указује на слабију повезаност између варијабли.

Из табеле се види да је кориговани коефицијент детерминације 0,403. То указује да између ових варијабли постоји повезаност, и на основу коефицијента детерминације значи да у 40% случајева организациона структура утиче на процес организационог учења. Остатак од 60% укупног варијабилитета није објашњен регресионом линијом и под утицајем је неких других неидентификованих фактора. Кориговани коефицијент детерминације у случају другог предузећа је 0,15.

Стандардна грешка је индикатор који указује на величину одступања података од просечних вредности које се налазе на регресионој линији у основном скупу. На основу вредности из табеле, у овом случају приликом предвиђања вредности зависне варијабле грешаће се у просеку 3,38 јединица. Ова грешка је нешто мања за случај предвиђања вредности зависних варијабли у другој организацији и износи 3,35 јединица.

Следеће табеле се односе на тестирање значајности коефицијента детерминације да је различит од нуле.

Табела 48. Анализа варијансе за значајност детерминације (организација 1)

Оправданост модела Анова	Сума квадрата	df	Просек квадрата	F	Вероватноћа грешке
Регресија	650,984	1	650,984	56,912	0,000
Резидуал	937,948	82	11,438		
Тотал	588,932	83			

Табела 49. Анализа варијансе за значајност детерминације (организација 2)

Оправданост модела Анова	Сума квадрата	df	Просек квадрата	F	Вероватноћа а грешке
Регресија	116,021	1	116,021	10,286	0,002
Резидуал	586,528	52	11,279		
Тотал	702,549	53			

Вредност F теста је статистички значајна што говори у прилог да је вредност коефицијента детерминације врло битна за предвиђање варирања међу варијаблама. Пошто је висока детерминација, што је статистички веома значајно, и мала вероватноћа грешке (у случају прве организације 0,00 а у случају друге 0,002) прелази се на даљу анализу облика и јачине везе између показатеља.

T – тестом проверавају се статистички параметри из статистичког модела, исечак и нагиб (β_0 и β_1). Најважније је да параметар нагиба (β_1) буде различит од нуле. Најпре је потребно поставити нулту хипотезу да између варијација посматраних појава у основном скупу не постоји линеарна веза, тј. да X не утиче на Y: $H_0: \beta = 0$ и двосмерну алтернативну хипотезу $H_1: \beta \neq 0$

Најпре је потребно одредити p – вредност како би се донела одлука да ли се одбацује нулта хипотеза или прихвата нулта хипотеза. При томе се, за ниво значајности узима стандардни $\alpha = 0,05$.

Табела 50. Статистички параметри модела регресионе анализе за варијабле организациона структура и организационо учење (организација 1)

Статистички параметри модела	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Вероватноћа грешке
	B	Стд. грешка	Бета		
Одсечак/константа	-3,820	1,789		-2,136	0,036
Организациона структура- нагиб	0,834	0,111	0,640	7,544	0,000

Табела 51. Статистички параметри модела регресионе анализе за варијабле организациона структура и организационо учење (организација 2)

Статистички параметри модела	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Вероватноћа грешке
	B	Стд. грешка	Бета		
Одсечак/константа	9,603	2,270		4,232	0,000
Организациона структура -нагиб	0,367	0,114	0,406	3,207	0,002

Статистика теста износи 7, 544 (у другом случају 3,207) и већа је од највеће критичне вредности у табели 2 t распореда. Пошто је p – вредност мања од нивоа значајности, одбацује се нулта хипотеза и усваја алтернативна $H_1: \beta \neq 0$. То значи да постоји линеарна веза између варијација посматраних појава па се регресиона линија може користити за предвиђање.

Једначина регресионе праве је $y = \beta_0 * x + \beta_1$. У конкретном случају се то види и са графика $y = 0,834 * x - 3,8203$. Помоћу ове једначине се једноставном заменом појединих вредности x долази до предвиђања просечних вредности y . У овом случају је $\beta_1 < 0$ и права показује опадајућу тенденцију од доњег левог угла према горњем десном углу првог квадранта координатног система. Оцена регресионог коефицијента нагиба је статистички значајна и потврђена је t – тестом. Једначина регресионе праве за случај друге организације је $y = 0,367x + 9,603$. У овом случају је $\beta_1 > 0$, што значи да права показује растућу тенденцију од доњег левог угла према горњем десном углу првог квадранта координатног система. На следећим дијаграмима распршености приказана је веза између две променљиве.

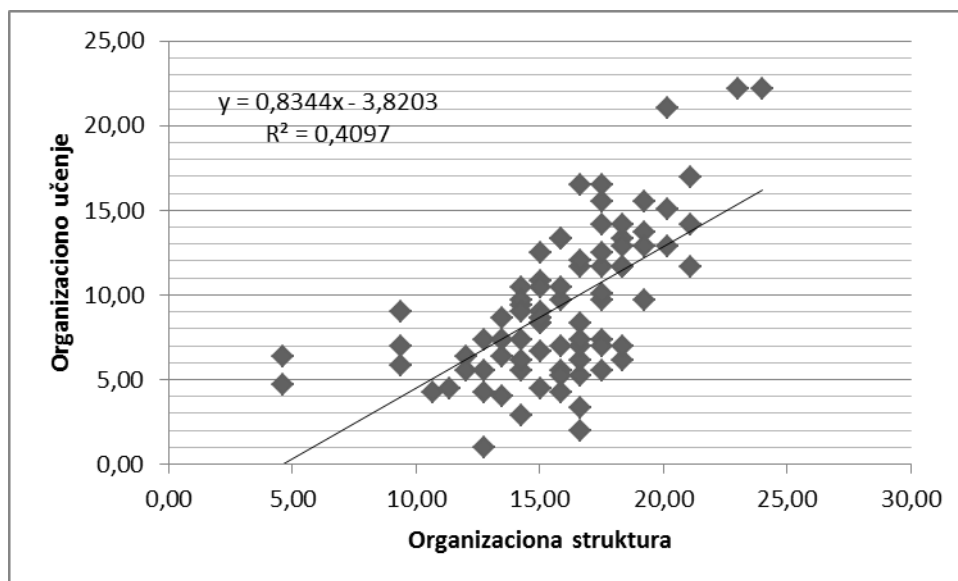


График 49. Дијаграм распршености за варијабле организациона структура и организационо учење (организација 1)

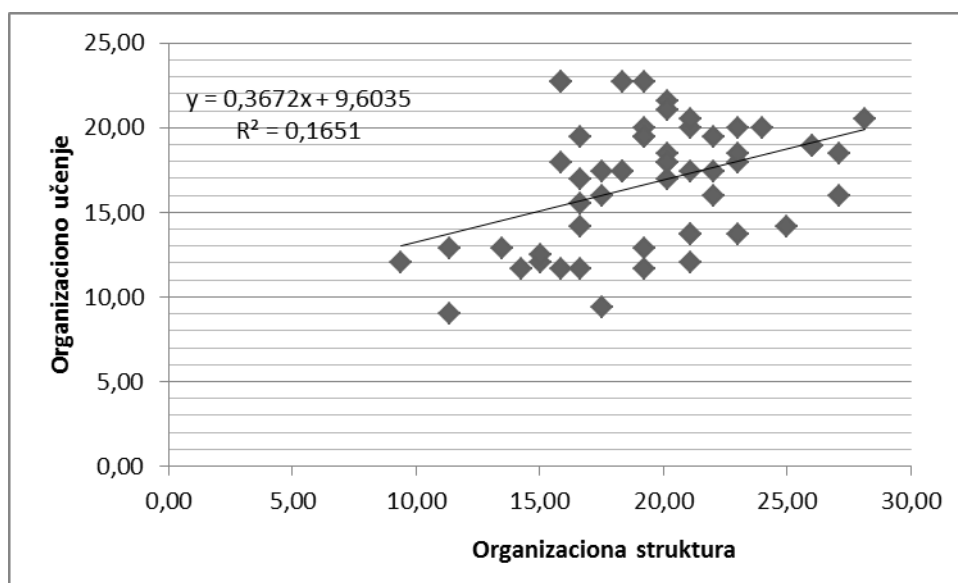


График 50. Дијаграм распршености за варијабле организациона структура и организационо учење (организација 2)

Дијаграм распршености показује да између варијација посматраних појава постоји квантитативно слагање. Коefицијент детерминације указује на то да у 40% (у случају друге организације 16%) случајева организациона структура утиче на процес организационог учења у предузећу. Може се рећи да је потврђена и подхипотеза да

флексибилнија организациона структура пружа већу могућност запосленима у организацији да прихвате процес организационог учења и примене нових знања.

Посматрајући везу између организационе културе и организационог учења, може се претпоставити да организациона култура може повољно да утиче на организационо учење стварајући услове за добру комуникацију међу запосленима, приступ информацијама које су им потребне увек и у било које време као и иновативност која мора бити резултат сваког процеса учења. Организационо учење би у овом случају било зависна променљива а организациона култура објашњавајућа променљива. Зависност између варијација организационе културе и организационог учења у реалном свету објасниће се регресионим моделом. У наредним табелама дати су регресиони параметри ових двеју посматраних појава за обе организације у којима су вршена истраживања.

Табела 52. Регресиони параметри јачине повезаности двеју детерминанти за организацију 1

Регресиони параметри	R	коэффициент детерминације	Кориговани коэффициент детерминације	Стд. грешка оцене
	0,667	0,445	0,439	3,27849

Табела 53. Регресиони параметри јачине повезаности двеју детерминанти за организацију 2

Регресиони параметри	R	коэффициент детерминације	Кориговани коэффициент детерминације	Стд. грешка оцене
	0,465	0,216	0,201	3,25375

Коефицијент корелације (R) за организацију 1 износи 0,667 и позитиван је, што значи да постоји директна позитивна корелација између ових посматраних појава (организационе културе и организационог учења). С обзиром на то да се вредност R налази између 0,50 и 0,75, значи да између организационог учења и организационе културе постоји умерена до добра повезаност. Што се тиче друге организације, коефицијент корелације је 0,465 и указује на слабу повезаност међу варијаблама.

Кориговани коефицијент детерминације је 0,439. На основу тога се може закључити да у 43% случајева организациона култура утиче на процес организационог учења. Остатак од 57% укупног варијабилитета није објашњен регресионом линијом и под утицајем је неких других неидентификованих фактора.

Као и коефицијент корелације, и кориговани коефицијент детерминације за другу организацију је мањи и износи 0,20.

Вредност стандардне грешке је 3,27849, што значи да ће се приликом предвиђања вредности зависне варијабле грешити у просеку 3, 27 јединица. Слично важи и за другу организацију где вредност стандардне грешке износи 3,25375

У следећим табелама је приказано тестирање значајности коефицијента детерминације.

Табела 54. Анализа варијансе за значајност детерминације (организација 1)

Оправданост модела Анова	Сума квадрата	df	Просек квадрата	F	Вероватноћа грешке
Регресија	707,556	1	707,556	65,828	0,000
Резидуал	881,377	82	10,748		
Тотал	1588,932	83			

Табела 55. Анализа варијансе за значајност детерминације (организација 2)

Оправданост модела Анова	Сума квадрата	df	Просек квадрата	F	Вероватноћа грешке
Регресија	152,030	1	152,030	14,360	0,000
Резидуал	550,520	52	10,587		
Тотал	702,549	53			

Из табеле се види да је вероватноћа грешке за обе организације врло мала (0,00), што значи да је сигурност веома висока (99%). Мала вероватноћа грешке и статистички значајна вредност F теста указују да је вредност коефицијента детерминације врло битна за предвиђање варирања међу варијаблима.

Следи анализа облика и јачине везе између показатеља. Т – тестом су проверени параметри из статистичког модела, исечак и нагиб (β_0 и β_1). Постављена је нулта

хипотеза да између варијација посматраних појава у основном скупу не постоји линеарна веза $H_0: \beta = 0$ и двосмерна алтернативна хипотеза $H_1: \beta \neq 0$. У следећим табелама дати су статистички параметри модела регресионе анализе.

Табела 56. Статистички параметри модела регресионе анализе за варијабле организациона култура и организационо учење (организација 1)

Модел	Нестандардизовани кофицијенти		Стандардизовани кофицијенти	t	Вероватноћа грешке
	B	Стд. грешка	Бета		
Одсечак/константа	1,388	1,048		1,324	0,003
Организациона култура- нагиб	0,808	0,100	0,667	8,113	0,000

Табела 57. Статистички параметри модела регресионе анализе за варијабле организациона култура и организационо учење (организација 2)

Статистички параметри модела	Нестандардизовани кофицијенти		Стандардизовани кофицијенти	t	Вероватноћа грешке
	B	Стд. грешка	Бета		
Одсечак/константа	7,689	2,427		3,168	0,003
Организациона култура -нагиб	0,596	0,157	0,465	3,789	0,000

Из табела се види да је вредност β_1 различита од нуле, што значи да се у циљу предвиђања може користити регресиона линија. Вероватноћа грешке је мања од усвојене (0,05), а вредност t – теста за оцену нагиба је статистички значајна. То значи да се одбацује нулта хипотеза и усваја алтернативна $H_1: \beta \neq 0$. За предвиђање варијација између ових појава може се користити регресиона линија.

У конкретном случају, једначина регресионе праве је $y = 0,808 x + 1,3884$. Заменом појединих вредности x долази се до предвиђања просечних вредности y. У овом случају је $\beta_1 > 0$, што значи да права показује растућу тенденцију од доњег левог угла према горњем десном углу првог квадранта координатног система. Оцена регресионог коефицијента нагиба је статистички значајна и потврђена је t – тестом.

Једначина регресионе праве за другу организацију је $y = 0,596 x + 7,689$

На следећим дијаграмима приказана је веза између две променљиве (организационе културе и организационог учења).

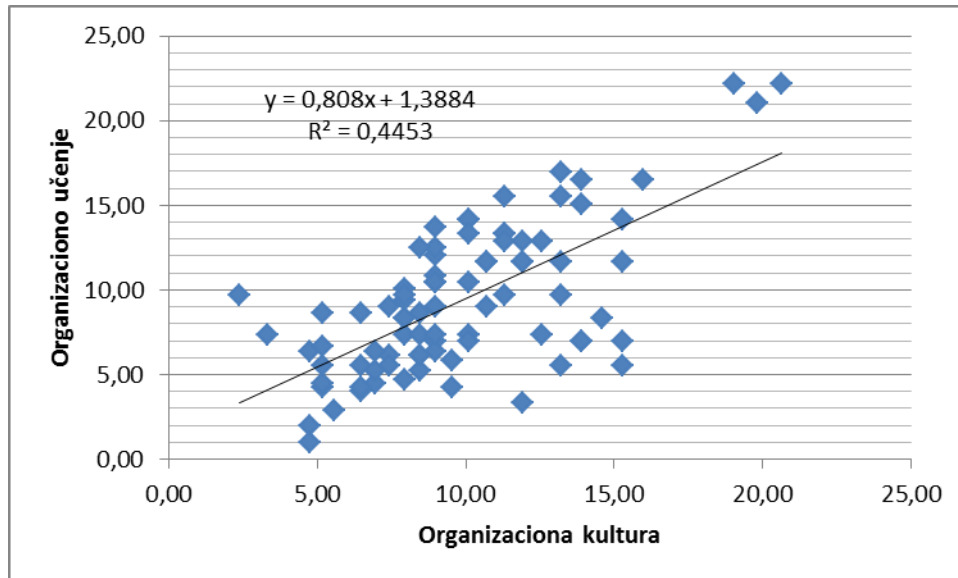


График 51. Дијаграм распршености за варијабле организациона култура и организационо учење (организација 1)

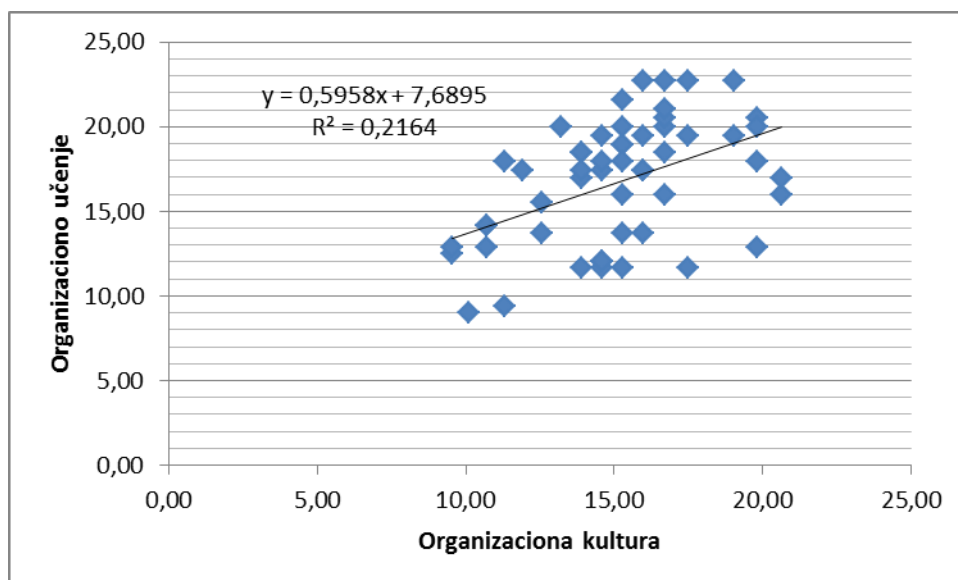


График 52. Дијаграм распршености за варијабле организациона култура и организационо учење (организација 2)

Дијаграм распршености показује да између варијација посматраних појава постоји квантитативно слагање. Коefицијент детерминације указује на то да у 44% случајева организациона култура утиче на процес организационог учења у предузећу. У случају друге организације овај утицај је 22%. Овим се потврђује подхипотеза да јача и хомогенија организациона култура има израженији утицај на организационо учење.

Посматрајући везу између организационе културе и организационе структуре претпоставља се да је организациона структура продукт организационе културе. Несвесно креирана и базирана на вредностима топ менаџмента или оснивача компаније, организациона култура је основ за повезивање људских и физичких ресурса у организацији, делегирање овлашћења и одговорности, додељивање одређених задатака као и дефинисање и утврђивање начина обављања тих задатака. Када би се зависност између варијација ових посматраних појава у реалном свету објаснила регресионим моделом, организациона структура би била зависна променљива а организациона култура објашњавајућа променљива. У наредним табелама дати су регресиони параметри ових двеју посматраних појава.

Табела 58. Регресиони параметри јачине повезаности двеју детерминанти за организацију 1

Регресиони параметри	R	коefицијент детерминације	Кориговани коefицијент детерминације	Стд. грешка оцене
	0,572	0,327	0,319	2,77041

Табела 59. Регресиони параметри јачине повезаности двеју детерминанти за организацију 2

Регресиони параметри	R	коefицијент детерминације	Кориговани коefицијент детерминације	Стд. грешка оцене
	0,374	0,140	0,123	3,77272

Коefицијент корелације (R) износи 0,572 и позитиван је. То значи да постоји директна позитивна корелација између ових посматраних појава (организационе културе и организационе структуре). С обзиром на то да се вредност R налази између 0,50 и 0,75, значи да између организационог учења и организационе културе постоји умерена до

добра повезаност. У случају друге организације коефицијент корелације износи 0,374 и указује на слабу повезаност међу варијаблима.

Кориговани коефицијент детерминације је 0,319. На основу тога се може закључити да у 32% случајева организациона култура утиче на формирање организационе структуре. Остатак од 68% укупног варијабилитета није објашњен регресионом линијом и под утицајем је неких других неидентификованих фактора. У случају друге организације, кориговани коефицијент детерминације износи 0,123.

Вредност стандардне грешке од 2,77041 указује на то да ће се приликом предвиђања вредности зависне варијабле грешити у просеку 2,77 јединица. Вредност стандардне грешке за другу организацију је нешто већа и износи 3,77272.

У наредним табелама је приказано тестирање значајности коефицијента детерминације.

Табела 60. Анализа варијансе за значајност детерминације (организација 1)

Оправданост модела Анова	Сума квадрата	df	Просек квадрата	F	Вероватноћа грешке
Регресија	305,587	1	305,587	39,815	0,000
Резидуал	629,363	82	7,675		
Тотал	934,950	83			

Табела 61. Анализа варијансе за значајност детерминације (организација 2)

Оправданост модела Анова	Сума квадрата	df	Просек квадрата	F	Вероватноћа грешке
Регресија	120,471	1	120,471	8,464	0,005
Резидуал	740,138	52	14,233		
Тотал	860,609	53			

Из табеле се види да је вероватноћа грешке врло мала (0,00), што значи да је сигурност веома висока (99%). У случају друге организације вероватноћа грешке је нешто већа (0,005), али не прелази стандардни $\alpha = 0,05$. Мала вероватноћа грешке и статистички значајна вредност F теста указују да је вредност коефицијента детерминације врло битна за предвиђање варирања међу варијаблима.

Пошто је висока детерминација што је статистички веома значајно, надаље је потребно анализирати облик и јачину везе између показатеља. Т – тестом су проверени параметри из статистичког модела, исечак и нагиб (β_0 и β_1). Постављена је нулта хипотеза да између варијација посматраних појава у основном скупу не постоји линеарна веза $H_0: \beta = 0$ и двосмерна алтернативна хипотеза $H_1: \beta \neq 0$. У следећим табелама дати су статистички параметри модела регресионе анализе.

Табела 62. Статистички параметри модела регресионе анализе за варијабле организациона култура и организациона структура (организација 1)

Статистички параметри модела	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Вероватноћа грешке
	B	Стд. грешка	Бета		
Одсечак/константа	10,570	0,886		11,931	0,000
Организациона култура -нагиб	0,531	0,084	0,572	6,310	0,000

Табела 63. Статистички параметри модела регресионе анализе за варијабле организациона култура и организациона структура (организација 2)

Статистички параметри модела	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Вероватноћа грешке
	B	Стд. грешка	Бета		
Одсечак/константа	11,368	2,814		4,039	0,000
Организациона култура-нагиб	0,530	0,182	0,374	2,909	0,005

Из табела се види да је вредност $\beta_1=10,570$, и у случају друге организације $\beta_1=11,368$. Обзиром на то да је ова вредност различита од нуле, у циљу предвиђања се може користити регресиона линија. Вероватноћа грешке је мања од усвојене (0,05), а вредност t – теста за оцену нагиба је статистички значајна. То значи да се одбацује нулта хипотеза и усваја алтернативна $H_1: \beta \neq 0$. За предвиђање варијација између ових појава може се користити регресиона линија.

У конкретном случају, једначина регресионе праве је $y = 0,531 x + 10,57$. Заменом појединих вредности x долази се до предвиђања просечних вредности y. $\beta_1 > 0$ а регресиона права показује растућу тенденцију од доњег левог угла према горњем

десном углу првог квадранта координатног система. Оцена регресионог коефицијента нагиба је статистички значајна и потврђена је t – тестом.

У случају друге организације једначина регресионе праве је $y = 0,530x + 11,368$.

На следећим дијаграмима приказана је веза између две променљиве (организационе културе и организационе структуре).

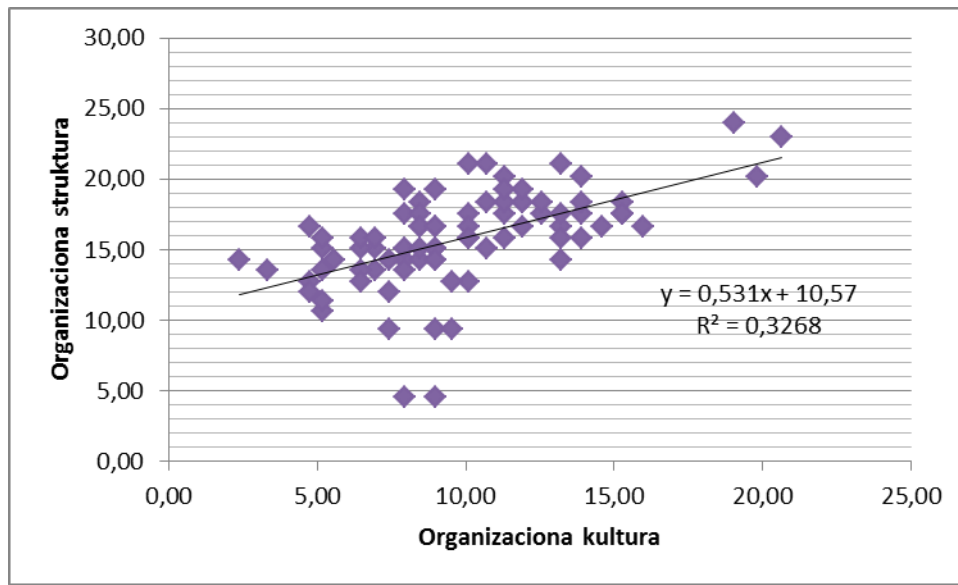


График 53. Дијаграм распршености за варијабле организациона култура и организациона структура (организација 1)

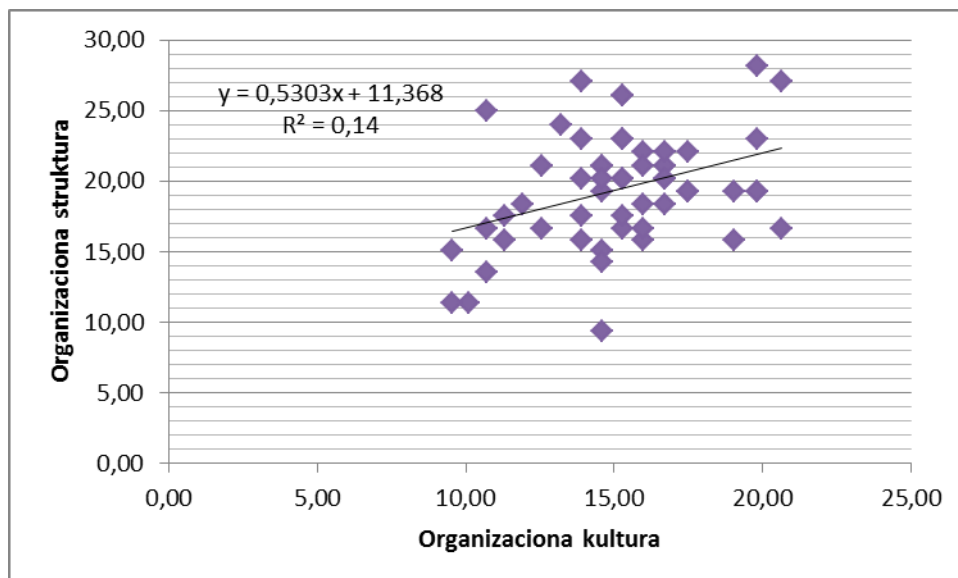


График 54. Дијаграм распршености за варијабле организациона култура и организациона структура (организација 2)

Дијаграм распршености показује да између варијација посматраних појава постоји квантитативно слагање. Коефицијент детерминације указује на то да је у 32% случајева (14% - друга организација) организациона структура резултат постојеће организационе културе. Овим се потврђује и подхипотеза да боље познавање културних димензија доприноси лакшем структурирању организације.

Посматрајући везу између организационог учења и могућности развоја организације и њене способности за прихватање промена и иновација тј. прогресивних циљева, може се претпоставити да постоји узајамна повезаност између ових појава. Раст и развој организације увек подразумева одређене промене које се односе на примену нових технологија, иновација, начина рада и, не мање важно, начина размишљања у организацији. Најбољи начин за стицање конкурентске предности организација на тржишту је да оне умеју и могу да ураде нешто што друге организације не. То значи да је знање кључни ресурс сваке организације, а процес организационог учења доприноси повећању укупног знања у једној организацији. Раст и развој предузећа резултат су процеса организационог учења и прихватања нових знања. Тако посматрано, прогресивни циљеви су зависна променљива а организационо учење објашњавајућа променљива. Зависност између варијација ових посматраних појава у реалном свету објасниће се регресионим моделом. У наредним табелама дати су регресиони параметри ових двеју посматраних појава.

Табела 64. Регресиони параметри јачине повезаности двеју детерминанти за организацију 1

Регресиони параметри	R	коефицијент детерминације	Кориговани коефицијент детерминације	Стд. Грешка оцене
	0,909	0,826	0,824	0,28105

Табела 65. Регресиони параметри јачине повезаности двеју детерминанти за организацију 2

Регресиони параметри	R	коефицијент детерминације	Кориговани коефицијент детерминације	Стд. Грешка оцене
	0,870	0,756	0,752	0,22979

Коефицијент корелације (R) износи 0,909 и позитиван је, што значи да постоји директна позитивна корелација између ових посматраних појава (организационе културе и организационог учења). У случају друге организације R износи 0,870. С обзиром на то да вредности R од 0,75 до 1 упућују на врло добру до изврсну повезаност међу варијаблама, значи да између организационог учења и прогресивних циљева постоји јако добра (изврсна) повезаност.

Кориговани коефицијент детерминације је 0,824. На основу тога се може закључити да у 82% случајева организационо учење утиче на прогресивне циљеве, раст и развој предузећа. Остатак од 18% укупног варијабилитета није објашњен регресионом линијом и под утицајем је неких других неидентификованих фактора. И у случају друге организације је овај коефицијент веома велики и износи 0,752 (75%).

Вредност стандардне грешке је 0,28105. Она је веома ниска, што значи да ће се приликом предвиђања вредности зависне варијабле грешити у просеку само 0,28 јединица. У случају друге организације је грешка нешто мања и износи 0,22979.

У следећим табелама је приказано тестирање значајности коефицијента детерминације.

Табела 66. Анализа варијансе за значајност детерминације (организација 1)

Оправданост модела Анова	Сума квадрата	df	Просек квадрата	F	Вероватноћа грешке
Регресија	30,829	1	30,829	390,306	0,00
Резидуал	6,477	82	0,079		
Тотал	37,306	83			

Табела 67. Анализа варијансе за значајност детерминације (организација 2)

Оправданост модела Анова	Сума квадрата	df	Просек квадрата	F	Вероватноћа грешке
Регресија	8,523	1	8,523	161,403	0,000
Резидуал	2,746	52	0,053		
Тотал	11,268	53			

Из табеле се види да је вероватноћа грешке врло мала (0,00), што значи да је сигурност веома висока (99%). Мала вероватноћа грешке и статистички значајна вредност F теста

(390,306 и 161,403) указују да је вредност коефицијента детерминације врло битна за предвиђање варирања међу варијаблима.

Следи анализа облика и јачине везе између показатеља. Т – тестом су проверени параметри из статистичког модела, исечак и нагиб (β_0 и β_1). Постављена је нулта хипотеза да између варијација посматраних појава у основном скупу не постоји линеарна веза $H_0: \beta = 0$ и двосмерна алтернативна хипотеза $H_1: \beta \neq 0$. У следећим табелама дати су статистички параметри модела регресионе анализе.

Табела 68. Статистички параметри модела регресионе анализе за варијабле организационо учење и прогресивни циљеви (организација 1)

Статистички параметри модела	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Вероватноћа грешке
	B	Стд. грешка	Бета		
Одсечак/константа	1,924	0,073		26,379	0,000
Организационо учење -нагиб	0,139	0,007	0,909	19,756	0,000

Табела 69. Статистички параметри модела регресионе анализе за варијабле организационо учење и прогресивни циљеви (организација 2)

Статистички параметри модела	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Вероватноћа грешке
	B	Стд. грешка	Бета		
Одсечак/константа	2,363	0,148		15,924	0,000
Организационо учење -нагиб	0,110	0,009	0,870	12,704	0,000

Из табеле се види да је вредност β_1 различита од нуле (1,924), што значи да се у циљу предвиђања може користити регресиона линија. Вероватноћа грешке је мања од усвојене (0,05), а вредност t – теста за оцену нагиба је статистички веома значајна (19,756). То значи да се одбацује нулта хипотеза и усваја алтернативна $H_1: \beta \neq 0$. За предвиђање варијација између ових појава може се користити регресиона линија.

У случају друге организације вредност β_1 износи 2,363, вероватноћа грешке 0,00 и вредност t – теста статистички веома значајна (12,704). Такође се одбацује нулта хипотеза и усваја алтернативна $H_1: \beta \neq 0$.

У конкретном случају, једначина регресионе праве је $y = 0,1392x + 1,9249$. Заменом појединих вредности x долази се до предвиђања просечних вредности y . У овом случају је $\beta_1 > 0$, што значи да права показује растућу тенденцију од доњег левог угла према горњем десном углу првог квадранта координатног система. Оцена регресионог коефицијента нагиба је статистички значајна и потврђена је t – тестом.

У случају друге организације, једначина регресионе праве је $y = 0,110x + 2,363$.

На следећим дијаграмима приказана је веза између две променљиве (организационог учења и прогресивних циљева).

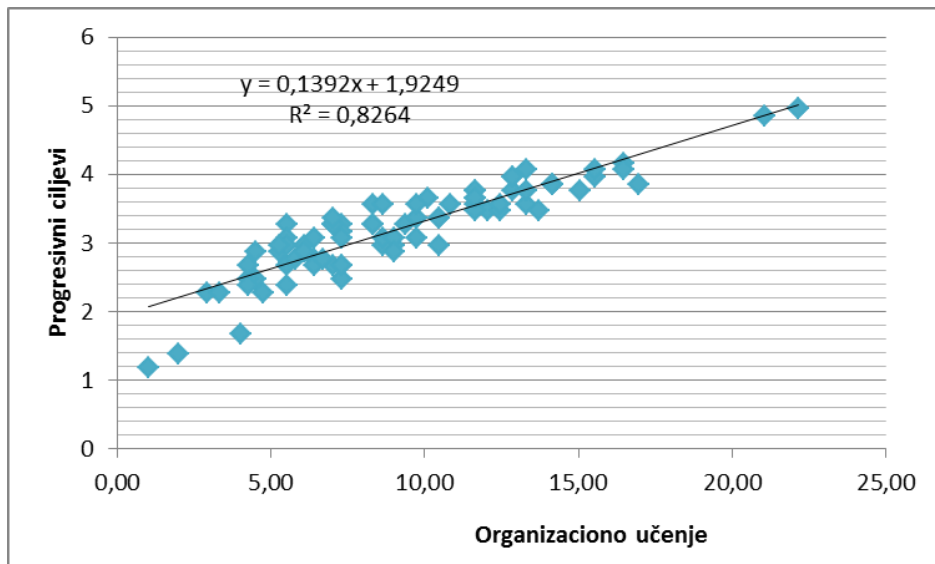


График 55. Дијаграм распршености за варијабле организационо учење и прогресивни циљеви (организација 1)

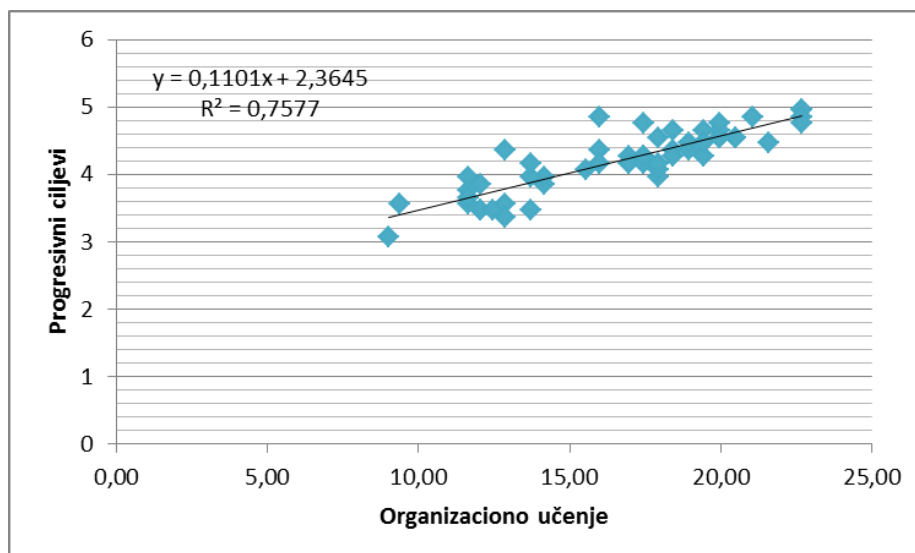


График 56. Дијаграм распршености за варијабле организационо учење и прогресивни циљеви (организација 2)

Дијаграм распршености показује да између варијација посматраних појава постоји квантитативно слагање. Коефицијент детерминације указује на то да у 82% случајева (75% - друга организација) организационо учење утиче на прогресивне циљеве, раст и развој предузећа. Овим се потврђује и прва помоћна хипотеза да што су запослени у организацији спремнији да прихвате концепт организационог учења, то је већа могућност развоја организације.

Уколико се посматра веза између организационог учења и одрживог управљања и пословања претпоставља се да постоји узајамна повезаност између ових појава. Одрживо управљање и пословање подразумева примену нових знања, техника, технологија и вештина менаџмента које доприносе постизању концепта одрживог развоја кроз његова три основна аспекта, економију, екологију и друштво. Постојање организационог учења може допринети одрживом управљању организацијом и њеном одрживом пословању. У том случају ће одрживо управљање и одрживо пословање бити зависна променљива а организационо учење објашњавајућа променљива. Зависност између варијација ових посматраних појава у реалном свету објасниће се регресионим моделом. У наредним табелама дати су регресиони параметри ових двеју посматраних појава.

Табела 70. Регресиони параметри јачине повезаности двеју детерминанти за организацију 1

Регресиони параметри	R	Коефицијент детерминације	Кориговани коефицијент детерминације	Стд. грешка оцене
	0,906	0,821	0,818	0,32157

Табела 71. Регресиони параметри јачине повезаности двеју детерминанти за организацију 2

Регресиони параметри	R	Коефицијент детерминације	Кориговани коефицијент детерминације	Стд. грешка оцене
	0,746	0,702	0,683	0,22005

Коефицијент корелације (R) износи 0,906 и позитиван је, што значи да постоји директна позитивна корелација између ових посматраних појава (организационог учења и одрживог управљања организацијом). У случају друге организације, коефицијент корелације износи 0,746. С обзиром на то да вредности R од 0,75 до 1 упућују на врло добру до изврсну повезаност међу варијаблама, значи да између организационог учења и одрживог управљања и пословања постоји јако добра (изврсна) повезаност.

Кориговани коефицијент детерминације је 0,818. На основу тога се може закључити да у 82% случајева организационо учење утиче на одрживо пословање и одрживо управљање предузећем. Остатак од 18% укупног варијабилитета није објашњен регресионом линијом и под утицајем је неких других неидентификованих фактора. У случају друге организације коефицијент детерминације износи 0,683 (68%).

Вредност стандардне грешке је 0,32157. Стандардна грешка је веома ниска, што значи да ће се приликом предвиђања вредности зависне варијабле грешити у просеку само 0,32 јединице. У случају друге организације грешка је још мања, па ће се приликом предвиђања вредности зависне варијабле грешити у просеку само 0,22 јединице.

У следећим табелама је приказано тестирање значајности коефицијента детерминације.

Табела 72. Анализа варијансе за значајност детерминације (организација 1)

Оправданост модела Анова	Сума квадрата	df	Просек квадрата	F	Вероватноћа грешке
Регресија	38,780	1	38,780	375,027	0,000
Резидуал	8,479	82	0,103		
Тотал	47,260	83			

Табела 73. Анализа варијансе за значајност детерминације (организација 2)

Оправданост модела Анова	Сума квадрата	df	Просек квадрата	F	Вероватноћа грешке
Регресија	5,461	1	5,461	112,781	0,000
Резидуал	2,470	51	0,048		
Тотал	7,931	52			

Из табеле се види да је вероватноћа грешке за обе организације врло мала (0,00), што значи да је сигурност веома висока (99%). Мала вероватноћа грешке и статистички значајна вредност F теста (375,027 и 112,781) указују да је вредност коефицијента детерминације врло битна за предвиђање варирања међу варијаблима.

Пошто је висока детерминација што је статистички веома значајно, прелази се на даљу анализу облика и јачине везе између показатеља. T – тестом су проверени параметри из статистичког модела, исечак и нагиб (β_0 и β_1). Постављена је нулта хипотеза да између варијација посматраних појава у основном скупу не постоји линеарна веза $H_0: \beta = 0$ и двосмерна алтернативна хипотеза $H_1: \beta \neq 0$. У наредним табелама дати су статистички параметри модела регресионе анализе.

Табела 74. Статистички параметри модела регресионе анализе за варијабле организационо учење и одрживо управљање и пословање (организација 1)

Статистички параметри модела	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Вероватноћа грешке
	B	Стд. грешка	Бета		
Одсечак/константа	1,457	0,083		17,463	0,000
Организационо учење- нагиб	0,156	0,008	0,906	19,366	0,000

Табела 75. Статистички параметри модела регресионе анализе за варијабле организационо учење и одрживо управљање и пословање (организација 2)

Статистички параметри модела	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Вероватноћа грешке
	B	Стд. грешка	Бета		
Одсечак/константа	2,6133	0,150		18,410	0,000
Организационо учење- нагиб	0,095	0,009	0,830	10,620	0,000

Из табеле се види да су вредности β_1 различите од нуле (1,457 и 2,6133), што значи да се у циљу предвиђања може користити регресиона линија. Вероватноћа грешке је 0,00 и мања је од усвојене (0,05), а вредности t – теста за оцену нагиба је статистички веома значајне (19,366 и 10,620). То значи да се одбацује нулта хипотеза и усваја алтернативна $H_1: \beta \neq 0$. За предвиђање варијација између ових појава може се користити регресиона линија.

У конкретном случају, једначина регресионе праве је $y = 0,156 x + 1,457$. Заменом појединих вредности x долази се до предвиђања просечних вредности y . $\beta_1 > 0$ па према томе регресиона права показује растућу тенденцију од доњег левог угла према горњем десном углу првог квадранта координатног система. Оцена регресионог коефицијента нагиба је статистички значајна и потврђена је t – тестом.

У случају друге организације, једначина регресионе праве је $y = 0,1 x + 2,6133$.

На следећим дијаграмима приказана је веза између две променљиве (организационог учења и одрживог управљања и пословања).

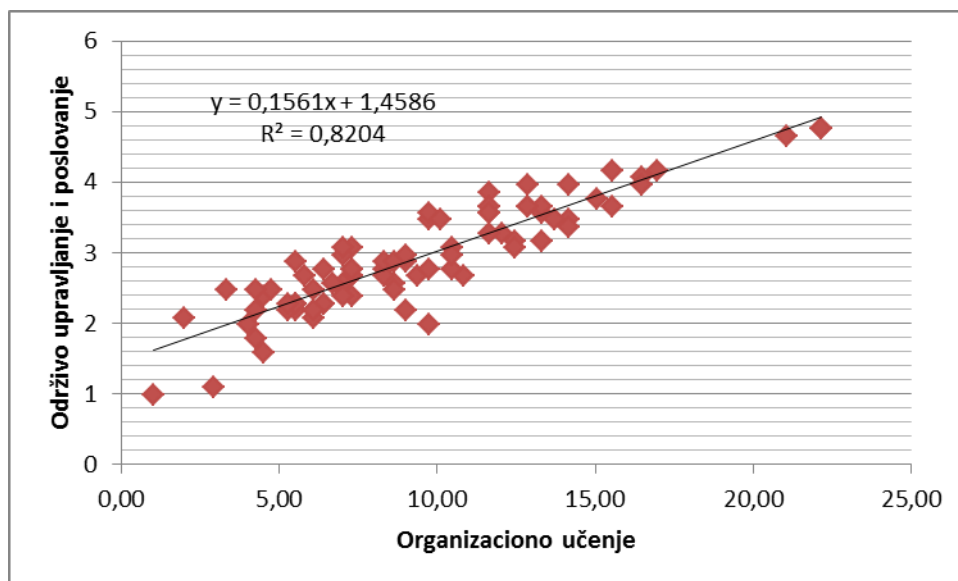


График 57. Дијаграм распршености за варијабле организационо учење и одрживо управљање и пословање (организација 1)

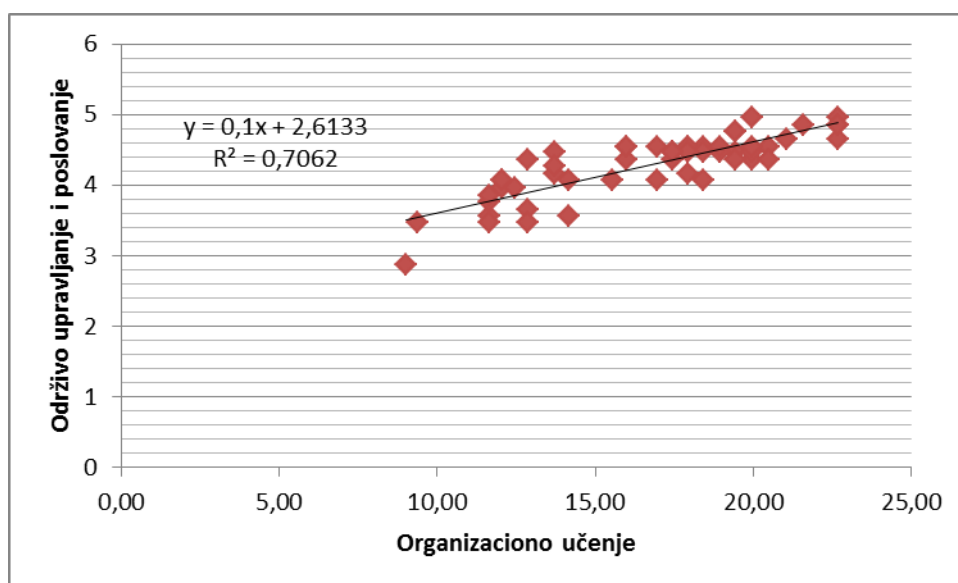


График 58. Дијаграм распршености за варијабле организационо учење и одрживо управљање и пословање (организација 2)

Дијаграм распршености показује да између варијација посматраних појава постоји квантитативно слагање. Коefицијент детерминације указује на то да у 82% случајева (70% - друга организација) организационо учење утиче на одрживо управљање предузећем и одрживо пословање. Овим се потврђује и основна хипотеза што је

способност организације да учи и развија се већа, то је већа и могућност одрживог управљања истом. Одрживо пословање и одрживи развој предузећа су последица одрживог управљања, па је ово и потврда последње хипотезе - што је код запослених у организацији израженија воља за учењем и усавршавањем, то је већа могућност за постизање одрживог развоја предузећа.

7. ДИСКУСИЈА

У првом делу истраживања, на основу мишљења испитаника (универзитетски професори из области менаџмента, одрживог развоја и организационог понашања) добијени су фактори који утичу на одрживо управљање и одрживо пословање. Испитаници су свим факторима доделили тежинске коефицијенте, а коришћењем АНР методе вишекритеријумског одлучивања, извршено је рангирање ових фактора. Највећи број испитаника (њих четворо) је највеће тежинске коефицијенте доделило организационом учењу. Два испитаника су била другачијег мишљења и они су највеће тежинске коефицијенте доделили националној култури. Само један од испитаника је највећу вредност тежинског коефицијента доделио лидерству. На основу групне одлуке може се издвојити група најутицајнијих фактора на одрживо управљање предузећем и одрживо пословање у коју спадају организационо учење, национална култура и лидерство.

Резултати другог дела истраживања које се односи на испитивање вредносних ставова запослених, који су одраз националне културе, показују да је највећем броју испитаника подршка од стране претпостављених веома важна. У једној организацији је проценат испитаника коме је подршка од стране претпостављених на послу најважнија скоро 60%, а у другој тај проценат је још већи – 82%. Веома мали проценат испитаника је био неодлучан по овом питању и исти толики је проценат испитаника којима подршка углавном није важна.

За разлику од подршке, великом броју испитаника (око 50%) учешће претпостављених у обављању конкретног посла углавном није важно. Само се 9% испитаника у једном предузећу изјаснило да им је подршка веома важна (најважнија), док у другом предузећу није било ни једног испитаника коме је учешће претпостављених у послу најважније.

Велики је број испитаника у оба предузећа којима је веома важно добијање јасних упутстава од стране претпостављених (63% и 82,35%), и значајан проценат оних којима је то углавном важно. Око 5% испитаника је било неодлучно по овом питању и скоро 6% испитаника се изјаснило да им ово углавном није важно. Испитаника којима уопште није важно добијање јасних упутстава од стране претпостављених није било.

Највећем броју испитаника у оба предузећа је независност у раду много важна. Ако се одговори на ово питање упореде са одговорима на питање значаја учешћа претпостављених у обављању посла, онда су и добијени резултати логични и очекивани. Заправо, испитаницима којима учешће претпостављених у обављању посла углавном није било важно, независност у раду је јако важна. Веома мали је проценат испитаника којима независност у обављању посла углавном није важна, а не постоје испитаници којима независност уопште није важна.

На основу добијених резултата долази се до логичног закључка да је испитаницима којима је важна независност у обављању посла такође важно и самостално одлучивање. Добијени резултати показују да нема ни једног испитаника коме самостално одлучивање у раду уопште није важно.

Преко 83% испитаника у оба предузећа добре односе са колегама сматра веома важним. Ово указује на велики значај међуљудских односа за обављање посла у организацији. Око 17% испитаника је одговорило да су им добри односи са колегама на послу углавном важни. Неодлучних испитаника по овом питању није било, нити оних којима то није важно.

Међутим, колико су испитаницима важни добри односи са колегама на послу, толико им је важна и добра комуникација са претпостављенима. Као и у претходном случају, неодлучних испитаника по овом питању није било, нити је било оних којима то уопште није важно.

Значај потврђивања индивидуалног учинка кроз плате има велику важност за око 40% испитаника. Исти проценат њих се изјаснило да им је ово углавном важно, али је било и неодлучних испитаника по овом питању, као и оних којима потврђивање индивидуалног учинка кроз плате није много важно (укупно око 20%).

Велики број испитаника у оба предузећа је био неодлучан по питању важности напредовања у каријери кроз индивидуални учинак (око 50%). Велики је и проценат оних испитаника којима то углавном није важно (31% и 35%). Свега 15% испитаника изјаснило се да им је значајно да у каријери напредују на основу свог учинка. Упоређујући одговоре на ово питање са важношћу добрих колегијалних односа, велики значај добрих односа са колегама на послу оправдава овако велики проценат

испитаника којима напредовање у каријери кроз индивидуални учинак није много важно.

Број испитаника којима је подршка за стручно усавршавање најважнија је велики (51% у првом предузећу и 82% у другом предузећу). Значајан је и проценат оних којима је то углавном важно. Свега 3% је било неодлучних по овом питању, око 9% испитаника изјаснило се да им то углавном није важно, а није било испитаника којима подршка за стручно усавршавање уопште није важна.

Важност планирања будућих догађаја се мало разликује по предузећима, али је у глобалу посматрано, испитаницима важна. Постоји значајан проценат испитаника у оба предузећа којима је то веома важно (34% и 59%) и углавном важно (35% и 40%). Међутим, колико је испитаницима важна будућност, исто толико им је важна и садашњост, што говори податак да половина њих није могла јасно да се одлучи и придаје већи значај једном од ова два термина.

Просечне оцене одговора указују на то да највеће оцене (4,8), самим тим и највећи значај за испитанике оба предузећа, имају добри односи са колегама на послу и добра комуникација са претпостављенима. Високе оцене и високи значај (4 и изнад 4) имају подршка од стране претпостављених, добијање јасних упутстава од стране претпостављених, независност у раду и самостално одлучивање, подршка за стручно усавршавање. Потврђивање индивидуалног учинка кроз плате у првом предузећу има нешто мању оцену од 4 (3,8), а другом нешто изнад 4 (4,3). Планирање будућих догађаја је такође високо оцењено (око 4). Најниже оцене, испод 3, има учешће претпостављених у послу који запослени обављају, напредовање у каријери кроз индивидуални учинак и брига о садашњости у односу на будуће догађаје.

За истраживање су веома важни резултати добијени рангирањем по важности постављених 12 питања. Они указују на то да су питања која су у највећем броју случајева рангирана јединицом, питање бр.6 и питање 1, тј. добри односи са колегама на послу и подршка од стране претпостављених. Такође, у групу високо ранжираних питања (ранг 2, 3 и 4) спадају и питања бр.7 и бр.3, тј. добра комуникација са претпостављенима и добијање јасних упутстава од њих.

У групу питања средњег значаја спадају независност у раду и самостално одлучивање, потврђивање индивидуалног учинка кроз плате и планирање унапред будућих догађаја.

Резултати показују да је испитаницима најмање важно учешће претпостављених у реализацији посла и напредовање у каријери кроз индивидуални учинак.

На основу добијених резултата види се да су испитаници из оба предузећа готово на 100% исти начин рангирани питања. Резултати показују да су испитаницима од највеће важности добри односи са колегама на послу и добра комуникација са претпостављенима. На последњем месту по важности налазе се учешће претпостављених у обављању посла, напредовање у каријери кроз индивидуални учинак и брига о садашњости без размишљања о будућим догађајима. Овакав резултат је очекиван с обзиром на то да се питања односе на индивидуалне карактеристике личности које су резултат националне културе.

До сличних резултата у својим истраживањима дошли су Паунковић и сарадници у истраживању оптималне организационе структуре за спровођење пројеката одрживог развоја у источној Србији, као и у истраживању значаја културних димензија за управљање пројектима одрживог развоја (Paunkovic et al. 2011; Paunkovic, 2014).

Добијени резултати се уклапају у модел српске националне културе који је дао Хофштед. Највише рангирано питање – подршка од стране руководиоца, потврђује висок степен дистанце моћи који карактерише српску националну културу. Висок степен колективизма потврђује се високим рангирањем постојања добрих односа са колегама као и добре комуникације са претпостављенима. Томе говори у прилог и то што је најниже по важности рангирано напредовање у каријери кроз индивидуални учинак. У високо рангиране варијабле спада и добијање јасних упутстава од стране претпостављених што указује на то да је српско друштво, друштво са ниском толеранцијом неизвесности. Добијањем јасних упутстава смањују се могућа неизвесност у послу. Карактеристике које се могу повезати са индивидуализмом су независност у избору сопственог стила рада и самостало одлучивање у послу. Те су карактеристике спадају у средње до високо рангиране, што поврђује истраживања Паунковић и сарадника да се српска култура налази „негде између“ Западне и Источне оријентације (Paunkovic et al. 2009; Paunkovic et al. 2010). Према Хофштеду, вредност индекса дугорочне оријентације српске националне културе је 52. (<http://geert-hofstede.com/>) Посматрајући скалу од 0 до 100, овај индекс се налази на средини. Ово потврђују и добијени резултати у раду, према којима планирање унапред будућих догађаја спада у средње рангиране варијабле по важности.

За разлику од претходног дела истраживања где су резултати у оба предузећа готово истоветни, одговори испитаника у делу истраживања у којем је вршено испитивање организационе културе, организационе структуре, лидерства и организационог учења, се у многome разликују међу предузећима. Анализом одговора на прву групу питања може се на први поглед видети да просечна оцена одговора испитаника у предузећу 1 не прелази 3,5, осим за питање бр. 7 „Придаје се више важности резултатима него начину на који су они постигнути – циљ оправдава средство“ и питање бр.8 „Запослени су прецизни, аналитични и детаљни приликом обављања делегираних задатака“. Са друге стране, у предузећу 2 већина одговора испитаника има просечну оцену преко 4, осим питања бр. 6 „Услед израженог јаког такмичарског духа понекад недостаје сарадња међу запосленима“ и питања бр.7 које у првом предузећу има просечну оцену 3,7. Предузеће 2 показује лојалност према запосленима а руководство подстиче запослене да буду пуни обзира једни према другима. На основу тога се може закључити да је организациона култура другог предузећа у свему боља од организационе културе првог предузећа.

Анализом добијених одговора на групу питања везаних за лидерство може се видети да се просечне оцене у предузећу 1 крећу од 2,5 до 3,5. С обзиром на то да оцена 3 на скали представља неодлучност, то указује на могуће избегавање испитаника да дају конкретне одговоре. Насупрот томе, у предузећу 2 најнижу просечну оцену има питање бр.17, што значи да се испитаници нису сложили са тврдњом да надређени показју мало интересовања за њихове потребе, а највеће просечне оцене (од 4 до 4,5) указују на то да у организацији постоји позитивна радна атмосфера, да руководство подстиче запослене да толеришу грешке из којих се учи и да веома воде рачуна о мотивацији, сатисфакцији и лојалности запослених.

Просечна оцена од 4,23 на питање бр.25 које припада групи питања везаних за организациону структуру указује на то да у предузећу 1 постоји тачно утврђена линија ауторитета (ко је коме одговоран). Међутим, на основу просечне оцене од 2,3 на питање бр. 28 може се закључити да је структура ове организације прилично централизована. Са друге стране, у предузећу 2 је просек оцена од 3,5 до 4,5 па се може закључити да је то организација са јасно утврђеном формалном структуром, у којој је понашање запослених тачно дефинисано одговарајућим правилима и процедурама, али и у којој они такође имају и могућност учешћа у доношењу појединих одлука везаних

за обављање посла. Високе просечне оцене у овом предузећу указују и на постојање добре комуникације међу запосленима на свим нивоима.

Анализом добијених одговора на групу питања везаних за организационо учење на основу просечних оцена, може се видети да у предузећу 1 нема честих отворених састанака, запослени немају могућност да потребне информације добију брзо, лако и у било које време, организација не узима у обзир потребе локалне заједнице, а запослени међу собом не помажу једни другима да уче. У овом предузећу је присутна и недовољна информисаност запослених о плановима и активностима компаније. Запослени у овом предузећу су били неодлучни по питању односа између њихове организације и друштвене заједнице као и по питању односа предузећа према животној средини. У другом предузећу најмању просечну оцену имају одговори на питање бр. 43 што говори да запослени имају слободу у комуникацији са надређенима (да се комуникација између запослених и менаџера не одвија увек на иницијативу надређених), предузеће стално прикупља информације о новим технологијама и иновацијама, запослени се често обучавају за стицање нових знања и вештина и подржавају усавршавање осталих колега у чему их подржава и руководство, а само предузеће помаже локалну заједницу, води рачуна о заштити животне средине и испуњава све обавезе према друштвеној заједници.

Да би се утврдило постојање везе између организационе културе, структуре, лидерства и организационог учења и одредио који је фактор најзначајнији за одрживо пословање и управљање предузећем, урађена је регресиона анализа. Приликом укрштања двеју варијабли, организационог учења и организационе структуре, при чему је организационо учење посматрано као зависна променљива а организациона структура објашњавајућа променљива, високи коефицијент корелације (0,64) указује на постојање умерене до добре повезаности између ових варијабли. На основу коригованог коефицијента детерминације (0,403) може се закључити да у 40% случајева организациона структура утиче на процес организационог учења. У другом предузећу је нешто мања повезаност, али с обзиром на то да су за оба предузећа вредности F теста и t теста статистички значајне, ова повезаност је потврђена.

Посматрајући везу између организационе културе и организационог учења, и коефицијенте корелације (0,667 и 0,465) утврђено је да постоји директна позитивна

корелација између ових посматраних појава. Коефицијенти детерминације од 0,44 и 0,22 показују да између варијација посматраних појава постоји квантитативно слагање.

Постојање директне позитивне корелације између организационе културе и организационе структуре потврђују коефицијенти корелације од 0,572 и 0,374. Коефицијент детерминације указује на то да је у 32% случајева (14% - друга организација) организациона структура резултат постојеће организационе културе.

Раст и развој предузећа резултат су процеса организационог учења и прихватања нових знања. Тако посматрано, прогресивни циљеви су зависна променљива а организационо учење објашњавајућа променљива. Веома висок коефицијент корелације између ових варијабли у обе организације (0,909 и 0,870) указује на то да између ових варијабли постоји јако добра (изврсна) повезаност. Коефицијент детерминације указује на то да у 82% случајева (75% - друга организација) организационо учење утиче на прогресивне циљеве, раст и развој предузећа.

Постојање организационог учења доприноси одрживом управљању организацијом и њеном одрживом пословању. У овом случају се одрживо управљање и одрживо пословање посматра као зависна променљива а организационо учење као објашњавајућа променљива. Високи коефицијенти корелације између ових варијабли (0,906 и 0,746) потврђују постојање директне позитивне корелације између ових посматраних појава. На основу коригованог коефицијента детерминације (0,82) може се закључити да у 82% случајева (70% - друга организација) организационо учење утиче на одрживо пословање и одрживо управљање предузећем.

Овим су потврђени резултати добијени АНР методом при чему је добијена група најутицајнијих фактора на одрживо управљање коју чине организационо учење, национална култура и лидерство. Резултати указују да остали фактори (организациона структура, организациона култура) делују кумулативно, а најзначајнији фактор за одрживо управљање и пословање предузећа јесте организационо учење.

7.1 Модел организације у којој се примењује концепт организационог учења за одрживо управљање и пословање

На основу добијених резултата првог дела истраживања може се закључити да су запослени у оба предузећа одговорили готово идентично на постављена питања. Овакви резултати су очекивани с обзиром на то да су испитиване личне карактеристике и индивидуалне вредности запослених које су одраз националне културе. Резултати се уклапају у модел српске националне културе који је дао Герт Хофштед. У другом делу истраживања одговори испитаника из двеју организација се драстично разликују. Њихове индивидуалне вредности су исте, али је разлика у организационој култури, структури и лидерству. Многа истраживања су показала да национална култура, осим што опредељује вредносне ставове и понашање појединаца, такође утиче и на вредности организационе културе и понашање целокупних организација (Hofstede, 1981; Hofstede, 1983; Hofstede, 1985). Поставља се питање: због чега су дијаметрално различите организационе културе два предузећа која чине запослени са истим карактеристикама и вредностима? Резултати истраживања доводе до закључка да је узрок различитости организационих култура, могућности за учење и организационих структура, лидерство. Исти закључак се може извести и из Хофштедовог модела националне културе. У српским предузећима је, због велике дистанце моћи (86) која карактерише српску националну културу, улога лидера врло значајна. Запослени од лидера очекују њихову подршку у обављању посла. Та подршка им је веома важна и готово увек спада у високо рангиране факторе.

Лидери су ти који стварају организациону културу и структуру која подржава процес организационог учења. Због тога је важно да они добро познају димензије националне културе, јер ће познавањем димензија знати које су вредности значајне за припаднике одређене друштвене групе па ће им и управљање организацијама у том друштву бити лакше, а запослени у организацијама ће бити задовољнији.

Лидерство обједињује све остале компоненте које утичу на организационо учење: организациону структуру и културу, организационе промене, комуникацију и мотивацију. Задатак лидера је да обезбеде изградњу такве организационе структуре која ће омогућити организационо учење. Лидери треба да установе културне вредности

учења и развоја, изграде културу поверења и толеранције на грешке и установе комуникационе канале који обезбеђују организационо учење. За организационо учење потребна је аутономија запослених за чије је обезбеђење одговорно лидерство.

Организацију у којој се примењује концепт организационог учења треба да воде лидери који су посвећени учењу и који ће својом енергијом мотивисати остале менаџере и запослене у компанији да појединачно и колективно свакога дана уче и стичу нова знања која ће применити у пословању. Лидери морају поштовати аутономију својих сарадника и њихове идеје, али и право на грешку. Код њих мора постојати став да су грешке неизбежне и да представљају шансу да се нешто ново научи. Одрживо управљање могу постићи само руководиоци који воде рачуна о мотивацији, сатисфакцији и лојалности запослених.

Примена концепта организационог учења у организацији захтева да њена структура буде тако дизајнирана да може да обезбеди да се процес генерисања и коришћења нових знања несметано одвија. То значи да у организацији треба да постоји минимална специјализација послова и задатака. Једино у таквим условима запослени могу да стварају и примењују нова знања. У присуству високе специјализације запослени су демотивисани, док смањење степена специјализације охрабрује учење, мотивише запослене и повећава њихово задовољство. Успешна примена концепта организационог учења подразумева што мањи број хијерархијских нивоа јер се тако убрзава вертикална комуникација и повећава степен аутономије запослених.

За организационо учење је од изузетне важности тимски рад. Кроз тимски рад запослени имају већу могућност за стицање нових знања и вештина које доприносе одрживом пословању. Поготову су значајни интерфункционални тимови јер њих чине запослени из различитих пословних функција. Српску националну културу карактерише умерени колективизам, што указује на то да постоји могућност примене организационог учења у српским предузећима.

Важан фактор који опредељује способност организације да учи је култура. Једна од основних карактеристика културе организације која подржава процес учења јесте отвореност према окружењу. Важно је да се у организацији стално сакупљају релевантне информације из окружења. Такве информације помажу процес организационог учења јер се највећи део новог знања апсорбује из окружења.

Важна компонента културе организације која учи огледа се у склоности запослених да стално истражују, постављају питања и прикупљају податке за стварање нових знања која доприносе унапређењу пословања компаније.

За организационо учење је потребно да се све информације у организацији деле са свима. То значи да не смеју постојати скривени интереси који спутавају искрену и отворену дискусију у организацији. Без отворености нема ни добре комуникације. Отвореност подразумева да и менаџери и запослени у предузећу прихватају нова знања и идеје, те је због тога неопходна за учење.

У култури организације која учи треба да постоји позитиван став према променама, јер су промене те које омогућавају увођење нових начина и метода које доприносе одрживом пословању. Када се посматра однос према променама који се може објаснити димензијом избегавања неизвесности, због великог индекса избегавања неизвесности (92) који карактерише српску националну културу, тенденција запослених је да не прихватају промене. Како би неизвесност смањили на што мању могућу меру, запослени очекују да од претпостављених (лидера) добију јасна упутства за обављање посла. Ово доводи до закључка да и поред високог степена избегавања неизвесности, лидери који су усмерени ка променама, то могу пренети и на своје запослене и остале чланове организације. Лидери морају бити коригујући и усмеравајући фактор, а висок степен дистанце моћи опет указује на то да ће запослени прихватити организациону културу коју лидер ствара, иако је она у супротности са одређеним димензијама које су карактеристичне за одређени модел националне културе којој припадају.

Акцент на развоју запослених је важна карактеристика културе организације која учи. Развој чланова организације доприноси остваривању интереса организације као целине. Одрживо управљање подразумева обезбеђивање најбољих услова за развој запослених у организацији, а крајњи резултат тога је одрживо пословање.

Одрживо управљање подразумева лидерство које је спремно да изгради културу поверења и толеранције у којој се негује учење и развој, са флексибилном организационом структуром и минималном специјализацијом задатака. Организације чије је пословање одрживо отворене су према окружењу и спремне за сарадњу са друштвеном заједницом а брига о запосленима и животној средини су им основни приоритети.

ЗАКЉУЧАК

Концепт корпоративне одрживости или одрживог пословања добио је последњих година на значају и у теорији и у пракси организације. Савремено пословање захтева од организација да буду одговорније, како би пружале квалитетнији живот запосленима, њиховим породицама, обезбедиле просперитет друштвене заједнице и члановима друштва који ту живе. Одрживо пословање представља императив за бољу будућност и основ заједничког рада јавног, приватног и цивилног сектора. Због свог утицаја на животну средину и друштво, компаније имају одговорност за одрживо управљање и одрживо пословање. Лична брига за социјалне и еколошке утицаје и њихове друштвене и моралне обавезе треба да наведе менаџмент привредних друштава (предузећа) да укључи одрживост у стратешко планирање. Предузећа морају да се усредсреде на примену технологија и иновација које спречавају негативне последице њихове производње по околину и помажу очување здраве животне средине, да би повећала приходе и остала конкурентна.

Раст и развој организације увек подразумева одређене промене које се односе на примену нових технологија, иновација, начина рада и, не мање важно, начина размишљања у организацији. Најбоји начин за стицање конкурентске предности организација на тржишту је да оне умеју и могу да ураде нешто што друге организације не. То значи да је знање кључни ресурс сваке организације, а процес организационог учења доприноси повећању укупног знања у једној организацији. Раст и развој предузећа резултат су процеса организационог учења и прихватања нових знања.

Пословни и управљачки проблеми у друштву и пословању постају све сложенији и потребна је велика количина знања за њихово решавање. За успешно решавање наведених проблема неопходно је стално улагање у знање појединца, као и организације којој припадају – вредност организације чине људи, њихово знање и способност коришћења знања. Конкурентска предност организације се остварује способношћу креирања и коришћења знања. Знање има стратешку улогу у управљању модерном организацијом. Због тога је овај кључни ресурс потребно стално увећавати, што се постиже кроз процес организационог учења.

Истраживања у дисертацији су показала да је основни фактор одрживог управљања и пословања знање које се стиче кроз процес организационог учења, али су такође указала и на друге значајне факторе који омогућавају процес организационог учења и на тај начин и они утичу на одрживо управљање и пословање.

Рангирањем фактора који утичу на одрживо управљање и пословање, уз помоћ АНР методе вишекритеријумског одлучивања, на основу групне одлуке може се издвојити група најутицајнијих фактора, у којој је на првом месту организационо учење, а затим и национална култура и лидерство.

Резултати дела истраживања у којем су испитивани вредносни ставови запослених показали су готово идентичне вредности запослених у оба предузећа у којима је истраживање спроведено. Они су као такви и очекивани с обзиром на то да су запослени припадници исте националне културе и деле исте вредности. То даље значи да су и њихова очекивања веома слична и да лидери и менаџери морају користити исте технике и методе у процесу управљања, мотивације запослених као и решавања свих осталих проблема који се у организацији могу јавити.

Оно што је важно, и што показује други део истраживања, јесте то да лидери и руководиоци (менаџери) морају познавати димензије своје националне културе на основу којих ће са лакоћом спознати и које су основне вредности њихових подређених и шта је то што они од њих очекују. Познавање вредносних ставова запослених лидерима умногоме олакшавају процес вођства и управљања и чине га одрживим, пре свега посматрајући друштвени аспект овог концепта. Резултати другог дела истраживања у којем су испитивани организациона култура, структура, организационо учење и лидерство, између два предузећа се много разликују. У првом предузећу преовладава организациона култура у којој циљ оправдава средство и постоји јако изражен такмичарски дух због којег често недостаје сарадња међу запосленима. Организациона структура је строго централизована и као таква успорава процес организационог учења, а лидерство је мало заинтересовано за потребе запослених. У другом предузећу је потпуно другачија ситуација. Ово предузеће показује лојалност према запосленима а међу запосленима постоји изражена сарадња. Мањи степен децентрализације организационе структуре запосленима даје могућност учешћа у доношењу појединих одлука везаних за обављање посла а лидерство показује велико

интересовање за потребе запослених и подстиче их да толеришу грешке из којих се учи. И сама организација стално прикупља информације о новим технологијама и иновацијама и подстиче процес организационог учења. На основу добијених резултата, а с обзиром на то да су многа истраживања показала да лидерство ствара организациону културу, може се закључити да је за овакву организациону културу једног од предузећа одговорно лидерство. Оно што се не може са сигурношћу тврдити је то да је одговорно тренутно руководство. Разлог томе су резултати бројних истраживања који су показали да је за стварање организационе културе потребан дужи временски период, а такође и за промену исте. То значи да се уз добру вољу и залагање руководства и лидерства, организациона култура предузећа може променити, и пре свега побољшати.

Утицај организационог учења на одрживо управљање и пословање, као и утицај осталих фактора попут организационе културе, структуре и лидерства на организационо учење, а самим тим и на одрживо пословање, потврђен је и регресионом анализом. То потврђују високи коефицијенти корелације између ових варијабли. Када се одрживо управљање и пословање посматра као зависна променљива а организационо учење као објашњавајућа променљива, коефицијенти корелација од 0,906 и 0,746 показују постојање директне позитивне корелације између ових посматраних појава. Такође се и на основу коефицијента детерминације може закључити да је одрживо управљање и пословање у преко 80% случајева зависно од организационог учења.

Основни циљ дисертације је био да докаже да примена концепта организационог учења доприноси одрживом управљању и одрживом пословању. Истраживањима је то и постигнуто. Подаци добијени истраживањем обрађени су двома методама, регресионом анализом и АНР методом вишекритеријумског одлучивања, и добијени су исти резултати, који су претходно и детаљно објашњени.

Научни допринос дисертације огледа се у томе што, на основу досадашњих истраживања и података у литератури који су на основу њих добијени и на основу резултата добијених истраживањима која су реализована за потребе израде рада, предлаже модел организације са одговарајућом организационом културом, структуром

и лидерством које ће подржати организационо учење и створити услове за одрживо управљање и одрживо пословање.

Од савремених организација захтева се да буду одговорније. Ради постизања одрживог управљања и одговорнијег пословања неопходно је успостављање нових друштвених вредности. Те вредности се заснивају на знању, креативности и способности људских ресурса. Успостављање ових вредности треба да води трансформисању традиционалних организација у организације које уче. Да би се такве вредности успоставиле и развиле предузећима је потребно лидерство које ће створити културу која подржава и структуру која омогућава организационо учење, па би због тога модел одрживе организације који се у дисертацији предлаже несумњиво био веома користан уколико се и практично примени.

Одрживо управљање и пословање подразумева примену нових знања, техника, технологија и вештина менаџмента које доприносе постизању концепта одрживог развоја кроз његова три основна аспекта, економију, екологију и друштво. Постојање организационог учења може допринети одрживом управљању организацијом и њеном одрживом пословању.

ЛИТЕРАТУРА

Abell D. F. (2006) The future of strategy is leadership, *Journal of Business Research* 59 pp.310 – 314

Андевски, М. (2006) Етичка утемељеност одрживог развоја. *ТЕМЕ*, 30(3), 411-426.

Aramburu, N. (2000). *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: implicaciones estratégicas y organizativas*. Tesis doctoral no publicada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Deusto, San Sebastián, España.

Argyris, C., Schon, D. (1978), “*Organizational Learning*”, Reading: Addison – Wesley

Argyris, C., Schön, S. (1978) *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*, AddisonWesley, Reading

Argyris, C. and Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading: Addison-Wesley

Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. E., & Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. In N. M. Ashkanasy, C. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 131–145). Thousand Oaks, CA: Sage.

Aycan Z. (2000) Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology: Contributions, Past Developments, and Future Directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 31, No. 1, pp. 110-128.

Azadi A., Eslami Farsani M., Mirsafaei Rizi R., Aroufsad S., (2013) Relationship between organizational culture and organizational learning among employess in physical education organizations, *European Journal of Sports and Exercise science*, 2 (1), pp. 12-16, Available online at www.scholarsresearchlibrary.com

Azzone, G., & Bertele’ , U. (1994). Exploiting green strategies for competitive advantage. *Long Range Planning*, 27(6): 69–81.

Бабић М., Ставрић Б. (2003), *Организација предузећа – управљање организационом структуром*, КИЗ „Центар“, Београд

Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3): 363–399.

Bass BM (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13: 26-40.

Bass BM (1990). The Bass and Stogdill Handbook of Leadership. Free Press, New York.

Bennis W. (1991) The Four Competences of leadership, in Kolb D., Rubin I., Osland J., *The Organizational Behaviour Reader*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall - proveriti

Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2007). Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue. *California Management Review*, 49(4): 132–160.

Berkeley, Thomas, A. (1988). Does leadership make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quarterly*, 33, 388-400.

Berson Y., Nemanich L., A., Waldman D., A., Galvin B., M., Keller R., T., (2006) Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective, *The Leadership Quarterly*, Volume 17, Issue 6, Pages 577–594, The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership

Bocken, N., Short, S., Rana, P., Evans, S., (2013) A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corp. Gov.* 13 (5), 482-497 pp.

Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P., Evans, S., (2014) A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, *Journal of Cleaner Production* 65, Elsevier, 42-56 pp.

Bogićević Milikić B., Janićijević N., (2009) HRM trends in transition economies: Two reflections of the shared background, *СОЦИОЛОГИЈА*, Војл. LI, N° 2

Bogićević Milikić B. (2009)The influence of culture on human resource management processes and practices: The propositions for Serbia, *ECONOMIC ANNALS*, Volume LIV, No. 181, April – June 2009, UDC: 3.33 ISSN: 0013-3264

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003) “A Review of Leadership Theory and Competency Framework”, University of Exeter

Brannen, J, Moss, P and Mooney, A (2004) *Working and Caring over the Twentieth century: Change and continuity in four- generation families* ESRC Future of Work Series, Basingstoke: Palgrave Macmillan

van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2–3): 95–105.

Vera D., Crossan M. (2004) Strategic Leadership and Organizational Learning, *ACAD MANAGE REV* April 1, 2004 vol. 29 no. 2, pp. 222-240

Vera, D. and Crossan, M. (2003). Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework. In: Easterby-Smith, M. and Lyles, M. (eds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (p. 122- 142). Oxford: Blackwell Publishing.

Vukašinović J., Đorđević-Boljanović J. (2013) Mining industry in the knowledge economy, *Mining & Metallurgy Engineering Bor*, No. 2, 2013

W. Zheng et al. (2010) Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, *Journal of Business Research* Volume 63 Issue 7 (2010) 763–771

Wang F., Chich-Jen S., Mei-Ling T. (2010) Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy, *African Journal of Business Management* Vol. 4(18), pp. 3924-3936, 18 December, 2010, Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>

Welford, R. (1995). *Environmental strategy and sustainable development*. London: Routledge.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills*. Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall/Pearson.

Wilkins AL, Ouchi WG. (1983) Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Adm Sci Q*;28:468–81.

Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12): 1492–1502.

William G. Ouchi (1977) The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp. 95-113

Winn, M. I., & Kirchgeorg, M. (2005). The siesta is over: A rude awakening from sustainability myopia. In S. Sharma & J. A. Arago' n-Correa (Eds.), *Corporate environmental strategy and competitive advantage* (pp. 232–258). Cheltenham, UK; North Hampton, MA: Edward Elgar.

World Commission on Environment and Development (WCED), *Our Common Future*, Oxford 1987, p. 43

Galpin T., Whittington J. L. (2012), "Sustainability leadership: from strategy to results", *Journal of Business Strategy*, Vol. 33 Iss: 4 pp. 40 - 48

García-Morales V., J., Jiménez-Barrionuevo M., M. , Gutiérrez L. (2012) *Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation*, *Journal of Business Research* 65 (2012) 1040–1050, Contents lists available at Science Direct

Garvin, D.A. (2000). Crear una organización que aprende. En: *Harvard Business Review* (2000): *Gestión del conocimiento* (p. 51-89), Bilbao: Ediciones Deusto.

Gordon GG, Di Tomaso N. (1992) Predicting corporate performance from organizational culture. *J Manag Stud*;29:783–98.

Griffiths, A., & Petrick, J. A. (2001). Corporate architectures for sustainability. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12): 1573–1585.

Grinberg, Baron (1998) *Ponašanje ljudi u organizacijama*, Beograd, Želnid

D. Anderson and LA Anderson (2001) "Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders " (San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer, 2001): 98-102.

- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12): 1539–1552.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A., (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Deal, T., & Kennedy, A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Persues Publishing.
- Denison DR, Mishra AK. (1995) Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organ Sci*;6(2):204–23.
- Denison DR, Neale WS. (1996) *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor: Aviat
- Denison DR. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. In W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*. (pp. 1–21). Greenwich, CT: JAI Press.
- Denison, Daniel R. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley.
- Di Castri, Francesco (1995) Came up with a good metaphor: “The *Chair* of sustainable development. *Nature & Resources* 3 (3): 2–7.
- Dierkes, M., BerthoinAntal, A., Child, J., & Nonaka, I. (Eds.).(2003). *Handbook of organizational learning & knowledge*. New York, NY: Oxford University Press.
- Duffy, D. (1999.) Cultural evolution: corporate culture. CIO Enterprise Magazine. Dostupno na: http://www.cio.com/archive/enterprise/011599_rah_content.html
- Dunphy, D. C., Griffiths, A., & Benn, S. (2003). *Organizational change for corporate sustainability: A guide for leaders and change agents of the future*. London: Routledge.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2): 130.

Džefri D. Saks, (2014) *Doba održivog razvoja*, Prvo izdanje, Centar za međunarodnu saradnju и одрживи развој – CIRSD

Easterby, M. and Araujo, L. (1999) *Organizational learning: current debates and opportunities*, in Easterby, M., Araujo, L. and Burgoyne, J. *Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice*, SAGE publications, London.

Easterby-Smith, M. (1998) *Organizational learning and National Culture: Do models of organizational learning apply outside the USA?* *Boletín de Estudios Económicos* 53 (Aug 1, 1998): 281.

Закић К., Сјинђуан С. (2014) Сличности и разлике пословне културе у Народној републици Кини и републици Србији, *Зборник матице српске за друштвене науке, Issue 14, str. 863-873*, Оригинални научни рад

Zammuto, R. F. (2005). *Does who you ask matter? Hierarchical subcultures and organizational culture assessments* The Business School, University of Colorado at Denver.

Zammuto, R. F., Gifford, B., & Goodman, E. A. (2000). *Managerial ideologies, organization culture, and the outcomes of innovation*. In N.M. Ashkanasy, C. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 261–278). Sage: Thousand Oaks, CA.

Ivancevich J., Konopaske R., Matteson M. (2005), *Organizational Behaviour and Management*, Boston, McGraw Hill, Irwin

Yukl G (1994). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Prentice-Hall International Co.

James W. Fredrickson (1986) *The Strategic Decision Process and Organizational Structure*, *ACAD MANAGE REV* April 1, 1986 vol. 11 no. 2 280-297

Јанићијевић Н. (2008) *Организационо понашање*, ДАТА СТАТУС, Београд

Јанићијевић Н. (2011) *Утицај организационе културе на организационо учење, управљање знањем и конкурентност*, Нови методи менаџмента и маркетинга у подизању конкурентности српске привреде, Научни скуп, Универзитет у Новом саду, Економски факултет Суботица, Палић, 2011

Jaques Elliot (1951) *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*, London: Tavistock

Javidan, M., House, R. J. and Dorfman, P. W. (2004.) "A nontechnical summary of GLOBE findings", In: House, R. J. et al. (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.

Jennings, P. D., & Zandbergen, P. A. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of Management Review*, 20(4): 1015–1052.

Jonathan M. Harris (2001) Basic Principle of Sustainable Development, Global Development and Environment Institute, WORKING PAPER00-04, Tufts University, June 2001, p. 21.

Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2): 359–384.

Јовановић М. (2004). *Интеркултурни менаџмент*. Београд: Мегатренд универзитет примењених наука

Јовановић М., Ланговић Милићевић А. (2006). *Интеркултурни изазови глобализације*. Београд: Мегатренд универзитет

Јовановић, М., Живковић, М., Цветковски, Т. (2003.) *Организационо понашање*, Мегатренд Универзитет примењених наука, Београд.

Joyce S. Osland, Allan Bird,(2000), Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context *The Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 1, pp. 65-79

Karabasevic D, Paunkovic J, Stanujkic D. (2016) Ranking of companies according to the indicators of corporate social responsibility based on SWARA and ARAS methods, *Serbian Journal of Management*, Vol 11, No 1

Kazemi M., Allahyari M., Z. (2010) Defining a knowledge management conceptual model by using MADM, *Journal of knowledge management*, VOL. 14 NO. 6, pp. 872-890, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270

Kerr, J., & Slocum, J. W., Jr. (1987). Managing corporate cultures through reward systems. *Academy of Management Executive*, 1: 99–108.

Klein, Barbara D.; Elif Izberk-Bilgin; Charu Chandra; Hei-Wai Lee, (2013) A holistic approach to the scholarship of sustainable business , *Journal of Case Studies in Education*; Vol. 4

Kley, F., Lerh, C., Dallinger, D. (2011) New business models for electric cars: a holistic approach. *Energy Policy* 39, 3392-3403 pp.

Kluckhohn, F., Strodtbeck, F. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson

Коларић В. и сар. (1980.): *Основи организације*, Рад, Београд

Kotter, J.P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 71(11), 3-11 Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* (November-December), 61-78.

Krajnc D., Glavič P. (2005) How to compare companies on relevant dimensions of sustainability, *Ecological Economics* 5, pp.551–563

Krajnc D., Glavič P. (2005) A model for integrated assessment of sustainable development, *Resources, Conservation and Recycling* 4, 189–208

Lammers C. J., Hickson D. J. (1979.) Are Organizations Culture-Bound? In C. J. Lammers, D. J. Hickson (Eds.), *Organizations Alike and Unlike: International and Inter-Institutional Studies in the Sociology of Organizations*, London: Routledge & Kegan Paul.

Lawrence R. James, Allan P. Jones (1976) *Organizational structure: a review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior*, *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 16, Issue 1, Pages 74–113

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw-Hill

Lim L., Firkola P. (2000.) Methodological Issues in Cross-Cultural Management Research: Problems, Solutions, and Proposals. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 133-154.

Linnenluecke M. K, Griffiths A. (2010) *Corporate sustainability and organizational culture*, Journal of World Business 45 (2010) 357–366, journal homepage: www.elsevier.com/locate/jwb

Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., & Winn, M. I. (2008). Organizational adaptation and resilience to extreme weather events. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Anaheim. Recipient of the 2008 Carolyn Dexter Best International Paper Award.

Lloria, M.B. (2001). Conocimiento versus integración de conocimiento: un análisis de la ventaja competitiva. *Dirección y Organización*, 26, 5-18.

Louis, M. (Ed.). (1985). *An investigator's guide to workplace culture*. Beverly Hills, CA: Sage.

Lüdeke-Freund, F. (2010) Towards a conceptual framework of business models for sustainability. In: *ERSCP-EMU Conference*, Delft, the Netherlands, pp. 1e28 pp.

Lundberg, C. C. (1991) *Organizational learning and organizational culture*. Eastern Academy of Management Meetings, Hartford, CT

Luthans F. (2005) *Organizational Behaviour*, Boston, McGraw Hill

Major, Federiko (1991) *Sutra je uvek kasno*. Beograd: Jugoslovenska revija.

March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of learning organizations questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151

Maznevski, Mrtha L. and Gomez, Carolina B. and DiStefano, Joseph J. and Noorderhaven, Niels G. and Wu, Pei-Chuan, (2002), "Cultural Dimenzions at the Individual Level of Analysis The Cultural Orientations Framework" *International Journal of Cross Cultural Management* 2(3), pp.275-295

McGill M., Slocum, J. (1994), "*The Smarter Organization*", New York: John Wiley & Sons

Mehrabi J., Alemzadeh M., Jadidi M., Mahdevar N, (2013) Explaining the Relation between Organizational Culture and Dimensions of the Learning Organization Case Study: Telecommunications Company in Borujerd County, *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS*, Vol 5, No 8

Михајловић Д., Јовановић В. (2012) *Организација и управљање предузећем*, Мегатренд универзитет Београд, Факултет за менаџмент Зајечар

Miletić S., Bogdanović D., Paunković J., (2015). Selection the optimal model of integrated sustainable management system in the mining companies, *Journal Mining and Metallurgy Engineering Bor*, Vol. 2, (2015), стр. 181-204. Printed version ISSN 2334–8836/Online version ISSN 2406–1395.

Miletić S., Bogdanović D., Paunković J., (2015) Selection of the optimal Model of Integrated Sustainable Management System in the Mining Companies“, *Journal of Mining and Metallurgy Engineering Bor*, 2, 137-156 pp. 2015a.

Miletić S., Bogdanović D., Paunković J., Mihajlović D., (2016) Application of multi criteria decision making process for assessment of sustainable business in mining companies,

Miletić S, Paunković J, Đurić M., Bogdanović D. (2015) Imlemention of MCDM method in sustainable development, X International Symposium on Recycling Tecehnologies ana Sustainable Development, 100-108pp. 2015b. ISBN: 978-86-6305-037-2.

Милтојевић В. (2011). Култура као димензија одрживог развоја. *ТЕМЕ 2/2011-Часопис за друштвене науке*. бр. 2. Ниш: Факултет заштите на раду, стр.646

Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall

Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador de cambio. *Estudios Gerenciales*, (77), 13-26.

Момировић, Д. и сар. (2010). Зборник радова: *Менаџмент и одрживиразвој у времену светске економске кризе*. Крушевац: Факултет за индустријски менаџмент, стр. 437.

Мојић Д (2007) Организације и национална култура, *Социологија*, Vol. XLIX, бр.4, (стр. 347-368)

Мојић Д. (2010), *Класификације култура и њихов значај за проучавање организација*, Ниш

Мојић Д. (2011), *Savremena interkulturalna istraživanja organizacija*, *Ekonomski horizonti*, 13 (2), str.71-85

Montes J. L. Moreno R. A., Morales V., G. (2005) Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination, *Technovation*, Volume 25, Issue 10, October 2005, Pages 1159–1172

Morgan G., Smircich L. (1991) Leadership: The Management of Meanings, in Kolb, Rubin, Osland, *The Organizational Behaviour Reader*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall – proveriti

Надић Д. (2011) *Одрживи развој и принципи одрживог развоја у стратешким документима републике Србије*, ФПН, Годишњак Бр. 6, I део: Политичка теорија, политичка социологија, политички систем

Национална стратегија одрживог развоја (2008) Влада републике Србије, „Службени гласник РС“ бр.55/05, 71/05 – исправка и 101/07

Negandhi A. R., Estafen B. D. (1965.) A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments. *Academy of Management Journal*, Vol. 8, No. 4, December, pp. 309-318.

Николић М. (2009) *Методе одлучивања*, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет “Михајло Пупин”, Зрењанин

Nonaka, I. (1991), *“The Knowledge Creating Company”*, Harvard Business Review, November-December

Nonaka, I., H. Takeuchi. (1995) *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R., Byosiere, P. (2003), “A Theory of Organizational Knowledge Creation” u “Handbook of Organizational Learning & Knowledge“, Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I.,(eds) Oxford: Oxford University Press, ss 491-518.

Nurse, Keith (2006) Culture as the fourth pillar of sustainable development. <http://www.fao.org/SARD/common/ecg/2785/en/Cultureas4thPillarSD.pdf>

Ogbonna E., Harris L. C. (2000) Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, *Int. J. of Human Resource Management* 11:4 August 2000 766–788

Okkonen, L., Suhonen, N. (2010) Business models of heat entrepreneurship in Finland. *Energy Policy* 38, 3443e3452 pp.

O'Regan, Nicholas;Ghobadian, Abby;Sims, Martin, (2004) The link between leadership, strategy, and performance in manufacturing SMEs, *Journal of Small Business Strategy*; Fall 2004/Winter 2005; 15, 2; ABI/INFORM Complete pg. 45

Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago, IL: Dorsey Press.

Ouchi W.G., Jaeger AM. (1978) Type Z organization: stability in the midst of mobility. *Acad Manag Rev* 3(2):305–14.

Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2): 125–141

Pascual, J. (2012). Advocating for Culture as a Pillar of Sustainability in the process of Rio+20 [Elektronska verzija]. Januar 21, 2014. www.campuseuroamericano.org , str. 2.

Paunković J., Baltezarević V., Žikić S., Cvetković A. (2011) “*Cultural dimenssions for management of sustainable development projects*” , SERBIA XIX International Scientific and Professional Meeting "ECOLOGICAL TRUTH" ECO-IST'11, University of Belgrade – Technical faculty Bor

Paunković J., Baltezarević V., Cvetković A (2011) “*Optimal organizational design of sustainable development projects in East Serbia*”, National Conference with International Participation Fifth edition, Sibiu, Alma Mater University, 24 – 26 March 2011

Paunković J., Stojković I., Stojković Z., Žikić S. (2010) *Awareness of organizational culture is important for sustainable implementation of e- health*, International Scientific Conference Management of Technology – Step to Sustainable Productio June 2010, Rovinj, Croatia ISBN 978-953-7738-09-9.

Paunković J., Jovanović R., Stojković Z., Stojković I. (2010.) *Sustainable implementation of information and communication Technology in health care. Case study of organizational and cultural factors.* Sibiu Alma Mater University Journals. Series A. Economic Sciences, 3(3), September 2010, 1–8.

Paunković J., Stojković Z., Stojković I. (2009) *Improvement of health care efficiency using the new information technologies in primary health care Management of Technology – Step to Sustainable Production*, Sibenik, Croatia

Paunkovic J. (2014) *"Educational Programs for Sustainable Societies Using Cross-Cultural Management Method."* Global Sustainable Communities Handbook: Green Design Technologies and Economics: 387- Butterworth Heinemann imprint of Elsevier, Elsevier Copyright © 2014

Pawlowsky, P., Forslin, J., Reinhardt, R. (2003), "Practices and Tools of Organizational Learning" u "Handbook of Organizational Learning & Knowledge", Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I.,(eds) Oxford: Oxford University Press, ss 775-793.

Percy, S. W. (2000). Environmental sustainability and corporate strategy: Why a firm's Chief Environmental Officer should be its CEO. *Corporate Environmental Strategy*, 7: 195–202

Pisano G. (1994), Knowledge, Integration and the Locus of learning: An Empirical Analysis of Process Development, *Strategic Management Journal*, Vol 15. Special Issue: Competitive Organizational Behavior, pp, 85-100

Post, J. E., & Altman, B. W. (1994). Managing the environmental change process: Barriers and opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4): 64–81.

Purser, R. E. (1994). Guest editorial: "Shallow" versus "deep" organizational development and environmental sustainability. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4): 4–14.

Ramus, C. A. (2001). Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43: 85–105.

Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. *Journal of World Business*, 37: 151–164.

Ramus, C. A. (2005). Context and values: Defining a research agenda for studying employee environmental motivation in business organizations. In S. Sharma & J. A.

Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer and Henry J. Coleman Jr. (1978) Organizational Strategy, Structure, and Process, *ACAD MANAGE REV* July 1, 1978 vol. 3 no. 3 546-562

Reinhardt, R., Bornemann, M., Pawlowsky, P., and Schneider, U. (2003). Intellectual capital and knowledge management: Perspectives on measuring knowledge. In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (794-820). New York: Oxford University Press, Inc.

Rezaei-Moghaddam K., Karami E. (2008) A multiple criteria evaluation of sustainable agricultural development models using AHP, *Environ Dev Sustain* 10:407–426, DOI 10.1007/s10668-006-9072-1

Richman B. M. (1965) Significance of Cultural Variables. *Academy of Management Journal*, Vol. 8, No. 4, December, 292-308.

Robbins S. P., Judge T. A. (2013) *Organizational Behavior*, 15 edition, Prentice Hall

Robert G. Eccles, Kathleen Miller Perkins and George Serafeim (2012) How to Become a Sustainable Company, *MIT Sloan Management Review*, Summer 2012 VOL. 53 NO.4. reprint number 53415

Roberts K. H. (1970) On Looking at an Elephant: An Evaluation of Cross-cultural Research Related to Organizations. *Psychological Bulletin*, Vol. 74, No.3, pp. 327-350.

Roberts K. H. (1973) Symposium Overview. *Industrial Relations*, Vol. 12, No. 2, May, pp. 137-143.

Saaty TL (1980) *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill, New York, USA. 287p.

Salk, J. and Simonin, B. (2003). Beyond alliances: Toward a meta-theory of collaborative learning. In: Easterby-Smith, M. and Lyles, M. (eds.). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (p. 253-277). Oxford: Blackwell Publishing.

- Sashkin M (1996). *Becoming a visionary leader*. Amherst, MA: HRD Press.
- Schein E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1): 30–48.
- Schwartz, Shalom H. (1999) A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology: An international review* 48(1):23–47.
- Sneider S. (2004) *National Vs. corporate culture: implications for human resources management*, Printed at INSEAD, Fontainebleau, France
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Senge, P. M., & Carstedt, G. (2001). Innovating our way to the next industrial revolution. *MIT Sloan Management Review*, 42(2): 24–38.
- Sergiovanni TJ (1987). The theoretical basis for cultural leadership. Association for Supervision and Curriculum Development. *Educ Leadersh.*, 12: 116-129.
- Sharma, S. (2003). Research in corporate sustainability: What really matters? In S. Sharma & M. Starik (Eds.), *Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of organizations in the natural environment*. (pp. 1–29). Cheltenham: Edward Elgar.
- Sharma, S., & Arago'n-Correa, J. A. (2005). Corporate environmental strategy and competitive advantage: A review from the past to the future. In S. Sharma & J. A. Arago'n-Correa (Eds.), *Corporate environmental strategy and competitive advantage* (pp. 1–26). Cheltenham, UK; North Hampton

Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8): 729–753.

Sharplin, A. (1985). *Strategic Management*. McGraw-Hill Education.

Shen, L., et al. (2013) Developing a sustainable development framework in the context of mining industries: AHP approach. *Resources Policy*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.resourpol.2013.10.006i>

Sharifan R .A., Nodehi H. (2014) The relationship between organizational learning and organizational culture (Case study in education of neyshabur city), *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper* ISSN: 1607-7393 RRAMT 2014- Vol. 40, 2014, 1, Available online at www.behaviorsciences.com

Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4): 936–960.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 339–358.

Søderberg A.-M., Holden N. (2002) Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 103-121.

Срђевић Б. (2005) *Combining different prioritization methods in AHP synthesis*, *Computers and Operations Research* 25:1897-1919

Срђевић Б., Сувочарев К., Срђевић З. (2009) Аналитички хијерархијски процес: индивидуална и групна конзистентност доносилаца одлука, *Водопривреда* 0350-0519, 41 p.13-21

Stead, W. E., & Stead, J. G. (1992). *Management for a small planet: Strategic decision making and the environment*. Newberry Park, CA: Sage.

Stoner J., Friman E., Gilbert D., (1997) *Menadžment*, Beograd, Želnid

Sustainable Development Solutions Network SDSN (2013) *An Action Agenda for Sustainable Development*, Sustainable Development Solutions Network, Njujork

Talcott Parsons, Edward A. Shils (1951), *Toward a General Theory of Action, Theoretical foundations for the social sciences*, By Harvard University Press, ISBN:0-7658-0718-1

Tayeb, M. H., (2001) Conducting Research Across Cultures - Overcoming Drawbacks and Obstacles, *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 1, no. 1., pp. 113-129.

Teece D.J, Pisano G. and Shuen A. (1990) *Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy*, CCC Working Paper No 90-8, Center for Research in Management, University of California at Berkeley

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4): 653–669.

Trompenaars, Fons (1993) *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Economist Books.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Second Edition, London & Santa Rosa, Nicholas Brealey Publishing Limited

Tsai W., H., Chou W., C. (2009) Selecting management systems for sustainable development in SMEs: A novel hybrid model based on DEMATEL, ANP, and ZOGP, *Expert Systems with Applications*, Volume 36, Issue 2, Part 1, Pages 1444–1458

Tukker, A., Charter, M., Vezzoli, C., Sto, E., Andersen, M.M. (Eds.) (2008) System Innovation for Sustainability. *Green Leaf Publisig Ltd Sheffield*, 85-94 pp.

Tukker, A., Tischner, U. (Eds.) (2006) *New Business for Old Europe: Product-service Development, Competitiveness and Sustainability*. Greenleaf, Sheffield.

Tylor E. B. (1871) *Primitive Culture*, Volume 1. London: John Murray

Faber, N., Jorna, R., & van Engelen, J. (2005). The sustainability of “sustainability” – A study into the conceptual foundations of the notion of “sustainability. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 7(1): 1–33.

Fey C.F., Denison D.R. (2003) Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Asia? *Organ Sci*;14(6):686–706.

Fielder FE (1969). *Leadership: a New Model, Leadership*. Edited by Gibb, C.A. Baltimore, Maryland: Penguin Books.

Frost P. J. et al. (1985) *Organizational Culture*, Beverly Hills, London, New Delhi: Sage.

Hall, Edward T. and Hall, Mildred R. (1990) *Understanding cultural differences*. Yarmouth, MA: Intercultural Press, Inc.

Halme, M. (1997). *Developing an environmental culture through organizational change and learning*. In R. Welford (Ed.), *Corporate environmental management. 2. Culture and organizations*. London: Earthscan.

Handy C., Višacki A. (1996) *Bogovi menadžmenta: promene u načinu rada organizacija*, Beograd: Zelnid

Harkonen M., A., Rutenberg D., (1993) The dawn of organizational learning in the mining industry, *Resources policy*, Butterworth-Heinemann Ltd

Harris, L. C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depths, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3): 214–234. Newton, T., & Harte, G. (1997). Greening business: Technician kitsch? *Journal of Management Studies*, 34(1): 75–98.

Harrison, Roger (1972) *Understanding your organisation's character*, Harvard Business Review

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (1999). Global sustainability and the creative destruction of industries. *Sloan Management Review*, 41(1): 23–33.

Hartwick, J.M. (1978) Substitution Among Exhaustible Resources and Intergenerational Equity. *Review of Economic Studies*, 45.

Henry Ogden Armour and David J. Teece, Organizational Structure and Economic Performance: A Test of the Multidivisional Hypothesis, *The Bell Journal of Economics*, Vol. 9, No. 1 (1978), pp. 106-122

- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). "Life cycle theory of leadership". *Training and Development Journal* **23** (5): 26–34.
- Hofstede G. (1981) Culture and organizations, *International Studies of Management & Organization*, Volume 10, Pages 4
- Hofstede G. (1983) The cultural relativity of organizational practices and theories, *Journal of international business studies*, Pages 75-89
- Hofstede G. (1985) The interaction between national and organizational value systems, *Journal of Management Studies*, Volume 22, Issue 4, pages 347–357
- Hofstede G., Hofstede G. J. and Minkov M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*, 3rd ed., New York: McGraw Hill
- Hofstede, Geert (1980.) *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hofstede, Geert (1994.) Management scientists are human. *Management Science* 40(1):4–13.
- Hofstede, Geert (1996.) Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' "model" of national culture differences. *International journal of intercultural relations* 20(2):189–98.
- Hofstede, Geert (2001.) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hofstede G., Bond M.H. (1988) "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No. 4, 4-21.
- Hollingworth, M. (2009) „Building 360 Organizational Sustainability“, [online] Ivey Business Journal, November – December, <http://www.iveybusinessjournal.com/publication/building-360-organizational-sustainability/>
- Howard, L. W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3): 231–250.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2, 88-115.

Hunt, C. B., & Auster, E. R. (1990). Proactive environmental management: Avoiding the toxic trap. *Sloan Management Review*, 31(2): 7–18.

Callan, J.S.; Thomsa, M.J. (1996) *Environmental Economics and Management: Theory, Policy and Applications*; Richard D. Irwin: London,18.

Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Vol. 4, pp. 429–447

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (rev. ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society Review*, 38(3): 268–295.

Castañeda, D.I. and Fernández, M. (2007). From individual learning to organizational learning. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5, 363-372.

Chandler A.D. (1966.): *Strategy and Structure*, New York

Child J. (2005) *Organization: Contemporary Principles and Practice*, Oxford, Blackwell

Crane, A. (1995). Rhetoric and reality in the greening of organizational culture. *Greener Management International*, 12: 49–62.

Crane, A. (2000). Corporate greening as amoralization. *Organization Studies*, 21(4): 673–696.

Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999) An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24: 522–537.

Culture: a driver and enabler of sustainable development. (2010.) *The way forward*. Retrieved October 5, 2013, from www.unesco.org/ThinkPiece

Чупић М., Тумала Р., Сукновић М. (2001) *Одлучивање: формалин приступ*, Факултет организационих наука, Београд

Штрбац, Н., Вуковић М., Воста Д., Сокић М. (2012) Одрживи развој и заштита животне средине, *Рециклажа и одрживи развој 5 (2012) 18 – 29*

Интернет извори

<http://www.lnsresearch.com/>;

<http://www.environmentalleader.com/2012/11/01/enterprise-sustainability-management-an-emerging-paradigm/>)

The Hofstede Centre, <http://geert-hofstede.com/>

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ БР. 1

Поштовани,

У циљу израде докторске дисертације спроводи се истраживање уз помоћ којег треба утврдити факторе који доприносе одрживом управљању и пословању (пословању у складу са основним принципима одрживог развоја). Рангирање фактора који утичу на одрживо пословање биће извршено помоћу АНР методе вишекритеријумског одлучивања. Да би се одредио најутицајнији фактор потребно је одредити тежинске коефицијенте за критеријуме, односно важност сваког критеријума. Критеријуми које треба рангирати су национална култура, организациона култура, организационо учење, организациона структура и лидерство. Молим Вас да извршите поређење значаја критеријума (који је критеријум важнији и колико у односу на други критеријум са којим се упоређује), маркирањем једног симбола у сваком реду наредне табеле.

Унапред хвала на предусретљивости и сарадњи!

Критеријум А	Критеријум А је важнији од Критеријум Б је важнији од критеријума Б									Критеријум Б
	А					критеријума				
	Апсолутна доминантно ст	Врло јака доминација	Јака доминација	Слаба доминација	Исти значај	Слаба доминација	Јака доминација	Врло јака доминација	Апсолутна доминантно ст	
	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	
Нац. култура	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Орг. култура
Нац. култура	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Орг. структура
Нац. култура	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Орг. учење
Нац. култура	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Лидерство
Орг. култура	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Орг. структура
Орг. култура	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Орг. учење
Орг. култура	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Лидерство
Орг. структура	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Орг. учење
Орг. структура	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Лидерство
Орг. учење	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Лидерство

ПРИЛОГ БР. 2

УПИТНИК

Поштовани,

Ова анкета је анонимна и добијени подаци користиће се искључиво у научне сврхе. Њен циљ је испитивање карактеристика културе Ваше организације. Молим Вас да што искреније одговорите на постављена питања и тиме помогнете да се дође до, што је могуће објективнијих података. Све што заокружите неће ни у ком случају бити употребљено против Вас.

Унапред хвала на предусретљивости и сарадњи!

Молимо Вас да на скали од 1 (уопште ми није важно) до 5 (веома ми је важно) оцените колико Вам је важно:

- 1 – уопште ми није важно
- 2 – углавном ми није важно
- 3 – не могу се одлучити
- 4 – углавном ми је важно
- 5 – веома ми је важно, најважније

1) Подршка од стране претпостављених

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2) Учешће претпостављених

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3) Добијање јасних упутстава од претпостављених

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4) Независност у раду

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5) Самостално одлучивање

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6) Добри односи са колегама на послу

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7) Добра комуникација са претпостављенима

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8) Потврђивање индивидуалног учинка кроз плате

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9) Напредовање у каријери кроз индивидуални учинак

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10) Подршка за стручно усавршавање

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11) Планирање унапред будућих догађаја

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12) Брига о садашњости, без размишљања о будућим догађајима

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Социо- економске карактеристике

1. Пол

- a) мушки
- b) женски

2. Године старости

- a) 18 – 25 година
- b) 26 – 35 година
- c) 36 – 45 година
- d) 46 – 55 година
- e) Изнад 55 година

3. Степен образовања

- a) завршена основна школа
- b) средња стручна спрема
- c) виша стручна спрема (виша школа)
- d) висока стручна спрема (основне академске студије, факултет)

4. Број година радног стажа у организацији у којој сте тренутно запослени

- a) 1 – 5 година
- b) 6 – 10 година
- c) 11 – 15 година
- d) 16 – 20 година
- e) 26 – 30 година

ПРИЛОГ БР. 3

УПИТНИК

Поштовани,

Ова анкета је анонимна и добијени подаци користиће се искључиво у научне сврхе. Њен циљ је испитивање организационе културе Ваше организације. Молим Вас да што искреније одговорите на постављена питања и тиме помогнете да се дође до, што је могуће објективнијих података. Све што заокружите неће ни у ком случају бити употребљено против Вас.

Унапред хвала на предусретљивости и сарадњи!

Молимо Вас да на скали од 1 (уопште се не слажем) до 5 (у потпуности се слажем) оцените садашње стање у Вашој организацији:

- 1 – уопште се не слажем
- 2 – углавном се не слажем
- 3 – не могу се одлучити
- 4 – углавном се слажем
- 5 – у потпуности се слажем

1) Запослени у организацији увек имају нове (боље) идеје за обављање посла

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2) Запослени у организацији су спремни на преузимање ризика приликом спровођења својих идеја

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3) Рад је тимски организован

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4) Одлуке менаџмента узимају у обзир потребе запослених

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5) Код запослених у организацији је изражен је јак такмичарски дух

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6) Услед израженог јаког такмичарског духа понекад недостаје сарадња међу запосленима

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7) Придаје се више важности резултатима него начину на који су они постигнути – циљ оправдава средство

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8) Запослени су прецизни, аналитични и детаљни приликом обављања делегираних задатака

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9) Запослени у организацији се подстичу да буду пуни обзира према другима

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10) Организација показује лојалност према запосленима

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11) У овој организацији људи су у принципу пуни обзира према другима

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12) Запослени у организацији јавно преиспитују одлуке непосредног надређеног када се са њима не слажу

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13) Запослени у организацији јавно преиспитују одлуке генералног менаџера када се са њима не слажу

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14) У организацији постоји позитивна радна атмосфера

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15) Руководство подстиче запослене да толеришу грешке из којих се учи

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16) Запослени који блиско сарађују се међусобно поштују

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17) Надређени показују мало интересовања за потребе запослених

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18) Руководиоци – менаџери често указују запосленима на сопствени статус у организацији

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19) Руководиоци – менаџери су првенствено усмерени на задатке

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20) Руководилац креира и иницира промене у организацији

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21) Руководиоци већи део свог радног времена проводе бавећи се строгим контролом понашања запослених

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22) Руководиоци веома воде рачуна о мотивацији, сатисфакцији и лојалности запослених

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23) У организацији постоји јасна и прецизна подела активности и радних задатака запослених

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24) Активности и радни задаци су груписани по повезаности

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25) У организацији постоји тачно утврђена линија ауторитета – ко је коме одговоран

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26) Један менаџер управља великим бројем запослених

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27) Главне, стратешке одлуке за предузеће као и друге одлуке везане за пословање организације доноси топ менаџмент, без учешћа менаџера нанижим нивоима и запослених

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28) Одлуке се у организацији доносе на свим нивоима и уз учешће свих запослених

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29) У организацији се дају детаљне радне иснтрукције и послови су добро стандардизовани

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30) Понашање запослених тачно је дефинисано одговарајућим правилима и процедурама

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31) Запослени се ипак на крају сложе са оном што им надређени каже иако нису истог мишљења

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32) Подређени у организацији имају два или више надређена

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33) У организацији постоји добра комуникација међу запосленима на истим нивоима

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34) У мојој организацији се стално прикупљају информације о новим технологијама и иновацијама

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35) У мојој организацији су сви добро информисани о плановима и активностима организације

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36) У мојој организацији запослени отворено разговарају о грешкама како би из њих научили

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

37) У мојој организацији запослени помажу једни другима да уче

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38) У мојој организацији запослени се често обучавају за стицање вештина које ће им требати за обављање будућих радних задатака

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39) У мојој организацији запослени увек желе да се усавршавају

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

40) Запослени у мојој организацији подржавају учење и усавршавање других запослених

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41) У мојој организацији запослени су увек награђени за учење

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42) Тимови – групе и њихови чланови су увек награђени за своја постигнућа

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43) У организацији се комуникација између запослених и њихових надређених увек одвија на иницијативу надређених

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

44) У мојој организацији се често организују отворени састанци

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

45) У организацији је запосленима омогућено да потребне информације добију брзо, лако и у било које време

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

46) Запослени се подстичу да размишљају из глобалне перспективе

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

47) У организацији се узимају у обзир ставови корисника услуга и локалне заједнице приликом доношења одлука

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

48) Организација ради заједно са локалном заједницом и води рачуна о испуњењу обавеза према широј друштвеној заједници и животној средини

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

49) Руководство у главном подржава интересовање запослених за обуку и усавршавање

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

50) Руководиоци и менаџери организације непрестано траже могућности за учење

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Социо- економске карактеристике

5. Пол

- c) мушки
- d) женски

6. Године старости

- f) 18 – 25 година
- g) 26 – 35 година
- h) 36 – 45 година
- i) 46 – 55 година
- j) Изнад 55 година

7. Степен образовања

- e) завршена основна школа
- f) средња стручна спрема
- g) виша стручна спрема (виша школа)
- h) висока стручна спрема (основне академске студије, факултет)

8. Број година радног стажа у организацији у којој сте тренутно запослени

- f) 1 – 5 година
- g) 6 – 10 година
- h) 11 – 15 година
- i) 16 – 20 година
- j) 26 – 30 година