

UTICAJ ORGANIZACIONE KULTURE NA USPEŠNOST PREVAZILAŽENJA KRIZNE SITUACIJE - PANDEMIJE VIRUSA COVID-19**THE IMPACT OF ORGANISATIONAL CULTURE ON OVERCOMING A CRISIS SITUATION – COVID-19 PANDEMIC**

Dajana Dulić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – U ovom radu, objašnjene su teorijske postavke organizacione kulture i njenih stilova. Takođe je prikazan pregled literature na temu krize i kriznog menadžmenta, sa posebnim osvrtom na aktuelnu situaciju – pandemiju virusa COVID-19. Predstavljeni su i načini na koje se organizacije suočavaju sa pandemijom. U praktičnom delu rada su, na osnovu empirijskog istraživanja, identifikovani uticaji koje organizaciona kultura ostvaruje na uspešnost prevazilaženja krizne situacije.

Ključne reči: organizaciona kultura, krizna situacija, pandemija, COVID-19

Abstract – This paper provides theoretical settings of organizational culture and its styles. It also gives a literature overview on the topic of crisis and crisis management, with special regard to the current situation – COVID-19 pandemic. In the practical segment of the paper are identified, through empirical research, the impacts of organizational culture on overcoming a crisis situation.

Keywords: Organisational culture, crisis, pandemic, COVID-19

1. UVOD

Pandemija novog korona virusa je uticala, i nastavlja da utiče, na gotovo sve aspekte života ljudi širom sveta. U momentima kada ljudi strahuju za zdravlje i dobrobit sebe i svojih najbližih, dodatno su suočeni sa nesigurnošću i intenzivnim stresom na radnom mestu. Primarni razlog za to su drastične mere, poput otpuštanja radnika i smanjenja zarada, koje su mnoge kompanije preduzele kako bi sačuvala svoje poslovanje za vreme krize.

Šta organizacija vrednuje, čemu pridaje značaj, kako se ophodi prema svojim ljudima – sve je ovo, na neki način, odraz njene kulture. Naročito u kriznim situacijama, a pomenuta situacija svakako bi se mogla opisati kao takva, organizaciona kultura igra veoma važnu ulogu u održanju uspešnog poslovanja, ali i stvaranju osećaja sigurnosti kod zaposlenih koji čine osnovni stub tog poslovanja.

Različiti stilovi organizacione kulture se, u različitim situacijama, pokazuju kao manje ili više efikasni.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Leposava Grubić-Nešić, red. prof.

Nemoguće je izdvojiti jedan univerzalni stil koji će svakoj organizaciji pružiti najbolje rezultate. Koji će stil kulture pogodovati određenoj kompaniji zavisi od brojnih internih faktora, ali i onih eksternih, poput uslova na tržištu i uticaja iz okruženja.

2. POJAM I ZNAČAJ ORGANIZACIONE KULTURE

U oblasti organizacione teorije i menadžerske prakse, organizaciona kultura predstavlja važno pitanje akademskog istraživanja i obrazovanja. Jedan od razloga za to je činjenica da se kultura nalazi u centru svih aspekata organizacionog života. Čak i u onim organizacijama u kojima se kulturi ne pridaje mnogo značaja, način na koji zaposleni razmišljaju, kako se osećaju, šta vrednuju i kako se ponašaju, vođen je idejama i uverenjima kulturološke prirode [1]. Kultura predstavlja šablon zajedničkih pretpostavki, naučenih unutar grupe kroz rešavanje internih i eksternih problema, koji se pokazao kao dovoljno uspešan da bi se smatrao validnim, te se kao ispravan način opažanja, razmišljanja i osećanja, prilikom suočavanja sa istim ili sličnim problemima, prenosi na nove članove [2].

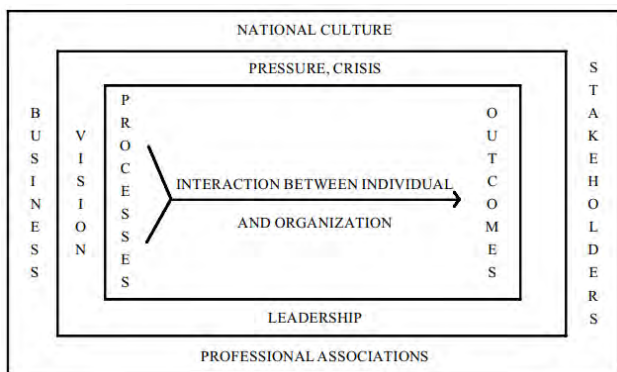
2.1. Značaj organizacione kulture

Značaj organizacione kulture proizilazi iz toga što, nametanjem skupa vrednosti i pretpostavki, ona stvara referentni okvir za percepcije, interpretacije i aktivnosti ljudi u organizaciji. Organizaciona kultura na ovaj način utiče na sve procese u organizaciji, ali i na organizacione performanse [3].

2.2. Konceptualni model za razumevanje organizacione kulture

Na slici 1 je šematski prikazan spektar različitih faktora koje treba uzeti u obzir prilikom posmatranja organizacione kulture. Ovaj model primenljiv je kako na formiranje, tako i na strategije promene i razvoja organizacione kulture. Spoljašnji okvir modela prikazuje faktore iz šireg okruženja koji imaju uticaj na organizacionu kulturu.

U sledećem, užem, okviru nalaze se faktori koji su bliži organizaciji, i samim time na nju intenzivnije deluju, a koji su istovremeno pod uticajem faktora iz šireg okruženja. Prilikom osnivanja organizacije, kultura se formira i razvija kao rezultat interakcije između pojedinaca i organizacije. Ovo je vizuelno predstavljeno horizontalnom linijom koja se nalazi u samom centru šematskog prikaza. [4].



Slika 1. Model za razumevanje organizacione kulture [4]

2.3. Razlike između organizacione kulture i klime

Velika razlika u izučavanju organizacione kulture i organizacione klime leži u tome što je, u prvom slučaju, fokus na mehanizmu koji stoji iza organizacijskog kolektivnog viđenja sveta, dok je u drugom slučaju fokus na iskustvima koje kultura i ostale organizacijske okolnosti proizvode. Dakle, klima je relativno bliska iskustvima, na je površini i lako dostupna. Ona se odnosi na stavove, pre nego na duboko usađene vrednosti [5].

3. KARAKTERISTIKE I NIVOI ORGANIZACIONE KULTURE

Postoji nekoliko važnih karakteristika organizacione kulture: ona predstavlja zajednički referentni okvir, koji deli većina članova grupe; uči se i prenosi od strane članova grupe, te određuje pravila organizacionog ponašanja; doprinosi stvaranju organizacionog identiteta i jedinstvenosti organizacije; opstaje tokom vremena; manifestuje se kroz jezik, ponašanje, i kroz stvari kojima se pridaje značaj; suštinski je uglavnom nevidljiva i satkana od duboko utemeljenih pretpostavki i vrednosti; može da se menja, ali ne lako [6].

3.1. Nivoi organizacione kulture

Kultura se može analizirati na nekoliko različitih nivoa, koji se kreću od potpuno otvorenih, očiglednih manifestacija kulture, do duboko usađenih, nesvesnih pretpostavki koje čine suštinu kulture: 1) artefakti (vidljive i „opipljive“ strukture i procesi, uočeno ponašanje), 2) prisvojene vrednosti i uverenja (ideali, ciljevi, vrednosti, težnje, ideologije, racionalizacije), 3) bazične, fundamentalne pretpostavke (nesvesna, automatska uverenja i vrednosti) [2].

4. STILOVI ORGANIZACIONE KULTURE

Kod svih organizacija, nezavisno od njihove veličine, tipa, industrije i lokacije, manifestuju se dve primarne dimenzije: *međuljudske interakcije* i *odgovor na promenu*. Razumevanje organizacione kulture postiže se određivanjem njene pozicije u odnosu na ove dve dimenzije. Uzimajući u obzir ove dimenzije, identifikovano je osam stilova koji se mogu odnositi kako na organizacionu kulturu, tako i na delovanje pojedinačnih lidera. Ti stilovi su sledeći: Briga i podrška (eng. *Caring*), Svrha (eng. *Purpose*), Učenje (eng. *Learning*), Zabava (eng. *Enjoyment*), Rezultati (eng. *Results*), Autoritet (eng. *Authority*), Sigurnost (eng. *Safety*), Red (eng. *Order*) [7].

5. POTREBA ZA MENJANJEM ORGANIZACIONE KULTURE

Potreba da se menja organizaciona kultura se javlja u trenutku kada mane i nedostaci u postojećoj kulturi postanu očigledni, makar eksternim posmatračima. Transformisanje kulture je neophodno i kada dođe do značajnih promena u okruženju pa adaptacija postaje jedini način opstanka organizacije. Promena kulture podrazumeva da ljudi u organizaciji menjaju svoje pretpostavke i ciljeve, te da se ponašaju se u skladu sa tim promenama [8].

6. ULOGA ORGANIZACIONE KULTURE U KRIZNIM I NESTABILNIM USLOVIMA

Istraživanje je pokazalo da organizaciona kultura predstavlja glavni indikator ključnih performansi poput rasta prihoda, udela na tržištu, profitabilnosti, produktivnosti, sigurnosti i zadovoljstva zaposlenih. Razumevanje i korišćenje snaga, odnosno prednosti određene organizacione kulture, te obraćanje pažnje na eventualne nedostatke unutar nje, jedan je od najboljih vidova zaštite od bilo koje krize koja može zadesiti organizaciju [9].

7. KRIZA I POSLOVANJE ZA VREME KRIZE

Kriza se može objasniti kao niz okolnosti u kojima se pojedinci, institucije ili društva suočavaju sa pretnjama koje su van granica uobičajenog, svakodnevnog funkcionisanja, s time da nivo značaja i jačina uticaja ovih okolnosti variraju u zavisnosti od individualne percepcije [10].

7.1. Upravljanje krizom - krizni menadžment

Krizni menadžment se može opisati kao set aktivnosti razvijenih za brobu protiv krize i smanjivanje štete koju ona nanosi. Svrha kriznog menadžmenta je da kroz sprečavanje ili ublažavanje negativnih uticaja krize zaštiti organizaciju, stejkholdere i industriju [11].

7.2. Krizne komunikacije

Tokom krize, obično dolazi do nagle i velike potražnje za informacijama sa različitih strana - od medija, građana, partnera i drugih stejkholdera. Kriza, dakle, od organizacionih komunikacija zahteva znatno više od onoga na šta je organizacija navikla u svom svakodnevnom poslovanju. Ponekad je neophodno da se uspostavi tim ljudi koji će se potpuno posvetiti kriznim komunikacijama i koji će se postarati da kroz interne i eksterne kanale prolaze samo ažurne, pouzdane i transparentne informacije [12].

7.3. Smernice za uspešno liderstvo u vreme krize

Tokom krize, od lidera se očekuje da simultano igraju dve uloge: „na pozornici“ i „iza pozornice“. Njihova uloga „na pozornici“ je da ispirišu i ohrabruju svoje timove, pružaju nadu organizaciji i sa njom dele svoju viziju. Ova uloga takode podrazumeva izražavanje empatije i javno zalaganje. Sa druge strane, uloga „iza pozornice“ od lidera zahteva otvoren i racionalan pristup ozbiljnim pretnjama sa kojima se organizacija suočava. Lideri, u pozadini, prikupljaju informacije i grade svoje ekspertize, dele podatke i ozbiljno se posvećuju procesima,

finansijskim, tehnološkim ili ljudskim, kako bi uspešno implementirali svoje planove [13].

8. PANDEMIJA VIRUSA COVID-19

Pandemija sa kojom se trenutno suočavamo, ostavila ozbiljne ekonomske posledice širom sveta, bez naznake da će i jedna zemlja biti pošteđena. Njen uticaj, kako na ekonomiju tako i na društvo u celini, radikalno je izmenio aktivnosti poslovnih entiteta i ponašanje potrošača. Sve funkcije u preduzećima usmerene su na optimizaciji troškova ili odlaganju zadataka koji ne donose vrednost u aktuelnoj situaciji [14].

8.1. Reakcije organizacija na pandemiju

Organizacije su se fokusirale na kupce/korisnike upotrebom virtuelnih metoda koje im omogućavaju da bolje razumeju njihove potrebe i primenom novih modela dostave kako bi na te potrebe mogli brzo i da odgovore [15].

9. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Potrebno je utvrditi da li postoji, i ukoliko postoji, kakav je uticaj stilova organizacione kulture na uspešnost prevazilaženja krizne situacije, konkretno pandemije virusa COVID-19, od strane organizacija.

10. ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA

Značaj ovog istraživanja proizilazi iz toga što: pokazuje koji su stilovi kulture najzastupljeniji u našim organizacijama; daje odgovor na pitanje da li postoji direktna veza između organizacione kulture i uspešnosti prevazilaženja krizne situacije; ukoliko se utvrdi da prethodno pomenuta veza postoji, ona može biti pokazatelj da je izgradnjom snažne kulture moguće održati svoje poslovanje i u nestabilnim uslovima.

11. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

11.1. Opšte hipoteze – H1: Izraženost stila organizacione kulture je u pozitivnoj korelaciji sa uspešnošću prevazilaženja krizne situacije – pandemije virusa COVID-19. H2: IT Industrija ostvaruje pozitivnu korelaciju sa uspešnošću prevazilaženja krizne situacije – pandemije virusa COVID-19.

11.2. Pojedinačne hipoteze – H1.1: Izražena kultura brige i podrške (*Caring*) je u pozitivnoj korelaciji sa subjektivnim pokazateljima uspešnosti prevazilaženja krizne situacije. H1.2: Izražena kultura rezultata (*Results*) je u pozitivnoj korelaciji sa objektivnim pokazateljima uspešnosti prevazilaženja krizne situacije.

11. VARIJABLE I INSTRUMENTI

Dve osnovne varijable koje se ispituju u ovom istraživačkom radu su organizaciona kultura – nezavisna varijabla i uspešnost poslovanja – zavisna varijabla. Obe ove varijable mere se upitnikom koji se sastoji iz dve celine. Prva celina ispituje organizacionu kulturu, odnosno stil organizacione kulture, i predstavlja adaptirani upitnik profesora Borisa Groysberg-a i njegovih saradnika. U ovom upitniku postoji osam pitanja, odnosno tvrdnji na osnovu kojih se može odrediti dominantan stil kulture u organizaciji. Druga celina upitnika ima za cilj utvrđivanje uspešnosti poslovanja

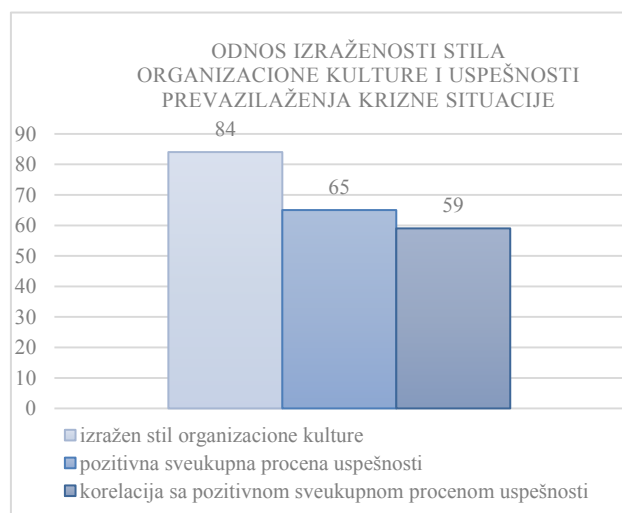
organizacija za vreme pandemije virusa COVID-19, u smislu njihovog odgovora na krizu. Prvih pet pitanja konstruisano je tako da ispitanici mogu dati svoje lično viđenje poslovanja organizacije, dok poslednja dva pitanja, koja se odnose na smanjenje plata i broja zaposlenih, traže objektivne odgovore.

12. UZORAK ISTRAŽIVANJA

Prikupljanje odgovora za potrebe istraživanja trajalo je tri meseca, od početka juna do kraja avgusta 2020. godine. U istraživanju je učestvovalo stotinu ispitanika zaposlenih u kompanijama različitih delatnosti i veličina, kako na operativnim, tako i na upravljačkim pozicijama. Istraživanje je sprovedeno elektronski, putem interneta (prvenstveno LinkedIn poslovne mreže) i bilo koja zaposlena osoba imala je mogućnost davanja doprinosa ovom istraživanju.

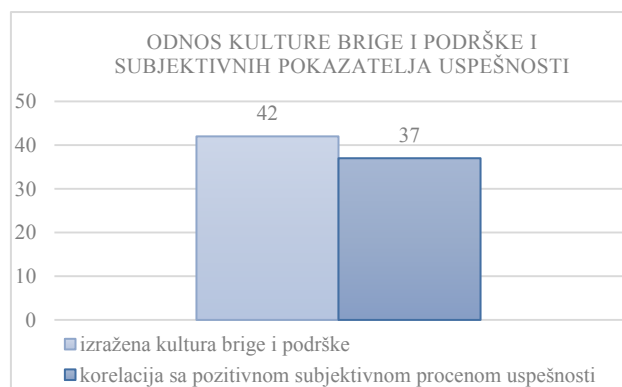
13. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Grafikon 1 prikazuje korelaciju između izraženosti stila organizacione kulture i pozitivne procene uspešnosti. Ispitivanjem je utvrđeno da izaženost stila organizacione kulture ne ostvaruje dovoljno visoku korelaciju sa uspešnošću prevazilaženja krizne situacije da bi se, po kriterijumima korišćenim u ovom radu, hipoteza mogla smatrati potvrđenom.



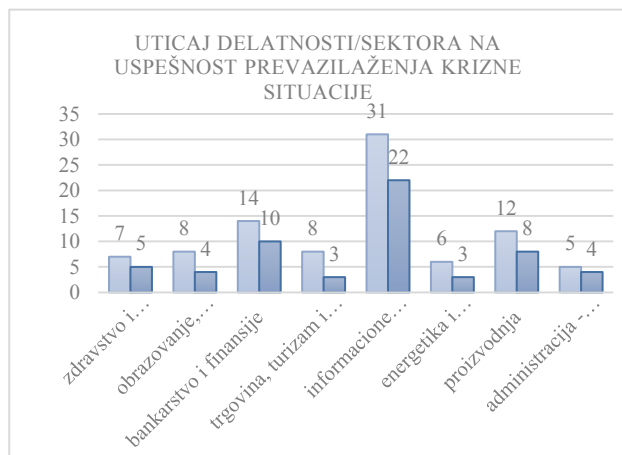
GRAFIKON 1

Sa druge strane, potvrđena je pretpostavka da je kultura brige i podrške u pozitivnoj korelaciji sa subjektivnim pokazateljima uspešnosti prevazilaženja krize (grafikon 2).



GRAFIKON 2

Takođe, cilj je bio ispitati da li postoji uticaj između delatnosti/sektora i uspešnosti organizacije u poslovanju za vreme pandemije. Između IT industrije i uspešnosti prevazilaženja krize ne postoji dovoljna korelacija, pa se, osim prve, odbacuje i ova hipoteza (grafikon 3).



GRAFIKON 3

13. ZAKLJUČAK

U literaturi se mogu naći razne klasifikacije kulture i njenih stilova. Međutim, ono u čemu se većina autora slaže jeste da ne postoji jedan ispravan stil kulture koji u svakom scenariju daje najbolje rezultate. Organizacija je ta treba da odredi šta joj je prioritet, kakve su njene mogućnosti i naposljetku – šta je ono čemu dugoročno teži. U skladu sa navedenim, ona će, svesno ili nesvesno, odabrati stil kulture koje će negovati i prenositi budućim članovima organizacije.

Ispitivanjem je utvrđeno da izaženost stila organizacione kulture ne ostvaruje dovoljno visoku korelaciju sa uspešnošću prevazilaženja krizne situacije da bi se, po kriterijumima korišćenim u ovom radu, hipoteza mogla smatrati potvrđenom. Sa druge strane, potvrđena je pretpostavka da kultura brige i podrške u pozitivnoj korelaciji sa subjektivnim pokazateljima uspešnosti prevazilaženja krize.

Positivna korelacija, iako u nešto manjoj meri nego prethodna, postoji i između izraženosti kulture rezultata i objektivnih pokazatelja uspešnosti, pa se i ova hipoteza smatra potvrđenom. Između IT industrije i uspešnosti prevazilaženja krize ne postoji dovoljna korelacija, pa se, osim prve, odbacuje i ova hipoteza.

Sumirajući teorijske i praktične elemente predstavljenog istraživanja, možemo zaključiti da je organizaciona kultura značajan aspekt funkcionisanja organizacija različitih delatnosti i sa različitim brojem zaposlenih. Pitanje kulture organizacijama postaje sve interesantnije i sve joj se više i intenzivnije posvećuju jer je vide kao prečicu koja vodi ka bržem i kvalitetnijem ostvarenju njihovih ciljeva.

14. LITERATURA

- [1] M. Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, Second Edition, London: SAGE Publications, 2013.
- [2] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- [3] N. Janićević, "The Mutual Impact of Organizational Culture and Structure," *Economic Annals*, pp. 35-60, 2013.

- [4] K. De Witte and J. J. van Muijen, "Organizational Culture," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 497-502, 1999.
- [5] M. Alvesson and P. O. Berg, *Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview*, Berlin: Walter de Gruyter & Co., 1992.
- [6] C. C. Lundberg, "Surfacing Organisational Culture," *Journal of Managerial Psychology*, pp. 19-26, 1990.
- [7] B. Groysberg, J. Lee, J. Price and J. Y.-J. Cheng, "The Leader's Guide to Corporate Culture," 2018. [Online]. Available: <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor#whats-your-organizations-cultural-profile>.
- [8] M. J. Schabracq, *Changing Organizational Culture: The Change Agent's Guidebook*, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 2007.
- [9] M. Couch, "In A Crisis, Organizational Culture Matters," 11 May 2020. [Online]. Available: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/05/11/in-a-crisis-organizational-culture-matters/#5eee7387699c>.
- [10] L. T. Drennan, A. McConnell and A. Stark, *Risk and Crisis Management in the Public Sector*, Second Edition, New York: Routledge, 2015.
- [11] T. W. Coombs, "Crisis Communication," in *The International Encyclopedia of Communication, First Edition*, John Wiley & Sons, Ltd., 2009.
- [12] F. Frandsen and W. Johansen, *Organizational Crisis Communication: A Multivocal Approach*, London: SAGE Publications Ltd., 2017.
- [13] S. Abadir, "The Two Roles Leaders Must Play in a Crisis," 22 September 2020. [Online]. Available: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-two-roles-leaders-must-play-in-a-crisis/>.
- [14] N. Donthu and A. Gustafsson, "Effects of COVID-19 on business and research," *Journal of Business Research*, pp. 284-289, 2020.
- [15] A. De Smet, E. Mygatt, I. Sheikh and B. Weddle, "The need for speed in the post-COVID-19 era—and how to achieve it," 9 September 2020. [Online]. Available: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-need-for-speed-in-the-post-covid-19-era-and-how-to-achieve-it>.

Kratka biografija:



Dajana Dulić rođena je u Subotici 1995. god. Master studije na Fakultetu tehničkih nauka upisala je 2018. godine. Master rad iz oblasti Menadžment ljudskih resursa – Uticaj organizacione kulture na na uspešnost prevazilaženja krizne situacije – pandemije virusa COVID-19 odbranila je 2020. god.
kontakt:
dulicdajana@gmail.com