



UTICAJ KULTURE ORGANIZACIJE NA PONAŠANJE ZAPOSLENIH
THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE BEHAVIOR OF
EMPLOYEES

Anja Došen, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Rad se bavi uticajem koji organizaciona kultura ima na ponašanje zaposlenih. Istraživanjem su ispitane dimenzije organizacione kulture i da li ih zaposleni u organizaciji prepoznaju u svom ponašanju, a na osnovu analize dobijenih rezultata predložene su mere za uspješniju povezanost organizacione kulture i ponašanja zaposlenih.

Ključne reči: Organizacija, kultura, zaposleni, ponašanje

Abstract – The paper deals with the influence that organizational culture has on the behavior of employees. The research examined the dimensions of organizational culture and whether employees in the organization recognize them in their behavior, and based on the analysis of the results, measures were proposed for a more successful connection between organizational culture and employee behavior.

Keywords: Organization, culture, employees, behavior

1. UVOD

Tokom razvoja organizacije, razvijala se i organizaciona teorija, koja od svog nastanka pa sve do današnjeg dana pokušava da da odgovor na pitanje: kako stvoriti izuzetnu organizaciju? Istraživanja su, uglavnom, bila usmerena na strategije, strukturu, tehnologiju, odnosno na takozvane „tvrde“ varijable organizacije.

Međutim, kada je iz njih izvučen maksimum, došlo se do stanovišta da se povećanje efektivnosti i efikasnosti organizacije mora tražiti kroz suptilnije i sofisticiranije metode i postupke. U tom slučaju, akcenat je na „mekim“ varijablama organizacije, među koje se ubraja i organizaciona kultura. Iako je ona uvek bila prisutna, ušla je u žižu naučne i stručne javnosti 80-ih godina prošlog veka. Sam pojam, iako uveliko istražen, uvek iznova ostavlja prostor za širok spektar novih perspektiva i tumačenja.

Organizaciona kultura prepoznata je kao jedan od ključnih faktora uspešnosti poslovanja jedne organizacije. U cilju svake uspešne organizacije jeste da ima uvid i adekvatne informacije o tome da li zaposleni prepoznaju karakteristike i dimenzije organizacione kulture, i što je još važnije, da li prepoznaju te elemente u svom ponašanju.

NAPOMENA:

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

2. ORGANIZACIONA KULTURA

Ne postoji jedna opšteprihvaćena definicija organizacione kulture. Ona je nešto što se oseća i opaža, te se tako mnoga shvatanja koja se navode u literaturi, mogu smatrati kao individualne percepcije samog pojma. Neke od njih su:

- Organizaciona kultura je dominantan obrazac i pretpostavlja zajednička verovanja i vrednosti zaposlenih
- Organizaciona kultura je kolektivni um preduzeća
- Organizaciona kultura su zajedničke ideje i osećanja zaposlenih [1].

Organizaciona kultura se najčešće opisuje kao sistem verovanja, vrednosti, pretpostavki i normi ponašanja koje su, kroz zajedničko iskustvo i delovanje, razvili i usvojili članovi organizacije [2].

Ona predstavlja i način upravljanja koji se reflektuje na strukture, sisteme i pristupe formulisanja i razvoja strategije preduzeća. Rezultat je prošlih i sadašnjih fizičkih, tehnoloških i ljudskih resursa, kao i vrednosti i ciljeva svih članova organizacije. Kombinacija ovih faktora, uvek različita i specifična, ukazuje na jedinstvenost organizacione kulture svakog preduzeća. Organizaciona kultura predstavlja zajedničko viđenje koje oblikuje način razmišljanja članova jedne organizacije, način njihovog reagovanja i ponašanja u određenim situacijama [3].

2.1. Značaj organizacione kulture

Značaj organizacione kulture proističe iz njenog uticaja na poslovanje i poslovne rezultate preduzeća. Iako su načini na koje kultura utiče na funkcionisanje preduzeća brojni, biće navedeni oni koji su do sada najviše istraženi:

- Organizaciona kultura je veoma značajan faktor u donošenju strateških odluka
- Organizaciona kultura je značajna za poslovanje preduzeća kao determinanta njegove sposobnosti da se promenama prilagođava okruženju
- Organizaciona kultura predstavlja mehanizam koordinacije u preduzeću
- Organizaciona kultura može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih
- Organizaciona kultura značajno smanjuje konflikte u organizaciji
- Organizaciona kultura je dobar motivator [4].

Ono što čini jednu kompaniju jeste njen tim ljudi i od tog tima, od njegovog načina funkcionisanja i razmišljanja, zavisi da li će i koliko kompanija biti uspešna u svom poslovanju. Da bi organizaciona kultura kompanije bila na zadovoljavajućem nivou i tako doprinela njenom uspehu, nivo homogenosti zaposlenih mora da bude jako visok. Socijalna interakcija zaposlenih dovodi do toga da svi članovi razumeju i interpretiraju pojave oko sebe na približno isti način.

2.2. Upravljanje organizacionom kulturom

Imajući u vidu da se kulture razvijaju i manifestuju različito u različitim organizacijama, nemoguće je reći da je jedna kultura bolja od druge, već samo da je na određen način drugačija od druge. Ne postoji idealna, već samo odgovarajuća kultura. Samim tim znači da ne postoji univerzalni koncept za upravljanje kulturom.

Upravljanje organizacionom kulturom je jedna od značajnih oblasti upravljanja, odnosno vođenja preduzeća, i možemo reći da uključuje tri značajne aktivnosti: stvaranje, održavanje i promenu organizacione kulture [5].

3. ORGANIZACIONO PONAŠANJE

Predmet organizacionog ponašanja je proučavanje ljudskog ponašanja, stavova i performansi u organizacijama. Organizaciono ponašanje omogućava shvatanje ljudske prirode, a samim tim daje mogućnost za predviđanje ponašanja zaposlenih u određenim situacijama. Takođe ukazuje na to kako organizaciona sredina utiče na ponašanje zaposlenih.

Čovek reaguje na sredinu tako što ispoljava određeno ponašanje, a zadatak menadžera je da to ponašanje usmeri na adekvatan način. Ponašanje treba da bude takvo da obezbedi ostvarenje ciljeva organizacije, ali takođe i individualnih ciljeva zaposlenih, jer će se samo na takav način željeno ponašanje ponoviti i u budućnosti.

3.1. Pristupi organizacionom ponašanju

Za razvoj i definisanje jednog opšteg modela organizacionog ponašanja mogu se koristiti različiti pristupi.

- Kognitivni pristup ljudskom ponašanju objašnjava ponašanje kao afektivno i podsvesno, pa se u tom smislu može reći da ovakav pristup „opravdava“ mnoge postupke ljudi u procesu njihove radne aktivnosti. Međutim, takvo ponašanje nije prouzrokovano neočekivanim, iznenadnim događanjima. Ovom pristupu se zamera da ne objašnjava koji se procesi dešavaju u ljudskom mozgu, čime bi moglo da se objasni ljudsko ponašanje.
- Bihevioristički pristup insistira na vidljivim pokretačima ljudskog ponašanja, a ne na podsvesnim. Klasični bihevioristički pristup dali su Ivan Pavlov i Džon Votson i njegova suština je u takozvanom S-R (stimulus-respond) modelu ponašanja, odnosno da organizam odgovara (respondira) na određene nadražaje (stimuluse) [6].
- Socijalno-saznajni pristup predstavlja kombinaciju recipročne interakcije između kognitivnih, biheviorističkih i determinanti okruženja. To znači da su najvažniji elementi ovog pristupa: a) isticanje intuitivnog reagovanja u okruženju, b) modeliranje (uticanje) na ponašanje drugih i c) samokontrola u ponašanju.

- S-O-B-C model je jedan od najpoznatijih i koristi se za identifikaciju glavnih varijabli organizacionog ponašanja. Istovremeno, ovim modelom se utvrđuje odnos između tih varijabli. Slova koja su u imenu modela znače: S-stimulus, O-organism, B-behaviour, C-consequence. Prevedeno, ovaj model se naziva S-O-P-P, odnosno S-stimulans, O-organizam, P-ponašanje, P-posledice. Kod ovog modela naglašava se njegovo kontekstualno okruženje (S), koje se direktno vezuje za organizacionu kulturu (OK)-ključna situaciona determinanta organizacionog ponašanja, a s druge strane neraskidivo se vezuje za internacionalno okruženje [7].

Kada se razmatraju nivoi organizacionog ponašanja, možemo da izdvojimo dve kategorije, a to su individualni i grupni procesi.

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

4.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada jeste teorijska i empirijska analiza uticaja organizacione kulture na ponašanje zaposlenih. Najvažniji resurs svake organizacije jesu njeni članovi. Kada različitosti i osobenosti svakog člana organizacije dođu u kontakt sa karakteristikama date organizacije, kreira se jedinstvena šema, kojoj zaposleni daju značenja. Iz značenja koja realnost organizacije ima za njene članove, proizilaze i njihova ponašanja, interakcije. Kako bi se na adekvatan način upravljalo ljudskim resursima, neophodno je razumeti kako organizaciona sredina i njena kultura utiču na njihovo ponašanje.

4.2. Problem istraživanja

Na osnovu definisanog predmeta istraživanja, kao problem ovog istraživanja se navodi pitanje: Da li zaposleni prepoznaju dimenzije organizacione kulture u svom ponašanju?

4.3. Cilj i zadaci istraživanja

Cilj istraživanja jeste ispitati uticaj organizacione kulture na ponašanje zaposlenih.

U realizaciji cilja istraživanja, postavljeni su sledeći zadaci:

1. Ispitati mogućnost spontanog izražavanja osećaja i mišljenja, kao i njihovo deljenje.
2. Ispitati da li se prepoznaje suočavanje zaposlenih sa problemima i tendencija ka njihovom rešavanju.
3. Ispitati da li zaposleni pokazuju međusobno poverenje.
4. Ispitati da li zaposleni iskazuju slobodno ponašanje u odnosu na kolege.
5. Ispitati da li se zaposleni ponašaju proaktivno na poslu.
6. Ispitati da li zaposleni iskazuju poštovanje i podsticanje individualne i radne autonomije.
7. Ispitati da li su zaposleni spremni za zajednički rad u rešavanju problema.
8. Ispitati da li zaposleni koriste inventivne metode u rešavanju problema i povratnih informacija radi poboljšanja u poslu.

4.4. Hipoteze istraživanja

Opšta hipoteza: Zaposleni prepoznaju organizacionu kulturu i njene karakteristike.

Posebne hipoteze:

PH 1: U organizaciji je moguće spontano izražavanje osećanja, mišljenja injihovo bezrezervno deljenje.

PH 2: U organizaciji se prepoznaje suočavanje zaposlenih sa problemima i tendencija kanjihovom rešavanju.

PH 3: Zaposleni pokazuju međusobno poverenje.

PH 4: Zaposleni iskazuju slobodno ponašanje u odnosu na kolege na poslu.

PH 5: Zaposleni se ponašaju proaktivno u poslu.

PH 6: Zaposleni iskazuju poštovanje i podsticanje individualne i radne autonomije.

PH 7: Zaposleni su spremni za zajednički rad u rešavanju problema.

PH 8: Zaposleni koriste inventivne metode u rešavanju problema i povratnih informacija radi poboljšanja u poslu.

4.5. Metode, tehnike i instrumenti istraživanja

U ovom istraživanju smo koristili deskriptivnu naučno – istraživačku metodu. Tehnike istraživanja koje smo primenili su anketiranje i skaliranje, a kao istraživačke instrumente upitnik i četvorostepenu skalu procene.

Upitnik meri 8 dimenzija: Otvorenost, Konfrontacija, Poverenje, Autentičnost, Proaktivnost, Autonomija, Saradnja i Eksperimentisanje.

4.6. Populacija i uzorak istraživanja

Istraživanje je sproveden na uzorku od 40 zaposlenih ispitanika kompanije X, sa teritorije Novog Sada.

4.7. Obrada podataka

Podaci dobijeni istraživanjem su obrađeni pomoću programa SPSS 23.0. Statistički postupci koji su primenjeni u obradi podataka su frekventna analiza, t - test nezavisnih uzoraka i jednofaktorska analiza varijanse ANOVA.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

- Zaposleni procenjuju da se znanja, informacije i osećanja bezrezervno dele, da se neguje slobodna komunikacija i poštovanje, kao i uvažavanje tuđe sposobnosti i procene, čime je prva hipoteza da je u organizaciji moguće spontano izražavanje osećanja, mišljenja i njihovo deljenje potvrđena.
- Zaposleni procenjuju da se pri javljanju problema teži najpre suočavanju sa novim izazovom, a zatim i njegovom rešavanju, bez prebacivanja odgovornosti na druge, a time je naša druga hipoteza da se u organizaciji prepoznaje suočavanje sa problemima i tendencija ka njihovom rešavanju potvrđena.
- Treća hipoteza tvrdi da zaposleni pokazuju međusobno poverenje. Rezultati pokazuju da među zaposlenima postoji podrška i poverenje, iako u nekim kriznim situacijama ono ipak izostaje, možemo reći da je ova hipoteza potvrđena.

- Zaposleni su procenili da mogu da budu svoji, onakvi kakvi jesu, da se ceni istina, kao i da se započeti poslovi završavaju, čime je četvrta hipoteza da zaposleni pokazuju slobodno ponašanje u odnosu na kolege potvrđena.
- Zaposleni procenjuju da preventivno delovanje ima pozitivan karakter i da je veoma zastupljeno. Deo zaposlenih ističe da se vremenski rokovi nepoštuju, kao i da nisu dovoljno ohrabreni od strane nadređenih da razmišljaju o svom razvoju. Na osnovu rezultata, vidimo da je hipoteza da se zaposleni ponašaju proaktivno u poslu potvrđena.
- Šesta hipoteza tvrdi da zaposleni iskazuju poštovanje da je inovativno razmišljanje važno i da je solidarnost bitnija nego takmičenje, ali takođe deo zaposlenih navodi nedostatak ohrabriranja za preuzimanje novih pogleda na urađene ili zadate poslove, čime je hipoteza potvrđena.

Analizom dobijenih rezultata možemo da primetimo značajne razlike u odnosu na poziciju zaposlenih kada su u pitanju tri dimenzije organizacione kulture. Kada govorimo o konfrontiranju, autentičnosti i saradnji u organizaciji, zaposleni na poziciji srednjeg menadžmenta ostvarili su veći skor u odnosu na kolege koji se nalaze na pozicijama administracije i operative. Zaposleni na poziciji srednjeg menadžmenta istakli su se u prepoznavanju problema, kao i težnji ka njihovom rešavanju. Slobodnije se ponašaju u odnosu na kolege, naročito zaposleni muškog pola. Takođe, značajno više su spremni na zajednički rad i zajedničko rešavanje problema. Kada je reč o saradnji u organizaciji, možemo da vidimo da su zaposleni koji imaju od 6 do 15 godina radnog staža spremniji na saradnju u odnosu na ostale kolege.

6. ZAKLJUČAK

Dobijeni rezultati istraživanja mogu poslužiti organizaciji kao relevantan pokazatelj trenutnog stanja, ali takođe i kao dobra osnova za dalja unapređenja i modifikacije. U cilju unapređenja poslovanja i zadovoljstva zaposlenih, neophodno je raditi na poboljšanju onih parametara koji su se istakli kao nedovoljno dobri i korisni. Iz tog razloga, smatra se da je veoma značajno imati adekvatan uvid u mišljenja i stavove zaposlenih, oslušivati njihove potrebe i pravovremeno ispitivati njihovu percepciju. Kao prvi i najvažniji korak u daljem radu i unapređenju, ističe se razgovor i kvalitetna komunikacija.

Kada zaposleni imaju priliku da iskažu svoje mišljenje, daju predloge ili iznose kritike, veoma je važno da znaju da će se njihov glas zaista čuti i prepoznati. Akcenat se stavlja na asertivnu komunikaciju. Na taj način moguće je premostiti mnoge prepreke koje se neminovno javljaju u svakodnevnom radu. Potrebno je uložiti vreme i energiju u analizu dobijenih rezultata, odnosno u analizu trenutnog angažovanja i kulture zaposlenih.

Priznanje je jedan od najboljih načina za podsticanje motivacije, a samim tim i učinka. Treba nagraditi sve zaposlene koji su svojim ponašanjem doprineli uspehu. Neka ciljevi i pravci budu jasno definisani, a u skladu sa tim, neka i članovi organizacije u svakom trenutku budu informisani o ciljevima organizacije. Povratne informacije treba da teku u svim pravcima i menadžment treba da pomogne zaposlenima

da promene svoj stil kako bi se uskladili sa zahtevima posla. Zaposlenima je potrebno omogućiti dovoljno mogućnosti za obuku i razvoj, što predstavlja dugoročnu investiciju.

Uz doslednost i aktivno zalaganje organizacije i njenog menadžmenta, kreira se osećaj stabilnosti, što je svakom zaposlenom potrebno kako bi se pokazao u najboljem svetlu.

Zaposleni koji ima mogućnost da iskaže i ostvari svoje potencijale, koji je motivisan i produktivan, najbolji je reprezent unutrašnjosti jedne organizacije, atmosfere i jake organizacione kulture koja u njoj vlada.

7. LITERATURA

- [1] Cvijanović, J. M. (2004). Organizacione promene. Ekonomski institut.
- [2] Jančićević, N. (1997). Organizaciona kultura, Ekonomski fakultet. Ekonomski fakultet Beograd: Uliks, Novi Sad.
- [3] Lynch, R. L. (2006). Corporate strategy. FT/Prentice Hall.
- [4] Davis, S. M. (1984). Managing Corporate Culture. HarperCollins Publishers.
- [5] Robbins, S. P. (1998). Organizational behaviour. Prentice-Hall International. Inc. New Jersey.
- [6] Spector, P. E. (1996). Industrial and organizational psychology. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- [7] Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (1999). Organizational behaviour (Doctoral dissertation, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta).

Kratka biografija:



Anja Došen rođena je u Beogradu 1996. godine. Diplomirala je 2020. godine na Filozofskom fakultetu, odsek: Pedagogija, u Novom Sadu. Na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu upisala je master studije 2020. godine, na smeru Inženjerski menadžment, modul: Menadžment ljudskih resursa.

Kontakt: anjadosen@gmail.com