

## KORPORATIVNA KULTURA U SRBIJI

Šormaz Goran<sup>1</sup>

Ilić Đorđe<sup>2</sup>

**Sažetak:** *Razvojem savremenih organizacija, postavilo se i pitanje da li postoje određena pravila, koja bi bila zajednička za pojedine organizacije, kao i pitanje da li organizacija, budući da svako društvo ima svoju kulturu, ima svoju osobenu, organizacionu, tj. korporativnu kulturu. Korporativna kultura, svoje osnovne vrednosti vezuje za zaposlene, razvija klimu koja podstiče kreativnost i inovaciju, pospešuje komunikaciju među zaposlenima, stvara i neguje osećaj zadovoljstva i uspeha zbog visokog kvaliteta rada. Ona predstavlja svojevrstni sistem pretpostavki, verovanja i vrednosti, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koje opredeljuje njihovo mišljenje i ponašanje. Što se tiče Srbije, eventualno veće i brže promene u korporativnoj kulturi treba očekivati u procesu pristupanja Srbije EU. U kontekstu tih promena, implementiraće se zapadni sistem menadžmenta, čija uspešnost primene zavisi od nivoa i kvaliteta adaptacije kulturnim obeležjima u Srbiji.*

**Ključne reči:** *korporativna kultura / organizacija / privredni subjekat / prilagodavanje / promene / motivacija / integracija.*

## NACIONALNA KULTURA KAO ZNAČAJAN FAKTOR ORGANIZACIONE KULTURE

Kultura je jedno od bitnih obeležja ljudskog društva koje ga čini pojavom *sui generis*.<sup>3</sup> Termin kultura je latinskog porekla<sup>4</sup> i smatra se da je rimski filozof Ciceron prvi koji je upotrebio taj termin. Prvobitno značenje reči kultura označavalo je delovanje čoveka kroz prirodu, obradu polja, poljoprivredu. Kasnije se značenje

<sup>1</sup> Centar za kulturu "Vlada Divljan", Beograd, Admirala Geprata br.13, e-mail: goran.sormaz@gmail.com.

<sup>2</sup> Visoka poslovna škola "Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Kosančićeva br. 4, e-mail: djordje.ilic@indmanager.edu.rs.

<sup>3</sup> Jedinstveno po svojim karakteristikama.

<sup>4</sup> *Kultus* – gajenje, obrada polja.

reči proširuje na svako delovanje čoveka na prirodu, odnosno termin podrazumeva samu čovekovu prirodu. Razvojem masovne kulture, tekovine kulture postaju svojina sve širih slojeva društva. Narodu se ne približava samo nacionalna kultura, već i kultura drugih naroda, čime se kultura internacionalizuje.

“Nacionalna kultura predstavlja mentalno programiranje: obrazac mišljenja, osećanja i delovanja koje svaka osoba stekne u detinjstvu i zatim primenjuje kroz čitav život.” (Hofstede, 2001).

Nesumnjivo, kultura je neodvojivi deo života ljudi. Ona utiče na njihove stavove, vrednosti, humor, nadu, lojalnost, kao i na njihove brige i strahove. Na primer, ukoliko je neko iz Novog Meksika ili Montane, ako su njegovi roditelji iz Kambodže, ili su francuski Kanadani ili Indijanci, ako je neko nemački katolik ili Afro-Amerikanac, ako je Jevrej ili Mormon, ako je “strejt” ili “gej”, njegova kultura svakako utiče na njega. Tako da, kada radite sa ljudima i gradite odnose sa njima, pomaže ako imate bar neku perspektivu i razumevanje njihovih kultura. Ali, kao što istražujemo kulturu, takođe je važno zapamtiti koliko imamo zajedničkog. Na primer, osoba koja je odrastala na Tibetu, verovatno će na svet gledati dosta drugačije od nekoga ko je odrastao u Nju Jorku - ali obe osobe znaju kako je to probuditi se ujutru i radovati se predstojećim događajima u toku dana.

U isto vreme, ne možemo da se pretvaramo da naše kulture i razlike nisu bitne. Mi ne možemo da zanemarimo razlike i pretvaramo se da razlike ne postoje, sve u želji da budemo slični. Takođe, ne možemo se pretvarati da diskriminacija ljudi ne postoji. Kao prvo, važno je zapamtiti da svako ima važnu tačku gledišta i ulogu kada je u pitanju kultura. Ne morate biti ekspert da izgradite odnose sa ljudima različitim od sebe; ne morate imati diplomu da naučite da postanete osetljivi na kulturna pitanja; i ne morate da budete socijalni radnik da znate kako kultura utiče na vaš život.

“Ljudi su naš najveći kapital.” Ova fraza, ili njene varijacije, postala je kliše u prezentacijama menadžmenta, zadacima i godišnjim izveštajima širom sveta. Zajedno sa pojmovima kao što su “ohrabrivanje/jačanje” i “timski rad”, ova fraza izražava stav ljudi koji su u kreativnom centru preduzeća. Ali, vrlo često, čitalac takvih reči, može imati i izraženo cinično shvatanje istih, videći organizacije kako i dalje rade kao da su ljudi deo problema, a ne ključ za njegovo rešenje (Tidd, Bessant, Pavitt, 2005, str. 467).

## **ORGANIZACIONA KULTURA**

I organizacije, kao manje grupe ljudi, imaju svoju kulturu, po kojoj se prepoznaju i međusobno razlikuju. Organizaciona kultura nastaje u procesu socijalne interak-

cije članova organizacije. Rezultat međusobnih interakcija i komunikacija zaposlenih u organizaciji su zajedničke vrednosti, verovanja i norme ponašanja njenih članova.

Organizacionu kulturu definišemo kao sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koje usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje. Verovanje uključuje bazične pretpostavke o svetu koji okružuje zaposlene i načinu njegovog funkcionisanja. Vrednosti su bazične pretpostavke o idealima i normama ponašanja, koje su zaposleni spremni da prate. Od snage kulture zavisi i intenzitet njenog uticaja na ponašanje preduzeća.

Organizaciona kultura svoje osnovne vrednosti vezuje za zaposlene, razvija klimu koja podstiče kreativnost i inovaciju, vezuje sve nagrade za dobar rad, pospešuje komunikaciju među zaposlenima, obezbeđuje uslove u kojima nijedna ideja ne sme ostati neizrečena, stvara i neguje osećaj zadovoljstva i uspeha zbog visokog kvaliteta rada. Promene u kulturi se dešavaju kad ljudi otkriju nove i bolje načine rešavanja problema i izazova, odnosno kad stari način ne omogućava najbolju mogućnost za opstanak. Kultura preduzeća, do određenog stepena, reflektuje nacionalnu ili društvenu kulturu.

U literaturi o organizacionoj kulturi, navode se tri osnovna izvora organizacione kulture svakog preduzeća (Janićijević, 1997, str. 203):

1. *Nacionalna kultura* u kojoj preduzeće posluje. Budući da su svi, ili barem većina zaposlenih u jednom preduzeću, pripadnici iste nacionalne kulture, sasvim je normalno da se pretpostavke, verovanja i vrednosti te nacionalne kulture unesu u preduzeće i ugrade u njegovu organizacionu kulturu.

2. *Karakteristike privrednog sektora, industrije, odnosno biznisa* u kojem se preduzeće nalazi. Preduzeća u istom privrednom sektoru, ili grani, susreću se sa sličnim problemima i rade u sličnim uslovima, tako da su predodređena da razvijaju slične pretpostavke, verovanja i vrednosti u svojim kulturama. Kao posledica toga uticaja, u kulturama većine preduzeća, u istom sektoru ili grani delatnosti, pronaći ćemo slične pretpostavke, verovanja i vrednosti, koje ih razlikuju od kultura preduzeća u drugom sektoru, odnosno grani delatnosti. Tako će, da navedemo primer, kulture svih čeličana imati neke sličnosti odnosno zajedničke karakteristike i sadržaje, koje će ih razlikovati od tekstilnih fabrika, ili od konsalting agencija.

3. *Ličnost dominantnog lidera preduzeća.* Lider ili osnivač preduzeća je svakako u poziciji da nametne sopstvene pretpostavke, vrednosti i verovanja ostalim zaposlenima u preduzeću i tako ih ugradi u sadržaj organizacione kulture. Lider i osnivač preduzeća kontroliše resurse u njemu i svakako ima najveću moć. On tu moć može koristiti, ne samo da obezbedi da podređeni prihvate njegova naređenja, nego i da prihvate njegove stavove kao svoje. Osim toga, lider je centralna figura u preduzeću i kao takav je čvorišna tačka svih komunikacija u njemu. Stoga je u poziciji da ostalima nameće svoje stavove i uverenja.

Organizaciona kultura se ne može adekvatno razumeti bez poznavanja karakteristika, odnosno sadržaja nacionalne kulture u čijem se sklopu razvija, što, naravno, važi i za organizaciju visokih performansi. Međutim, Mojić navodi da Hofstede i Peterson ističu da odnos između nacionalnih kultura i organizacionih kultura nije tako snažan koliko prethodni autori ističu. Radi toga je nužna pažljiva kontrola ranije pomenutih, ostalih izvora kulture organizacije (poput efekata grane delatnosti i prošlosti organizacije), kada se analizira odnos nacionalnih kulturnih vrednosti i praksi organizacione kulture (Mojić, 2011, str. 145-151).

Stav autora je da organizaciona kultura može delovati na poslovanje preduzeća i pozitivno i negativno. Ona može biti „tajna formula uspeha”, ali i „tihi ubica”. Sve zavisi od toga da li kultura odgovara situaciji u kojoj se preduzeće nalazi ili ne. Uticaj kulture na poslovanje preduzeća je daleko od toga da bude u potpunosti istražen.

## **ORGANIZACIONA I/ILI KORPORATIVNA KULTURA**

Razvojem savremenih organizacija, postavilo se i pitanje da li postoje određena pravila, koja bi bila zajednička za pojedine organizacije, kao i pitanje da li i organizacija, budući da svako društvo ima svoju kulturu, ima svoju osobenu kulturu. Početkom dvadesetog veka nastale su i debate o tome da li postoji organizaciona kultura, te, ako postoji, koja su njena obeležja.

Terminološki, u savremenoj literaturi, upotrebljavaju se oba izraza: organizaciona kultura i korporativna kultura. Među ovim pojmovima, po shvatanju nekih autora, postoje i određene razlike (Džamić, 2016, str. 72-73):

- organizacija je širi pojam od korporacije, budući da je korporacija samo jedan od oblika organizacije;

- organizacija je po vremenu nastanka dosta starija od korporacije, tako da u organizacijama korporativna kultura postoji još od najranijeg perioda;

Uvažavajući navedene razlike, autor je stava da, praktično, suštinska razlika ne postoji, tako da se opredelio da koristi termin *korporativna kultura*, budući da je i rad usmeren ka korporaciji, kao obliku savremene organizacije.

## **OSNOVNE KARAKTERISTIKE I ELEMENTI KORPORATIVNE KULTURE**

Neki naši autori su korporativnu kulturu definisali kao sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja, koje su članovi organizacije usvojili i razvili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole i koji umsravaju njihovo mišljenje i ponašanje, dok je O Rajli (O' Reilly) je korporativnu kulturu video kao vid društvene kontrole, koji se zasniva na normama, odnosno na očekivanjima koji su to stavovi prihvatljivi u organizaciji, a koji nisu (Džamić, 2016, str. 73).

Budući da postoji više desetina, pa i stotina definicija kulture, a potom i nekoliko desetina definicija korporativne (organizacione) kulture, mišljenje autora je da je zajedničko svima da se kao opredeljujući elementi pominju vrednosti i norme, tj. pravila ponašanja koja odražavaju vrednosti korporativne kulture.

Kada govorimo o glavnim karakteristikama korporativne kulture, važno je istaći da se ona, kao i sama kultura, ne nasleđuje, već stiče. U skladu sa tim, njene osnovne odlike bile bi (Džamić, 2016, str. 78):

- nenasledivost, tj. stečenost;
- deljivost;
- činjenica da obuhvata i materijalne i nematerijalne aspekte;
- adoptivnost;

Kao što je već navedeno, korporativna kultura se ne nasleđuje, već se stiče kroz proces socijalizacije, tako što novi članovi organizacije faktički uče i prihvataju organizacione vrednosti i norme, čime stiču sposobnost da se ponašaju u skladu sa prihvaćenom korporativnom kulturom.

Iz prve i najvažnije odlike, proitiče i druga, a to je deljivost, tj. mogućnost da novopridošli članovi organizacije nauče njenu korporativnu kulturu i dalje je prenose na sledeću generaciju, faktički „sa kolena na koleno“.

Materijalni aspekti korporativne kulture odnose se, pre svega, na objekte, tehnologiju i kulturne simbole, a nematerijalni aspekti obuhvataju ideje, verovanja i vrednosti, kao i na njima zasnovane norme korporativne kulture.

Adoptivnost, kao što i sam naziv kaže, zasniva se na sposobnosti članova organizacije da prihvate norme korporativne kulture, budući da korporativna kultura, koja ne bi bila prihvaćena od članova organizacije, nema nikakav praktični značaj.

Po Šajnu (Schein, 2004, str. 29), postoji pet osnovnih elemenata korporativne kulture, koji su apstraktni i nisu uvek merljivi (po čemu autor ovog rada zaključuje da spadaju u nematerijalne spekte korporativne kulture):

- pretpostavke, koje su podsvesnog karaktera, budući da ljudi najčešće nisu svesni onoga što utiče na njihove stavove;
- verovanja – stav je da postoje kolektivna verovanja i osećanja, u vezi sa tim koje su stvari dobre i racionalne;
- vrednosti – apstraktne ideje šta je vredno i poželjno u jednoj organizaciji, a šta nije;
- stavovi (preneti i prihvaćeni od članova organizacije);
- norme ponašanja – pravila organizacije;

Iz svega navedenog, po mišljenju autora, možemo zaključiti da je korporativna kultura sistem pretpostavki, verovanja i vrednosti, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koje opredeljuje njihovo mišljenje i ponašanje.

## **KORPORATIVNA KULTURA U SRBIJI**

Da bi se razumele osobenosti korporativne kulture srpskih privrednih subjekata, potrebno je ukazati na nekoliko važnih momenata razvoja srpske privrede (i srpskog društva uopšte). Kao prvo, proces industrijalizacije u Srbiji je relativno kasno započeo i u svom razvoju je u različitim istorijskim periodima bio različito vrednosno usmeravan. Industrijska kultura, koja se u Srbiji razvijala od kraja devetnaestog veka do početka Drugog svetskog rata, „sukobljavala“ se sa vrednostima vladajuće agrarne, preindustrijske kulture, da bi se nakon Drugog svetskog rata insistiralo na njenom ubrzanom razvoju koji je, ovoga puta, bio ideološki usmeravan.

Proces industrijskog razvoja u srpskom društvu, dakle, relativno je kratko trajao u poređenju sa industrijskom tradicijom razvijenih društava zapadnoevropskih ze-

malja. Osim njegovog relativno kratkog trajanja, ovaj proces je u različitim periodima istorijskog razvoja srpskog društva bio različito vrednosno usmeravan, što ga je značajno usporavalo i kočilo. To je uticalo na karakteristike korporativne kulture u Srbiji, koja, usled navedenih čestih promena, nije uspevala sasvim da se razvije, što je, uz druge faktore, imalo uticaja na poslovanje, ali i propadanje mnogih preduzeća.

Usled relativne nerazvijenosti specifične korporativne kulture u mnogim srpskim privrednim subjektima, njihov „kulturni prostor“, po mišljenju autora, popunjavali su elementi nacionalne kulture (koji sami po sebi ne moraju imati negativan uticaj, naprotiv) izmešani sa prevaziđenim, ali i novim ideološkim sadržajima, što je uticalo na dezorijentisanost u poslovanju, ili na njihovo „zatvaranje“. Mnoga srpska preduzeća nisu uspela da se oslobode „balasta“ vrednosti samoupravnog socijalizma, što je rezultiralo ili njihovim propadanjem ili jeftinom prodajom (koja često nije dovodila do revitalizacije kupljenih preduzeća).

Nestajanjem države, u funkciji socijalne ustanove, koja je uvek bila tu da pokrije gubitke uzrokovane neracionalnim poslovanjem, svoj identitet su izgubila mnoga preduzeća nenaviknuta na tržišno poslovanje (Šljukić, 2007, str. 198).

Sa druge strane, postojali su u Srbiji privredni subjekti koji su, uprkos navedenim teškoćama, uspeli (zahvaljujući i bolje razvijenoj korporativnoj kulturi) da odgovore na izazove tranzicijskog procesa. Prema tome, nisu uvek obrasci nacionalne kulture jedini „krivci“ za slabo poslovanje mnogih srpskih kompanija (iako u tome imaju udela). Uz objektivne društveno – istorijske okolnosti i nedovoljno razvijena (pa čak i potpuno nerazvijena) ili pak neodgovarajuća korporativna kultura uticala je na neuspehe tih preduzeća. To se najbolje vidi na primeru različite reakcije privrednika u Srbiji na ekonomski embargo uspostavljen tokom 90-ih godina dvadesetog veka od strane takozvane međunarodne zajednice. Neka preduzeća nisu uspela da se snađu u novonastalim okolnostima, što je uticalo na njihovo zatvaranje uz očekivanje da će se tako konzervirani sačuvati dok de dođu „bolji dani“. Druga preduzeća su uspela da se prilagode promenama i nastave da posluju, uspevajući tako da prevaziđu situaciju i da opstanu, pa i da ojačaju.

Kada je reč o korporativnoj kulturi u Srbiji, treba razlikovati tri kategorije privrednih društava (Šljukić, 2014, str. 402):

- ona koja su u procesu privatizacije prešla u vlasništvo velikih svetskih (multinacionalnih) kompanija;

- ona koja su u procesu privatizacije prešla u vlasništvo uspešnih domaćih preduzeća i
- ona koja se formiraju i razvijaju „samostalno“ i samostalno konkurišu na tržištu.

U privrednim društvima koja su ušla u sastav velikih i uspešnih svetskih kompanija, formirala se korporativna kultura pod uticajem tih kompanija. Ona se najčešće prosto preuzimala, odnosno iz centra kompanije se širila na njenu periferiju.<sup>5</sup> Sa druge strane, pojedini privredni subjekti u Srbiji, koji se nisu privatizacijom našli u sklopu velikih svetskih kompanija, nastojali su da razviju korporativnu kulturu, ali da se i sami razvijaju pod uticajem korporativne kulture velikih i uspešnih evropskih i svetskih korporacija.

Po mišljenju autora, šansa srpskih privrednika (ali i drugih preduzeća iz „tranzicionog“ okruženja) je u međusobnom udruživanju ili udruživanju sa privrednicima iz okruženja.<sup>6</sup> U tom slučaju je neophodno uspostavljanje i intenzivne komunikacije njihovih korporativnih kultura međusobno, zatim njihovih korporativnih kultura sa posebnim nacionalnim kulturama, kao i sa korporativnim kulturama uspešnih svetskih kompanija.

## **UTICAJ NACIONALNE KULTURE NA KORPORATIVNU KULTURU U SRBIJI**

U radu je već istaknuto mišljenje autora da nacionalna kultura veoma utiče na organizaciju u području sveta rada, tako što može da doprinose boljoj ekonomskoj poziciji, ali, isto tako, može i ograničavati upravljače i rukovodioce u decizionističkom procesu. Nacionalna kultura određuje profil korporativne kulture organizacija koje, u okviru nje, obavljaju svoje aktivnosti. Pomenuti uticaj najviše se ostvaruje preko zaposlenih. Kao pripadnici određene nacionalne kulture, po zapošljavanju, oni u firmu unose svoja verovanja, vrednosti, norme, stavove, što se potom ugrađuju u korporativnu kulturu. Zato, danas skoro da ne možemo da zamislimo jednu nemačku kompaniju koja posluje po principima drugačijim od nacionalne ger-

<sup>5</sup> Kao primer se mogu navesti preduzeća „Vlasinka“ (punionica vode „Rosa“) i „Fresh & Co“ (jedan od vodećih domaćih proizvođača sokova), koja su u procesu privatizacije ušla u sastav kompanije Coca-Cola HBC.

<sup>6</sup> Ovde se misli na formiranje složenih organizacija - klastera (clusters), tj. na vrstu organizovanja rada zasnovanu na povezivanju više organizacija u okviru jedne regije, sa svrhom da se bolje iskoriste poslovne prednosti konkretne regije na međunarodnom tržištu, što može dovesti do podizanja nivoa regionalnog razvoja.



manske kulture, ili japansku kompaniju koja posluje drugačije u odnosu na norme japanske nacionalne kulture.

Snažne korporativne kulture u razvijenim zemljama EU karakteriše visoka odaynost zaposlenih svim njenim bazičnim vrednostima. Oni ih poštuju, podržavaju i prenose na nove članove. Moglo bi se reći da snažne korporativne kulture obezbeđuju da organizacija funkcioniše kao dobro “podmazana” mašina, a da su zaposleni posvećeni ostvarenju organizacionih ciljeva.

Mada sve nacionalne kulture karakterišu najrazličitije kombinacije navedenih dimenzija, Hofstede je uočio da je ipak moguće klasifikovati većinu zemalja u određene, u manjem ili većem stepenu homogene, grupe kao što su anglosaksonske zemlje, skandinavske zemlje, latinoevropske zemlje (Italija, Francuska, Belgija i Španija), latinoameričke zemlje, dalekoistočne zemlje, bliskoistočne zemlje, germanske zemlje i arapske zemlje (Janićijević, 1997). Za tadašnju SFRJ je utvrđeno da njenu nacionalnu kulturu karakteriše velika distantna moć, visok stepen kolektivizma, dominantne ženske vrednosti i visok stepen izbegavanja rizika.

Uzimajući u obzir slovensko poreklo svih najvećih nacija u bivšoj Jugoslaviji, kao i na slične geografske i prirodne uslove razvoja, po mišljenju koje deli i autor, razumno je pretpostaviti da su duboke kulturne pretpostavke svih nacija u bivšoj Jugoslaviji zajedničke. To je potvrdio i sam Hofstede koji je originalne podatke o Jugoslaviji, nakon njenog raspada, razbio na podatke o nacionalnoj kulturi Slovenije, Hrvatske i Srbije.<sup>7</sup> Sve tri kulture pozicionirane su duž dimenzija nacionalnih kultura veoma blizu jedna drugoj. Moguće je da je tokom poslednjih petnaestak godina došlo do divergentnog razvoja ove tri nacionalne kulture, ali je to suviše kratak period da bi se ove kulture danas značajnije razlikovale.<sup>8</sup>

Razumno je, takođe, pretpostaviti da je srpska nacionalna kultura, usled vrlo sporog procesa tranzicije ka političkoj demokratiji i tržišnoj ekonomiji, najmanje promenjena u odnosu na originalno istraživanje.

Srpska nacionalna kultura je po svojim karakteristikama najbliža zemljama Latinske amerike (Čile, Meksiko, Venecuela, Kolumbija) i nešto manje, latinskim zemljama Evrope (Francuska, Italija, Španija). Sa latinoevropskim i latinoameričkim kulturama, srpska kultura deli visoku distancu moći i izbegavanja neizvesnosti. Međutim, za razliku od latinoevropskih kultura koje su individualističke, srpska nacionalna kultura je u značajnoj meri kolektivistička. Sa germanskim nacionalnim kulturama, srpska kultura deli visoko izbegavanje neizvesnosti, ali se razlikuje po

<sup>7</sup> <https://geert-hofstede.com/research.html> 04.02.2017.

<sup>8</sup> <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2003/0013-32640356045J.pdf> 04.02.2017.

visokoj distanci moći i kolektivizmu. Najveće razlike su između srpske nacionalne kulture i angosaksonskih kultura, sa kojima se razlikuje po svim dimenzijama.<sup>9</sup>

## ISTRAŽIVANJE KORPORATIVNE KULTURE U SRBIJI

Konsultantska kuća *Human Synergistics* je u periodu od maja do decembra 2010. godine sprovela istraživanje korporativne kulture u privrednim subjektima u Srbiji, kojim je obuhvaćeno ukupno 91 privredno društvo i 859 ispitanika. Rezultati istraživanja su predstavljeni polovinom 2011. godine, po kojima postoje tri tipa korporativne kulture u Srbiji:<sup>10</sup>

• **KONSTRUKTIVNA KORPORATIVNA KULTURA**, gde se akcenat stavlja na zadovoljstvo poslom. U toj kulturi se razlikuje nekoliko stilova kao što su:

a) kultura postignuća - u kojoj je prisutan veliki entuzijazam u pogledu postavljenih ciljeva;

b) samo-aktualizujuća kultura - u kojoj se ceni kreativnost, inovativnost, kvalitet i profesionalni razvoj zaposlenih;

c) humanističko-ohrabrujuća kultura - u kojoj se podstiče uključivanje svih zaposlenih, otvorenost za različita viđenja i pružanje podrške kolegama,

d) kultura druželjivosti - u kojoj se visoko vrednuju prijateljski odnosi, otvorena komunikacija, dobra saradnja i koordinacija i naravno lojalnost.

• **PASIVNO – ODBRAMBENA KORPORATIVNA KULTURA** - osnovne vrednosti u ovoj kulturi su orijentisanost na ljude i sigurnost. I u toj kulturi se razlikuje nekoliko stilova, kao što su:

a) kultura prihvatanja - za koju je karakteristično izbegavanje konflikata i na površini prijatni međuljudski odnosi, što može da ograniči efektivnost organizacije zbog odsustva konstruktivnih neslaganja i iznošenja drugačijeg mišljenja.

b) konvencionalna kultura - koja je, kao što joj samo ime kaže, konvencionalna, tradicionalna i birokratska, a dominantni oblik ponašanja je postupanje prema pravilima, čime je prilagođavanje promenama otežano, a inovacije ugušene.

<sup>9</sup><http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2003/0013-32640356045J.pdf> 04.02.2017.

<sup>10</sup><http://www.razvoj-karijere.com/news/istrazivanje-o-organizacionoj-kulturi-u-srbiji>, 04.02.2017.

c) zavisna kultura - u kojoj je prisutna hijerarhijska kontrola, odnosno centralizovano donošenje odluka bez uključivanja zaposlenih, zbog čega je donošenje odluka neblagovremeno, a organizacija gubi na fleksibilnosti;

d) kultura izbegavanja - u kojoj se uspeh ne nagrađuje, ali se greške kažnjavaju, zbog čega je prisutna tendencija prebacivanja odgovornosti na druge, izbegavanje donošenja odluka i rizika.

• **AGRESIVNO – ODBRAMBENA KORPORATIVNA KULTURA.** U ovoj kulturi je, takođe, prisutno nekoliko različitih stilova:

a) opoziciona kultura - u kojoj preovlađuju konfrontacije i negativizam, zaposleni su kritički nastrojeni i protive se tuđim idejama, zbog čega dolazi do nepotrebnih konflikata i neuspešnosti u rešavanju problema;

b) kultura moći - koja podrazumeva da su zaposleni isključeni, a akcenat je na kontroli, čemu se zaposleni opiru, zadržavaju informacije i svode svoj doprinos na minimum;

c) takmičarska kultura - u kojoj se ceni pobeda, zbog čega zaposleni jedne druge doživljavaju kao konkurenciju, što ometa saradnju i umanjuje organizacioni učinak;

d) perfekcionista kultura - u kojoj se vrednuju perfekcionizam, istrajnost i naporan rad. Međutim, ponekad su u ovoj korporativnoj kulturi ciljevi preusko definisani, zbog čega se ciljevi višeg reda gube iz vida, a zaposleni mogu da se izgube u detaljima.

Predmetnim istraživanjem bila su obuhvaćena kako mala, srednja i velika preduzeća, tako i preduzeća u privatnom i državnom vlasništvu. Posmatrajući različite tipove privredne delatnosti, istraživanjem je obuhvaćen IT sektor, prehrambena industrija, farmaceutska industrija, veleprodaja i maloprodaja, obrazovanje i javna uprava.

Dobijeni rezultati istraživanja su pokazali da je u organizacijama u Srbiji konstruktivna korporativna kultura manje prisutna u poređenju sa organizacijama čije poreklo je van Srbije.<sup>11</sup> Takođe, sa rastom broja zaposlenih smanjuju se konstruktivni i jačaju odbrambeni stilovi, a posmatrajući različite tipove privredne delatnosti, konstruktivni stilovi su izraženiji u IT sektoru i prodajnim organizacijama. Državne institucije, srednje škole i javna preduzeća imali su dominantno odbrambene kulture, dok organizacije u privatnom vlasništvu pokazuju više konstruktivnih, a

<sup>11</sup><http://www.razvoj-karijere.com/news/istrazivanje-o-organizacionoj-kulturi-u-srbiji> 04.02.2017.

manje odbrambenih stilova. Po mišljenju autora, razlog tome je taj što su privatni privredni subjekti tržišno orijentisana i znaju da im opstanak zavisi od stepena prilagodljivosti, dok su državne institucije i javna preduzeća birokratizovana, strogo hijerarhijski uređena i zatvorena za promene.

Mada bi bilo za očekivati da svaka organizacija teži da ima bolje rezultate od proseka, organizacije u Srbiji, u pogledu većine uzročnih faktora, imaju slabiji rezultat u poređenju sa istorijskim prosekom. U Srbiji je, prema istraživanju, naročito prisutna tenencija nedovoljnog distribuiranja uticaja, većeg primenjivanja kazni i manjeg uvažavanja i uključivanja zaposlenih, zbog čega su oni u manjoj meri samostalni u svom radu i u manjoj meri vide svoj posao kao značajan i važan

Značajno je u ovom radu istaći i to da nalazi istraživanja, u pogledu idealne korporativne kulture, ukazuju da je u Srbiji agresivno ponašanje donekle poželjnije u poređenju sa organizacijama van Srbije. Naime, idealna korporativna kultura je dobar pokazatelj društvenih vrednosti u određenom okruženju jer predstavlja vrednosti i ponašanje za koje članovi organizacije veruju da su poželjni i potrebni da bi organizacija bila uspešna. Jednostavno, idealna korporativna kultura odslikava ono što najveći broj njenih članova veruje da bi za organizaciju bilo dobro i obezbedilo joj uspeh, tako da idealna korporativna kultura može biti mešavina svih pomenutih stilova, s tim tim da su uvek najprisutniji elementi konstruktivne korporativne kulture.

Organizacije obuhvaćene ovim istraživanjem, a koje su imale konstruktivnu korporativnu kulturu, beležile daleko veći rast tokom perioda od 11 godina, u poređenju sa organizacijama u kojima su preovladavali neki od odbrambenih kultura.<sup>12</sup>

## ZAKLJUČAK

Korporativna kultura je uvek aktuelna tema, budući da je direktno povezana sa efektivnošću organizacije, a indirektno gledano ima efekat i na poslovanje cele zemlje. Ona je deo nematerijalne imovine preduzeća (intangible assets) i ulaganjem u korporativnu kulturu moguće je izračunati povraćaj na investiciju, odnosno porast profita.

Poslednjih godina je u organizacionoj i menadžerskoj teoriji i praksi preovladalo mišljenje o postojanju veoma izraženog uticaja korporativne kulture na perfor-

<sup>12</sup><http://www.razvoj-karijere.com/news/istrazivanje-o-organizacionoj-kulturi-u-srbiji> 04.02.2017.

manse preduzeća, pri čemu je taj uticaj posebno naglašen u procesu iniciranja i sprovođenja organizacionih promena, koje su pretpostavka za uspešno suočavanje i prevazilaženje posledica kriznih situacija. Autor je stava da se kompletna međuzavisnost leaderskog procesa i organizacionih performansi realizuje, u najvećoj meri, upravo preko korporativne kulture, odnosno da se kultura pojavljuje kao najznačajniji medijator tog procesa.

Kao što je objašnjeno, najveći deo stranih direktnih investicija u Srbiji dolazi iz zemalja visoke i srednje kulturne distance, u poređenju sa Srbijom. Na temelju osnovne pretpostavke ovog rada, autor je ustanovio i dokazao da postoje izvesne kulturne razlike između stranih preduzeća i domaćih zaposlenih, koje opredeljujuće utiču na korporativnu kulturu, što značajno utiče na adaptiranje poslovnim standardima.

Iz navedenog, može se zaključiti da inostrane firme, koje su postale većinski vlasnici nekih organizacija u Srbiji, imaju problem da oblikuju nove forme korporativne kulture, u kojima je prisutna promocija drugačijih vrednosti, od onih koje su prisutne u našoj nacionalnoj kulturi. Međutim, neke od domaćih organizacija u stranom vlasništvu su uspele da razviju korporativnu kulturu, sa novim vrednostima organizacije i poboljšaju konkurentnu poziciju organizacije na domaćem i stranom tržištu. Mada, s druge strane se pokazalo da podizanje sistema kvaliteta ne inicira nužno i organizacione promene. Istraživanje Ekonomskog instituta u Srbiji, pokazalo je da uvođenje sertifikata ISO 9001:2000 nije dovoljan pokretač promena u organizaciji. Po mišljenju autora, ova pojava se može objasniti time da se sertifikati implementiraju samo formalno, što nema realnog uticaja na poslovanje organizacije.

Zaključno sa navedenim, stav autora je da eventualno veće i brže promene u korporativnoj kulturi treba očekivati u procesu pristupanja Srbije EU. Promene institucionalne i pravne strukture, koje treba da omoguće upotrebu načela tržišne ekonomije, reprezentuju iniciranje tranzicionih promena. U kontekstu tih promena, implementira se zapadni sistem menadžmenta, čija uspešnost primene zavisi od nivoa i kvaliteta adaptacije kulturnim obeležjima u Srbiji. Takođe, u uslovima tranzicije treba očekivati i promene u karijernom razvoju pojedinaca, u skladu sa savremenim modelima upravljanja karijerom u anglosaksonskim zemljama.

Kada je u pitanju razvoj korporativne kulture u Srbiji, autor smatra da je potrebno usmeriti napore na kreiranje adaptivne korporativne kulture, sposobne da odgovori na radikalne promene u okruženju i prevaziđe rezistentnost kroz podsticanje

onih vrednosti zaposlenih koje favorizuju fleksibilnost, kreativnost i otvorenost prema promenama.

## CORPORATE CULTURE IN SERBIA

Šormaz Goran  
Ilić Djordje

**Abstract:** *development of modern organizations raised the question of the existence of certain rules that are common for specific organizations, as well as the question whether every organization (just like every society) has its own organizational or corporate culture. Corporate culture associates its basic values with its employees. It develops an environment that encourages creativity and innovation, improves communication among employees, creates and nourishes the sense of satisfaction and fulfillment due to the high quality of performed tasks. It represents a system of assumptions, beliefs and values, developed and adopted by members of an organization through common experience, which at the same time defines their thinking and behavior. As for Serbia, relatively bigger and faster changes in terms of corporate culture can possibly be expected in the process of accession of Serbia to the European Union. In the context of these changes, we can expect to see the western system of management to be implemented, but its performance and success depends on the level and quality of adaptation to the cultural characteristics of Serbia.*

**Key words:** *corporate culture / organization / company / adapt / change / accession / motivation / integration.*

## LITERATURA

1. Begović, B. (2008). *Korporativno upravljanje: pet godina kasnije*, Beograd, Centar za liberalno-demokratske studije;
2. Džamić, V. (2016). *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*, Beograd, Univerzitet Singidunum;
3. Hofstede, G. (2011). *National cultures, organizational cultures, and the role of management*, CA, Sage Publications, Thousand Oaks;
4. Janičijević, N. (1997). *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*, Novi Sad, Ulixes;
5. Janičijević, N. (2003). *Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji*. Ekonomski anali;
6. Mojić, D. (2011). *Uticaj nacionalnih kulturnih vrednosti na organizacionu kulturu i poslovnu praksu*. Singidunum Revija;
7. Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*, CA, San Francisco;
8. Shenkar, O. (2001). *Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences*. Journal of International Business Studies;
9. Šljukić, M. (2007). *Globalizacijske promene u sferi rada i identitet preduzeća*, Niš, Filozofski fakultet – Centar za sociološka istraživanja;
10. Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation - Integrating Technological, Market and Organizational Change* (3rd edition), England, John Wiley & Sons Ltd;
11. Šljukić, M., Šljukić S. (2014). *Characteristics of organizational culture in Serbian industry and agriculture*, Programme and book of abstracts / The Eighth International Interdisciplinary Symposium „Encounter of Cultures“ Novi Sad: Faculty of Philosophy.
12. The Hofstede Centre: *National cultural dimensions* (2016, Novembar 02), preuzeto sa: <https://geert-hofstede.com/research.html>, 04.02.2017.
13. <http://www.razvoj-karijere.com/news/istrazivanje-o-organizacionoj-kulturi-u-srbiji> 04.02.2017.
14. <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2003/0013-32640356045J.pdf> 04.02.2017.