

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
STUDIJSKI PROGRAM: POSLOVNA EKONOMIJA



MASTER RAD

KORPORATIVNA KULTURA I PREDUZETNIŠTVO U SRBIJI

Mentor: prof. dr Milan Miljević

Student: Danijela Vasilić

Broj indeksa: 400600/2012

Beograd, 2014.

S A D R Ź A J

UVOD	2
I DEO: TEORIJSKO METODOLOŠKA POLAZIŠTA	3
1.1.Problem istraživanja	3
1.2.Predmet istraživanja	3
1.3.Ciljevi istraživanja.....	4
1.4.Hipoteze	5
1.5.Metode istraživanja	5
1.6.Struktura rada	6
II DEO: KORPORATIVNA KULTURA	9
2.1.Korporativna kultura	9
2.2.Elementi korporativne kulture.....	10
2.3.Tipologije korporativne kulture	12
2.4.Uticaj korporativne kulture na funkcionisanje organizacije	13
2.5.Liderstvo i korporativna kultura.....	15
2.6.Organizaciona kultura u Srbiji	18
III DEO: PREDUZETNIŠTVO I INOVACIJE.....	20
3.1.Preduzetništvo	20
3.2.Preduzetnička kultura.....	21
3.3.Značaj i uloga inovacija	23
3.4.Pojam i značaj strategije.....	26
3.5.Uticaj organizacione kulture na formulisanje i implementaciju strategije.....	28
3.6.Kultura inovativnih organizacija.....	29
IV DEO: BALANCED SCORECARD I ORGANIZACIONO PONAŠANJE	31
4.1.Razvoj i značaj Balanced Scorecard koncepta.....	31
4.2.Finansijski izveštaji u funkciji procene performansi kompanija.....	33
4.3.Prepreke prilikom uvođenja Balanced Scorecard koncepta.....	36
4.4.Balanced Scorecard koncept i usmeravanje zaposlenih.....	38
V DEO: KORPORATIVNA KULTURA I ORGANIZACIONO PONAŠANJE	40
5.1.Organizaciono ponašanje	40
5.2.Organizaciono upravljanje karijerom.....	41

5.3.Obuka, trening i razvoj zaposlenih.....	43
5.4.Ocena učinka zaposlenih i sistem nagrađivanja.....	45
5.5.Menadžment znanja.....	46
5.6.Organizacija koja uči.....	48
VI DEO: KOGNITIVNI ELEMENTI KORPORATIVNE KULTURE	50
6.1.Značaj i uloga kognitivnih elemenata korporativne kulture.....	50
6.2.Vrednosti	51
6.3.Verovanja	52
6.4.Norme ponašanja.....	53
6.5.Bazične pretpostavke.....	53
VII DEO: SIMBOLIČKI ELEMENTI KORPORATIVNE KULTURE	55
7.1.Značaj i uloga simboličkih elemenata korporativne kulture	55
7.2.Semantički simboli	55
7.3.Bihejvioristički simboli	57
7.4.Materijalni simboli	58
VIII DEO: UPOREDNI PRIKAZ KORPORATIVNE KULTURE PREDUZEĆA A I B	60
8.1.Koncept istraživanja.....	60
8.2.Liderstvo u preduzećima A i B	61
8.3.Kreativnost u preduzećima A i B	65
8.4.Nagrađivanje i motivacija zaposlenih u preduzećima A i B	66
8.5.Rituali i događaji u preduzećima A i B	70
8.6.Ključne vrednosti i verovanja u preduzećima A i B	71
ZAKLJUČAK	74
LITERATURA.....	76
Prilog 1: Spisak slika.....	80
Prilog 2: Spisak tabela.....	80

UVOD

Poslednjih godina, korporativna kultura predstavlja jedan od najčešće istraživanih elemenata organizacije i menadžmenta. Literatura i praksa su pokazale da je za uspešno funkcionisanje i napredak jedne organizacije veoma važna njena organizaciona kultura. Svaka organizacija ima svoju organizacionu kulturu, koja predstavlja njenu suštinu i karakter, kao i njenu specifičnost koja je izdvaja od drugih. Korporativna - organizaciona kultura odnosi se na svaki oblik organizacije, a ne samo na korporaciju kao složenu organizacionu formu.

Pregledom literature mogu se pronaći brojne definicije korporativne kulture. Sve te definicije kao zajedničku osnovu imaju stečeno znanje i iskustvo koje neki pojedinac primenjuje prilikom svog ponašanja u određenoj korporaciji. Takođe, sve definicije ukazuju na to da je korporativna kultura višedimenzionalan fenomen. Najčešća podela je podela na kognitivnu i simboličku komponentu korporativne kulture. Ključni kognitivni elementi korporativne kulture koji se mogu identifikovati u svakoj organizaciji su: pretpostavke, vrednosti, verovanja i norme ponašanja. Simboličkim sadržajem korporativne kulture obuhvaćeno je sve ono u jednoj organizaciji što za njene članove ima neko značenje. Simboli su stvari, reči, postupci ili pojave koje imaju neko značenje za članove jednog kolektiva. Simboli su vidljivi deo organizacione kulture i upravo se pomoću njih mogu razumeti zajedničke pretpostavke, vrednosti i verovanja članova organizacije. Najjednostavnije rečeno, korporativna kultura predstavlja skup vrednosti, verovanja i ponašanja koji se manifestuju kroz svakodnevni rad, svaku odluku, akciju, radnju jednog kolektiva. Ipak, stvaranje korporativne kulture predstavlja dugotrajan proces koji se temelji na brojnim elementima kulture a kojima se usmerava ponašanje zaposlenih pomoću njihovih interpretativnih šema. Zahvaljujući njima, svi članovi počinju da se ponašaju na približno isti način i da razumeju pojave oko sebe. Vremenom, usled rasta i daljeg razvoja organizacije mnoge stvari se menjaju, ali ključni elementi korporativne kulture i ponašanja ostaju ukorenjeni i prenose se na naredna rukovodstva i generacije zaposlenih.

Svaka organizacija želi da uspostavi takvu kulturu koja će joj obezbediti čvrstu i sigurnu poziciju na tržištu. Da bi opstale na turbulentnom tržištu, kompanije uglavnom primenjuju preduzetnički stil rukovođenja. Preduzetničko ponašanje, inovativnost i fleksibilnost dolaze do izražaja u kulturi koju karakteriše znanje, dinamičnost, kreativnost i odlučnost. Ali isto tako, korporativna kultura sa vrednostima, verovanjima, normama kojima se podstiču ideje, kreativnost i inovativnost zaposlenih u velikoj meri utiče na preduzetništvo.

I DEO: TEORIJSKO METODOLOŠKA POLAZIŠTA

1.1. Problem istraživanja

Problem istraživanja rada predstavlja odnos korporativne kulture i preduzetništva. Kao ključna pitanja na koja treba dati odgovore izdvajaju se sledeća pitanja:

- 1) Da li korporativna kultura utiče na preduzetništvo i na koji način ispoljava svoj uticaj?
- 2) Da li se tradicionalna kultura koja je ukorenjena u neku organizaciju može promeniti i na koji način?

Odgovorom na ova pitanja menadžerima i liderima bilo koje organizacije bi postalo jasno da li je i koliko je organizaciona kultura važan faktor za preduzetništvo i uopšte performanse organizacije. Takođe, stekao bi se uvid u to kako i na koji način se kultura može menjati sa ciljem da se podstakne preduzetnički duh neke organizacije.

1.2. Predmet istraživanja

Veoma je bitno da se predmet istraživanja precizno definiše na samom početku jer svaka nauka ima svoj predmet istraživanja koji je deo objektivne stvarnosti. Svaka nauka ima i svoj metod istraživanja. Metod i predmet istraživanja su nerazdvojno povezani i jedno bez drugog se ne mogu konstituisati.¹ Upravo iz te činjenice, na samom početku je potrebno definisati predmet istraživanja i u skladu sa njim metode istraživanja.

Predmet istraživanja je međusobni uticaj korporativne kulture i preduzetništva imajući u vidu da sa jedne strane korporativna kultura utiče na preduzetništvo, dok sa druge strane preduzetništvo povratno utiče na korporativnu kulturu. Upravo ovaj dvostruki uticaj korporativne kulture i preduzetništva ukazuje na njihovu međuzavisnost. Korporativna kultura predstavlja ključni element za napredovanje i uspeh jedne organizacije i upravo se uspešne organizacije ističu i razlikuju od drugih po tome što njihovu korporativnu kulturu karakterišu norme i standardi koji podstiču ponašanje svih članova organizacije na stalni rast i razvoj. Svaka kompanija želi da uspostavi takvu kulturu koja će joj obezbediti čvrstu i sigurnu poziciju na tržištu. Danas, u 21. veku, kako bi opstale na turbulentnom tržištu, kompanije primenjuju preduzetnički stil rukovođenja. Preduzetničko ponašanje, inovativnost i fleksibilnost dolaze do izražaja u kulturi koju karakteriše znanje, dinamičnost, kreativnost i odlučnost. Ali isto tako, korporativna kultura sa vrednostima, verovanjima, normama kojima se podstiču ideje, kreativnost i inovativnost zaposlenih u velikoj meri utiče na preduzetništvo.

¹ Miljević M. (2007) *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu, Pale, str. 12

U literaturi se može pronaći više podela elemenata korporativne kulture. Najčešća i najznačajnija podela je podela na kognitivne i simboličke elemente. Najznačajniji kognitivni elementi korporativne kulture su verovanja, vrednosti, norme ponašanja i bazične pretpostake, dok su od simboličkih elemenata najznačajniji simbolički, bihejvioristički i materijalni simboli. Kognitivni elementi kulture se nalaze u svesti ljudi i ne mogu se direktno otkriti, za razliku od simboličkih elemenata koje članovi organizacije jasno i nedvosmisleno mogu identifikovati. Samim tim predmet istraživanja jeste identifikacija elemenata korporativne kulture na primeru dva preduzeća i njihov uticaj na ponašanje zaposlenih.

Organizaciona kultura predstavlja koncept koji je u poslednjim godinama često izučavan i u Republici Srbiji. Na fakultetima postoje predmeti posvećeni organizacionoj kulturi i ponašanju, na brojnim konferencijama postoje tematske celine posvećene ovom konceptu, dok se u brojnim časopisima mogu pronaći istraživanja vezana za ponašanje članova jedne organizacije. Ipak, sama aktuelnost ovog koncepta dobija na značaju ne samo u zemljama koje su u procesu tranzicije i restrukturiranja svoje privrede, već i u uslovima koje karakteriše svetska ekonomska kriza. Međutim, ono što je ključni problem u Republici Srbiji jeste sama činjenica da pored veoma prisutnog i snažnog teorijskog pristupa korporativnoj kulturi, empirijski pristup ukazuje na činjenicu da u praksi korporativna kultura biva nešto što je nametnuto spolja, najčešće od velikih sila kao što su Svetska banka i Međunarodni monetarni fond.

1.3. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj istraživanja jeste da se ukaže da uspeh korporacija u velikoj meri zavisi od kulture koja u prvom planu treba da ističe potrebu stalnog prilagođavanja promenama što je od suštinske važnosti za kompanije koje posluju u 21. veku i da ukaže na sve one elemente koji čine korporativnu kulturu neke organizacije posmatrajući ih sa kognitivnog i simboličkog aspekta.

Naučni cilj jeste naučni opis svih elemenata, odnosa, uzročno-posledičnih veza između korporativne kulture i preduzetništva, ključnih elemenata korporativne kulture i njihovo identifikovanje na primeru konkretnih preduzeća.

Društveni cilj istraživanja je da se ukaže da svaka organizacija ima jedinstvenu korporativnu kulturu i da ona utiče na ponašanje članova organizacije, kao i prikaz i diskusija rezultata istraživanja korporativne kulture i preduzetništva.

1.4. Hipoteze

Hipoteze kao misaono objašnjenje objektivne stvarnosti koje još nije provereno činjenicama, podrazumevaju pretpostavke koje treba dokazati ili opovrgnuti.²

Skladno predmetu rada i definisanim ciljevima, generalna hipoteza se može formulisati na sledeći način: *Korporativna kultura i preduzetništvo su međuzavisni i ne mogu se posmatrati jedno bez drugog. Sa jedne strane korporativna kultura utiče na preduzetništvo, dok sa druge strane samo preduzetništvo takođe utiče na korporativnu kulturu.*

Na osnovu generalne hipoteze, moguće je izdvojiti sledeće pomoćne hipoteze:

- Korporativna kultura se prožima kroz sve aspekte funkcionisanja organizacije.
- Korporativna kultura treba da omogući kreativnost, inovativnost i fleksibilnost organizacije.
- Uspešne organizacije se ističu i razlikuju od drugih po tome što njihovu korporativnu kulturu karakterišu verovanja, vrednosti, norme i standardi koji podstiču ponašanje svih članova organizacije na stalni rast i razvoj.
- Elementi korporativne kulture u velikoj meri utiču na ponašanje svih članova organizacije. Oni mogu biti vidljivi i nevidljivi.
- Ukoliko je korporativna kultura uspostavljena na pravi način članovi kolektiva se bolje osećaju na svom radnom mestu.

1.5. Metode istraživanja

U ovom radu su zadovoljeni osnovni metodološki zahtevi – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.

Kao ključne metode u ovom radu izdvajaju se analitičke (analiza, apstrakcija, specijalizacija, dedukcija) i sintetičke (sinteza, konkretizacija, generalizacija, indukcija) metode. Analizom smo vršili razlaganje pojmova na sastavne delove kako bi ih detaljno proučili i adekvatno interpretirali, dok smo sintezom povezivali određene pojmove i pojave koji su vezani za korporativnu kulturu i elemente korporativne kulture.

Pod opštenaučnim metodama se smatraju one metode koje se, kao celine, koriste ili se mogu koristiti za sticanje naučnog saznanja u svim naukama i svim naučnim disciplinama. To su:³

² Miljević M. (2007) *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu, Pale, str. 23

³ Isto, str. 147

1. Hipotetičko-deduktivna metoda,
2. Statistička metoda,
3. Metoda modelovanja,
4. Aksiomatska metoda
5. Analitičko-deduktivna metoda i
6. Komparativna metoda.

Od opštenaučnih metoda su primenjene hipotetičko-deduktivna metoda, komparativna i statistička metoda.

Hipotetičko-deduktivna metoda je iskustvena metoda čija je saznajna osnova bazirana na već postojećem društvenom, organizacionom i naučnom iskustvu. Ova metoda nema svoje posebne tehnike i instrumente već se služi postojećim metodama prikupljanja podataka.

Komparativna metoda kao vid uporednog istraživanja je neophodna za dokazivanje ili opovrgavanje mišljenja, kao i zaključivanje.

Statistička metoda predstavlja granu matematike, odnosi se na istraživanje masovnih pojava koje se sastoje iz mnoštva jedinica. Ova metoda se može koristiti i u različitim teorijskim istraživanjima jer se brojni podaci koji su značajni za istraživanje nalaze u različitim dokumentima i izveštajima.

Kroz analizu sadržaja dokumenata koja predstavlja tehniku prikupljanja podataka, metodama analize i sinteze stavova relevantnih stručnjaka iz oblasti organizacione kulture, preduzetništva i menadžmenta prikazani su pojam i definicija organizacione kulture, elementi koji je čine, značenje i uloga koju ima u poslovanju savremenih korporacija.

Empirijski deo se zasniva na primeni tehnike upitnika koji je koncipiran za potrebe ovog rada sa ciljem da se identifikuju ključni elementi korporativne kulture na primeru dva preduzeća. Dobijeni rezultati su statistički obrađeni, interpretirani i grafički predstavljeni.

Primenom navedenih metoda i tehnika postižu se i naučni i društveni cilj rada i omogućava se donošenje odluka da li se polazne hipoteze prihvataju ili ne.

Primenom navedenih metoda i tehnika postižu se i naučni i društveni cilj rada i omogućava se donošenje odluke da li se polazne hipoteze prihvataju ili ne.

1.6. Struktura rada

Pored uvoda i zaključka sa literaturom, ovaj rad se sastoji iz osam delova.

Prvi deo rada predstavlja prikaz teorijsko metodoloških polazišta. Ukazano je na problem i predmet rada, ciljeve istraživanja, polazne hipoteze rada i celokupnu metodologiju koja će se primeniti u radu.

Drugi deo rada je u potpunosti posvećen korporativnoj kulturi. Definisan je pojam korporativne kulture, dat kratak osvrt na istorijski razvoj korporativne kulture, prikazani su ključni elementi koji čine korporativnu kulturu. Takođe, ukazano je na ključne tipologije korporativne kulture kroz njihove specifičnosti, prednosti i nedostatke. Sa ciljem da se ukaže na početku kako korporativna kultura utiče na funkcionisanje organizacije napravljen je osvrt na sve one procese kroz koje se korporativna kultura prožima u datoj

organizaciji i ukazano je na značaj liderstva i korporativne kulture. U okviru ovog dela, prikazani su rezultati istraživanja organizacione kulture u Srbiji koje je 2010. godine sprovedla konsultantska kuća Human Synergistics.

Treći deo rada je posvećen preduzetništvu i inovacijama kao isprepletanim i međusobno nerazdvojnim elementima. Pre svega je prikazan značaj preduzetništva, njegova uloga u današnjim organizacijama i date su premise na kojima se zasniva preduzetnička kultura. Pošto se preduzetništvo ne može odvojiti od inovacija, u ovom delu rada je ukazano na značaj i ulogu inovacija i potrebu za stratezijskim pristupom prilikom inoviranja. Takođe, prikazan je uticaj korporativne kulture na sam proces formulisanja i implementacije strategije i dat je osvrt na sve one ključne činioce i aspekte kulture koja karakteriše inovativne organizacije.

U **četvrtom delu rada** je prikazan Balanced Scorecard koncept i njegov uticaj na ponašanje zaposlenih u organizaciji. Pre svega je prikazan sam razvoj i značaj Balanced Scorecard koncepta za merenje organizacionih performansi ali i implementaciju formulisane strategije. Zatim su prikazane sve prepreke sa kojima se organizacije suočavaju prilikom uvođenja ovog koncepta. U okviru ovog dela rada je prikazan i uticaj koji ovaj koncept ima na ponašanje zaposlenih budući da on omogućava da misija, vizija, strategija i poslovni procesi postanu razumljivi i jasni svim zaposlenima. Sama činjenica da Balanced Scorecard omogućava da se ciljevi organizacije razlože na ciljeve nižih organizacionih delova i pojedinaca ukazuje na njegovu ulogu u podsticanju inovativnosti i kreativnosti, kao i motivacije zaposlenih kojima postaje jasno kako će njihove svakodnevne aktivnosti uticati na krajnje ciljeve organizacije.

Peti deo rada je posvećen uticaju korporativne kulture na organizaciono ponašanje. Pre svega su dati definicija i obuhvat organizacionog ponašanja obzirom na činjenicu da organizaciono ponašanje predstavlja oblast koja proučava strukturu, funkcionisanje i performanse organizacije, ali i ponašanje pojedinaca i grupa u njoj. Kroz prikaz ključnih koncepata u pogledu menadžmenta ljudskih resursa opisan je uticaj korporativne kulture na njih.

Šesti deo rada je posvećen kognitivnim elementima korporativne kulture. Da bi se razumela priroda i način na koji pretpostavke, vrednosti i norme kao ključni elementi korporativne kulture usmeravaju mišljenje i ponašanje kolektiva jedne organizacije, neophodno je upoznati se sa načinom nastanka, karakteristikama i funkcionisanjem interpretativnih šema. Samim tim, ovaj deo rada posvetio je pažnju definisanju i vrstama interpretativnih šema i prikazu ključnih kognitivnih elemenata korporativne kulture koji se mogu identifikovati u svakoj organizaciji: pretpostavkama, vrednostima, verovanjima i normama ponašanja.

Sedmi deo rada je posvećen simboličkim elementima korporativne kulture. Simboličkim sadržajem korporativne kulture obuhvaćeno je sve ono u jednoj organizaciji što za njene članove ima neko značenje. Simboli su stvari, reči, postupci ili pojave koje imaju neko značenje za članove jednog kolektiva. Simboli su vidljivi deo organizacione kulture i

upravo se pomoću njih mogu razumeti zajedničke pretpostavke, vrednosti i verovanja članova organizacije. Ovaj deo rada je imao u fokusu tri grupe simbola: semantičke, bihejviorističke i materijalne simbole.

U ***osmom delu rada*** je prikazana uporedna analiza korporativne kulture na primeru dva preduzeća. Pomoću posebno pripremljenog upitnika koji je imao za cilj da u dva preduzeća identifikuje elemente korporativne kulture i njihov uticaj na ponašanje zaposlenih, prikupljeni su podaci. Statističkom obradom prikupljenih podataka dobijeni su rezultati za oba preduzeća i data je njihova komparacija kako bi se istakla činjenica da svaka organizacija ima jedinstvenu kulturu.

II DEO: KORPORATIVNA KULTURA

2.1. Korporativna kultura

Iako je koncept korporativne kulture tek u poslednjim decenijama aktivno zaživeo u praksi, njegovi koreni sežu još u sam početak 20. veka kada su Peters i Waterman objavili knjigu “U potrazi za izvrsnošću” 1982. godine. Ova dva autora su među prvima ukazali da je jedna od ključnih determinanti za uspeh kompanija upravo korporativna kultura. Ipak, početak sistematskog izučavanja fenomena korporativne kulture vezuje se za ime evropskog autora Petigrua (Pettigrew) koji je 1979. godine u časopisu *Administrative Science Quarterly* objavio članak pod nazivom “Izučavanje organizacione kulture”.⁴ Nakon toga, interesovanje, kako akademika, tako i menadžera za korporativnu kulturu počinje naglo da raste.

Pregledom literature mogu se pronaći brojne definicije korporativne kulture. Ključne definicije koje ukazuju na njenu suštinu i ulogu u datoj korporaciji su definicije koje su dali: Hofstede, Schein, Lorch i Tierney, koje su prikazane u narednoj tabeli.

Tabela 1: Ključne definicije korporativne kulture

Autori	Definicija
Hofstede, 1984	Kultura predstavlja kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne kategorije ljudi od članova druge kategorije
Schein, 1985	Organizaciona kultura je model bazičnih pretpostavki, koje je data grupa razvila ili otkrila učeći kako da rešava probleme eksterne adaptacije ili interne integracije, koji funkcioniše dovoljno dobro da bi se smatrao validnim i da bi se preneo novim članovima grupe kao ispravan način mišljenja, percepcije i osećanja u vezi sa tim problemima
Lorch i Tierney, 2002	Organizaciona kultura obuhvata sve ono što deteminiše ljudsko ponašanje na radnom mestu kada se zaposleni ne nadgledaju

Izvor: Izmenjeno prema Vukonjanski J. (2013) *Relacije dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji*, doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet Mihajlo Pupin, Zrenjanin, str. 13

Pregledom različitih definicija postaje jasno da sve one kao zajedničku osnovu imaju stečeno znanje i iskustvo koje neki pojedinac primenjuje prilikom svog ponašanja u određenoj korporaciji.

⁴ Janićijević N. (1997) *Organizaciona kultura*, ULIXES, Novi Sad, str. 26

Ključni elementi organizacione kulture koji se primenjuju prilikom njenog definisanja su:⁵

- **Sadržaj.** Pre svega, sve definicije organizacione kulture polaze od identifikovanja svega što čini kulturu. Ključni sadržaji organizacione kulture su: značenja, stvari, događaji, pojave, verovanja, vrednosti, pretpostavke, norme ponašanja, simboli.
- **Socijalni karakter.** Važna karakteristika kulture jeste da je ona socijalna kategorija i da postoji samo u okvirima socijalnih grupa, dakle ona je vezana za kolektiv. Značenja, vrednosti, verovanja, obrasci ponašanja ili simboli moraju da budu zajednički za sve ili bar većinu članova neke organizacije da bi mogli da čine organizacionu kulturu.
- **Efekti.** Obično se kaže da organizaciona kultura usmerava ili čak određuje mentalne procese i ponašanje ljudi. Organizaciona kultura dovodi do toga da svi članovi organizacije na približno isti način interpretiraju i razumeju pojave u svetu i oko sebe i njome se definišu skup pravila i uputstava koja usmeravaju svakodnevno ponašanje ljudi.
- **Način nastanka.** Organizaciona kultura nastaje kroz zajedničko iskustvo članova organizacije koje stiču rešavanjem svakodnevnih problema.
- **Stabilnost i održavanje.** Organizaciona kultura ima tendenciju da se obnavlja i to procesom prenošenja na nove članove organizacije.
- **Jedinstvenost i specifičnosti.** Jedna od ključnih karakteristika organizacione kulture jeste i to što je ona vrlo specifična i jedinstvena za datu organizaciju. Kao što se ne mogu pronaći dva ista čoveka, nema ni dve iste organizacione kulture jer ona nastaje iz zajedničkog iskustva članova organizacije.

Organizaciona kultura je vid iskustva koje je nagomilano u organizacijama i koje pomaže njenim članovima da se lakše snalaze u kompleksnom i neizvesnom svetu koji ih okružuje. Umesto da promišlja svaku situaciju u kojoj se nađe tokom dana u svojoj organizaciji, da bi na osnovu tog promišljanja preduzeo akciju ili doneo odluku, član organizacije poseže za iskustvom i znanjem koje mu nudi organizaciona kultura iz koga on brzo i jednostavno dobija ne samo značenje situacije nego i uputstva za svoje ponašanje.⁶

2.2. Elementi korporativne kulture

Korporativna kultura je višedimenzionalan fenomen. Najčešće podela je podela na kognitivnu i simboličku komponentu korporativne kulture. Kognitivni elementi organizacione kulture su one kategorije koje čine da situacije, stvari ili pojave u

⁵ Janićijević N. (1997) *Organizaciona kultura*, ULIXES, Novi Sad, str. 41-42

⁶ Janićijević N. (2011) Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji, *Ekonomске teme*, Niš, No. 4, str. 529

organizaciji imaju isto značenje za sve njene članove. Simbolički elementi kulture su one kategorije koje nose i manifestuju ta zajednička značenja.⁷

Tabela 2: Elementi korporativne kulture

KOGNITIVNI ELEMENTI	SIMBOLIČKI ELEMENTI
Pretpostavke	Obrazac komunikacije
Stavovi	Modeli ponašanja
Verovanja	Ceremonije
Klima	Anegdote
Posvećenost	Običaji u organizaciji
Etika	Način odvijanja posla
Zajednička očekivanja	Navike
Osećanja	Istorija
Identitet	Jezik
Značenja	Žargon
Ideologija	Praksa
Norme	Fizički objekti
Vrednosti	Modeli interakcija
Neformalna pravila	Rituali
Duh firme	Priče i legende
Način mišljenja	Simboli
Vizija	Tradicija
Pogled na svet	Mitovi

Izvor: Janićijević N. (1997) *Organizaciona kultura*, ULIXES, Novi Sad, str. 48

Kognitivni elementi korporativne kulture su u psihi ljudi organizovani u kognitivnim strukturama koje se nazivaju interpretativne šeme koje predstavljaju okvir u kojem se odvija proces interpretacije ili pridavanja značenja spoljnim stimulansima. Sa druge strane, simboličkim sadržajem korporativne kulture obuhvaćeno je sve ono u organizaciji što za njene članove ima neko značenje. Simboli su stvari, reči, postupci ili pojave koje znače nešto više ili nešto drugo. Simboli predstavljaju vidljiv deo organizacione kulture i pomoću njih se mogu razumeti zajedničke pretpostavke, vrednosti i verovanja članova organizacije. Definitivno je da se slobodno može reći da je gotovo sve u organizaciji simbol njene kulture: polazeći od ulazne kapije nekog preduzeća, ponašanja njegovog portira, preko memoranduma, izgleda računa, prostorija, načina obraćanja među kolegama do strategije i ciljeva preduzeća.⁸

Korporativna kultura ima veliki uticaj na komunikaciju u datoj organizaciji koja je veoma bitna za poslovanje. Naime, najbolja ideja, najkreativniji predlog, najbolji plan ili najefektivniji dizajn posla se ne mogu ostvariti bez komunikacije. Takođe, ne može se

⁷ Janićijević N. (1997) *Organizaciona kultura*, ULIXES, Novi Sad, str. 47-48

⁸ Isto, str. 43-46

planirati, odlučivati, organizovati, koordinirati, rukovoditi i kontrolisati nezavisno od komunikacionog sistema.⁹

Čak i na prvi pogled, sigurno je da svaki zaposleni može identifikovati bar po tri kognitivna i simbolička elementa koji odražavaju kulturu organizacije u kojoj je zaposlen. Ipak, u ljudskoj prirodi je da na bolji način oseti i doživi ono što je vidljivo što znači da su simbolički elementi kulture često mnogo uočljiviji od strane zaposlenih.

2.3. Tipologije korporativne kulture

Poznavanje tipologija korporativne kulture omogućava brzu i relativno jednostavnu ocenu konkretne organizacione kulture. Najveći uticaj i primenu u istraživanjima i poslovnoj praksi nesumnjivo ima klasifikacija koju je prvi ponudio Harrison (1972), a detaljno razradio i usavršio Handy (1993, 1996). Handy je dodatno razradio ovu klasifikaciju, prema kojoj postoje kultura moći, kultura uloga, kultura zadatka i kultura podrške. Ono što je posebno zanimljivo jeste da je Handy radi slikovitosti lakšeg razumevanja dodelio odgovarajući simbol i božanstvo iz mitologije Antičke Grčke. Ključne karakteristike svake od kultura su:¹⁰

Kultura moći je predstavljena paukovom mrežom sa centrom iz kojeg sve počinje u ovom tipu kulture. Simbol je Zevs - vrhovni i svemoćni bog grčke mitologije. Izvor moći vođe je kontrola različitih resursa - novac, informacije i drugo, ali često jedini izvor te moći može biti harizma. Prednosti ovog tipa organizacione kulture jesu brzina reagovanja i fleksibilnost, a nedostaci isključiva zavisnost od vođe (a s tim u vezi i problem njegovog nasleđivanja).

Simboli **kulture uloga** su grčki hram i Apolon kao bog razuma (reda i pravila, kao što Handy podseća). Osnove ove kulture su logika i racionalnost iskazane u pravilima i procedurama, a pretežni izvor moći položaj u hijerarhiji organizacije. Ovaj tip podrazumeva impersonalnost (uloga ili opis posla je važniji od pojedinaca koji tu ulogu obavljaju), ali ipak nudi svojevrsnu predvidljivost i sigurnost članovima organizacija. Prednost ovakvih kultura je pouzdanost i efikasnost, ali samo u uslovima stabilne okoline. Kao nedostaci često se navode nefleksibilnost i odsustvo inicijative. Zbog toga kultura uloga kasno prepoznaje potrebu za promenom, a ako tu potrebu čak i uoči pravovremeno, sporo je sprovodi.

Kultura zadatka predstavljena je kod Handyja mrežom. Atina, boginja rata iz grčke mitologije, zaštitnica Odiseja (koji je uspešno rešavao različite probleme) simbolizuje ovu kulturu. Osnov moći je stručnost, mada nisu bez značaja ni moć položaja i lična moć. Kultura zadatka je izuzetno prilagodljiva, pošto se različite grupe i projektni timovi osnovani za posebne namene lako menjaju ili raspuštaju. Mrežne organizacije deluju brzo pošto u principu imaju u svom okviru svu potrebnu moć odlučivanja. Pripadnici ove

⁹ Miljević M. (2010) *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 285

¹⁰ Mojić D. (2011) Uticaj nacionalnih kulturnih vrednosti na organizacionu kulturu i poslovnu praksu, *Singidunum revija*, Vol. 8, No. 2, str. 146-147

kulture imaju izraženu samostalnost u radu, povratnu informaciju o rezultatima, dobre odnose sa drugima zasnovane na uzajamnom poštovanju. Nedostaci su nemogućnost korišćenja ekonomije obima i teškoće kontrole zaposlenih (tj. preveliko oslanjanje na sposobnosti ljudi).

Kultura podrške kao grafički simbol ima skup pojedinačnih zvezda koje su neobavezno povezane, a najslikovitiji predstavnik je Dionis, bog uživanja, vina i zadovoljstva iz grčke mitologije. Kultura podrške počiva na pretpostavci da organizacija postoji samo zato da bi svojim članovima omogućila da ostvare svoje individualne ciljeve i interese. Fokus je na pojedincu i na njegovim interesima, dok su ciljevi organizacije kao celine zanemareni. Logično je što su takve kulture veoma retke u preduzećima i mogu se sresti pretežno na univerzitetima i u istraživačkim institucijama.

2.4. Uticaj korporativne kulture na funkcionisanje organizacije

Korporativna kultura ima veliki uticaj na funkcionisanje date organizacije. Ona se prožima kroz sve aktivnosti, procese, zadatke koje zaposleni obavljaju u datoj organizaciji.

Uticaj kulture na funkcionisanje organizacije može se sagledati kroz sledeće:¹¹

► Organizaciona kultura je veoma značajan faktor u donošenju strateških odluka jer se donošenje svih odluka u organizaciji odvija pod uticajem polaznih pretpostavki i verovanja koje donosioci odluka imaju. Što je organizaciona kultura jača i homogenija, utoliko je njen uticaj na strateške odluke izraženiji.

Dobar primer predstavlja McDonaldsova uspešna strategija restorana brze hrane koja je zasnovana na čistoći, brzini usluge i veoma suženom asortimanu. Strategija proizilazi iz vrlo specifične kulture koja vlada u toj kompaniji a koja je plod napora njenog osnivača.

► Organizaciona kultura je značajna za poslovanje preduzeća kao determinanta njegove sposobnosti da se promenama prilagođava turbulentnom okruženju. Vrlo je zastupljena pretpostavka da su kompanije uspešne upravo zato što imaju kulturu koja naglašava fleksibilnost i otvorenost prema dešavanjima na tržištu.

► Organizaciona kultura predstavlja mehanizam koordinacije u preduzeću. Jedinstvena i snažna kultura podrazumeva da postoji konzistentan, stabilan i homogen sistem pretpostavki i verovanja, kojih se u svakodnevnom radu pridržava većina zaposlenih. Organizaciona kultura u velikoj meri može da zameni formalne mehanizme koordinacije kao što su na primer pisana pravila i procedure.

► Organizaciona kultura može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih. Kada većina zaposlenih prihvati vrednosti i norme i usvoji ih kao svoja lična pravila mišljenja i ponašanja, onda će kontrola njihovog ponašanja biti vrlo jednostavna.

¹¹ Janićijević N. (1997) *Organizaciona kultura*, ULIXES, Novi Sad, strane 43-46

Nekada je organizaciona kultura čak snažniji mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih u odnosu na formalne propise ili direktan nadzor od strane rukovodilaca.

► Organizaciona kultura značajno smanjuje konflikte u organizaciji. Kada dva ili više lica imaju sasvim različite pretpostavke, vrednosti i verovanja o svetu oko sebe dođu u situaciju da zajedno rade ili donose odluke, konflikt između njih je neminovan. Snažna kultura eliminiše tu mogućnost.

► Organizaciona kultura je dobar motivator. Snažna kultura podstiče poistovećivanje članova organizacije sa njome. Time ljudi dobijaju mogućnost da zadovolje svoje potrebe za pripadanjem. Zaposleni u preduzeću nisu motivisani samo platom. Oni, pored materijalnih, žele da zadovolje i druge potrebe a jedna od najznačajnijih potreba je potreba pripadanja određenoj socijalnoj grupi.

Verovatno je da postoji još mnogo načina na koji kultura utiče na funkcionisanje preduzeća a da oni nisu uočeni i istaknuti ali je činjenica da svest o značaju organizacione kulture ulazi i u naše prostore i da joj se pridaje sve veći značaj. Smatra se da organizaciona kultura u velikoj meri utiče na primenu različitih menadžerskih koncepata i alata. Na primer, jedan od najčešće naglašavanih faktora koji utiče na uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja je upravo organizaciona kultura. Težnja da se postigne idealna organizaciona kultura koja bi podržavala implementaciju programa menadžmenta znanja, podrazumeva naglašenju težnju za timskim radom, komunikacijom i koordinacijom između grupa, deljenje znanja, slobodan protok informacija, entuzijazam, toleranciju neuspeha.¹²

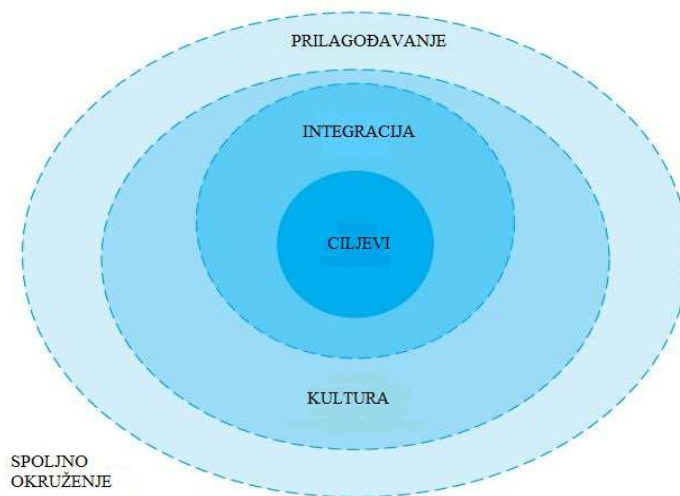
Bitno je istaći da korporativna kultura ima veoma bitnu ulogu u uspostavljanju identiteta neke organizacije. Identitet organizacije odražava njene osnovne vrednosti i ističe njen prepoznatljiv karakter koji je ukorenjen u ponašanju njenih članova, pružajući odgovor na pitanje šta je organizacija, na koji način funkcioniše i koju strategiju primenjuje u svom poslovanju.¹³

Da bi opstala i preživela, svaka organizacija mora imati četiri ključne komponente. Pre svega, to je skup ciljeva koji odražavaju njenu svrhu postojanja. Članovi organizacije moraju raditi zajedno i integrisati svoj rad kako bi se organizacioni ciljevi uspešno realizovali. Zatim, tu je organizaciona kultura kojom se usmerava ponašanje članova organizacije što je čini značajnom komponentom organizacije iako je dugo vremena uzimana "zdravo za gotovo" usled činjenice da je karakterišu nevidljivost i neopipljivost. Četvrta komponenta organizacije jeste prilagođavanje organizacije spoljnom okruženju u kojem posluje.

¹² Đorđević Boljanović, J. (2009) Organizaciona kultura kao faktor uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja, *Singidunum revija*, Vol. 5, No. 2, pp. 163 - 171

¹³ Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991) Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 517-554

Slika 1: Neophodne komponente svake organizacije



Izvor: McAuley, Duberley J., Johnson Ph. (2007) *Organization Theory, Challenges and Perspectives*, Prentice Hall, England, str. 72

2.5. Liderstvo i korporativna kultura

Pregledom literature može se uočiti veliki broj različitih definicija liderstva. Najveću pažnju privlači definicija koju je dao Voren Benis (Warren Bennis), istaknuti pisac u oblasti liderstva, jer definicija ukazuje na samu suštinu efikasnog liderstva: “Efikasno liderstvo može da pomeri organizaciju iz postojećeg u novo stanje, da kreira viziju svih potencijalnih mogućnosti za organizaciju, da zaposlenima ulije želju i posvećenost promenama i uspostavi novu kulturu i strategije koje mobilizuju i usmeravaju energiju i resurse organizacije ka realizaciji njenih ciljeva.”¹⁴ Takođe, Voren ukazuje da se lideri ne rađaju već se oni stvaraju i najčešće se javljaju onda kada se organizacija suoči sa nekim iznenađnim, novim i složenim situacijama koje ne mogu da se reše spontano. Lider se smatra ključnim pokretačem i nosiocem promena u nekoj organizaciji.

Ono što čini ličnost lidera, ono što ih razlikuje od drugih ljudi je to što lideri poseduju određene kvalitete koje je jako teško, ili gotovo nemoguće kopirati. Ti kvaliteti i osobine su:¹⁵

1. Samosvesnost – sposobnost da se sagleda i razume sopstveno raspoloženje, lične emocije i ono što podstiče na akciju, kao i efekti preduzetih aktivnosti i radnji na druge.
2. Samokontrola – sposobnost da se kontrolišu različita raspoloženja, sposobnost da se spreči negativno razmišljanje pre donete odluke i akcije.
3. Motivacija – strast ka radu iz motiva koji nisu samo novčane prirode i sklonost da se ostvaruju ciljevi sa energijom i upornošću.
4. Empatija – sposobnost za razumevanje emocija drugih ljudi i stručnost da se postupa sa ljudima prema njihovim emocionalnim reakcijama.
5. Stručnost u odnosima – sposobnost upravljanja odnosima i stvaranje prijateljskih veza.

¹⁴ Mejo E., Noria N. (2006) *Njihovo vreme: najveći lideri biznisa 20. veka*, Adizes, Novi Sad, str. 26

¹⁵ Milisavljević, M. (2008) *Liderstvo u preduzećima*, Megatrend univerzitet, Beograd, str.11

U okviru svake organizacije, moguće je identifikovati deset stvari koje čine suštinu efektivnog liderstva:¹⁶

1. Lider pomaže da se shvati značenje događaja;
2. Lider stvara usaglašenost o ciljevima i strategijama;
3. Lider stvara obavezu da se zadaci ostvare i unosi optimizam u organizaciju;
4. Lider gradi uzajamno poverenje i kooperaciju;
5. Lider pojačava kolektivni identitet u datoj organizaciji;
6. Lider organizuje i koordinira aktivnosti;
7. Lider organizuje i omogućava kolektivno učenje;
8. Lider pribavlja potrebne izvore i podršku;
9. Lider doprinosi razvoju i opunomoćivanju zaposlenih, i
10. Lider unapređuje socijalnu pravdu i moralnost.

Ipak, ne može svaka osoba da bude lider. Potrebno je steći šest ključnih kvaliteta koje bi uspešni lideri trebali da poseduju:¹⁷

1. **Integritet** - odnosi se na unutrašnje vrednosti ličnosti i podrazumeva usklađenost reči i dela. Lideri trebaju da se drže unutrašnjih vrednosti čak iako je alternativni put koji je pred njima često lakši i povoljniji. Ključne prednosti lidera sa integritetom su te što im se može verovati i što su oni veoma cenjeni u datoj organizaciji jer veruju u sebe i drže se čvrsto svojih vrednosti i uverenja. Takvi ljudi deluju kao snažan model ličnosti i drugi zaposleni se sa njima poistovećuju, što se prenosi na celu organizaciju i izgradnju jakih, zajedničkih kulturnih vrednosti.

2. **Posvećenost** - Pod posvećenošću se podrazumeva korišćenje svog raspoloživog vremena i energije da bi se određeni posao završio u definisanom roku. Posao na liderskim pozicijama nije posao sa radnim vremenom i posao tipa „uradićemo ako bude bilo vremena“. Liderski posao zahteva maksimalnu posvećenost zadatku, davanje svog maksimuma i svog raspoloživog vremena kako bi se postigli rezultati i kako bi se drugi zaposleni vodili u tom pravcu.

3. **Velikodušnost** - znači biti milosrdan prema neuspesima sledbenika, dozvoljavajući im da pokušaju ponovo kako bi povratili svoje dostojanstvo. Mnogi lideri čak i prihvataju odgovornost za greške svojih sledbenika, dajući im šansu da se poprave, ne kažnjavajući njihove greške.

4. **Ljudskost** - predstavlja osobinu suprotnu od arogancije. To znači da lideri moraju biti svesni da po prirodi nisu superiorni u odnosu na druge. Skromni lideri ne podcenjuju sebe, niti imaju manjak samopoštovanja, već jednostavno prihvataju sve kao jednake po vrednostima.

¹⁶ Milisavljević, M. (2008) *Liderstvo u preduzećima*, Megatrend univerzitet, Beograd, str.60

¹⁷ http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/bennis_qualities.htm, pristupljeno 01.10.2014.

5. **Otvorenost** - Otvorenost predstavlja mogućnost slušanja tuđeg mišljenja koje se razlikuje od liderovog. Otvoren lider sluša svoje sledbenike i ne sputava njihovo mišljenje, što u krajnjem slučaju predstavlja znak pažnje i stvara poverenje. Situacija u kojoj se tuđe ideje prihvate kao potencijalno bolje od liderovih predstavlja primer maksimalne otvorenosti.

6. **Kreativnost** - znači razmišljati drugačije, napustiti već postojeći, viđeni i ustaljeni obrazac gledanja na stvari, izaći iz njegovog okvira i posmatrati stvari iz druge perspektive. Kreativnost liderima pruža mogućnost da misle drugačije i vide stvari koje drugi nisu videli, da se kreću prema toj budućnosti i da daju razlog sledbenicima da ih prate.

Lideri treba da biraju stilove ponašanja koji doprinose stvaranju odgovarajuće klime za ostvarenje rezultata. Postoji šest ključnih faktora koji utiču pozitivno na sredinu u preduzeću: fleksibilnost - sloboda da se inovira; osećaj za odgovornost; vođenje poslova u definisanim standardima; osećaj tačnosti u povratnoj sprezi o performansama i odgovarajućim nagradama za performanse; upoznatost zaposlenih o misiji i vrednostima i nivo obavezivanja zaposlenih ka zajedničkim ciljevima. Lideri koji koriste stilove liderstva koji pozitivno utiču na klimu i vode boljim finansijskim rezultatima, dovešće preduzeće do boljih performansi nego drugi. Sigurna klima u preduzeću nije jedini pokretač performansi. Ekonomski uslovi i dinamika konkurencije veoma bitno utiču, ali po nekim procenama klima doprinosi skoro trećini uspeha.¹⁸

Lideri su orijentisani na akciju. Efektivnost lidera umnogome zavisi od stepena razvijenosti i primenljivosti strategijskog menadžmenta u preduzeću. Lideri treba da koriste strategijski menadžment kao koncept akciono orijentisan na performanse. Međutim, iako se u praksi često poistovećuju, menadžment i liderstvo predstavljaju dva suštinski različita pojma, pri čemu je liderstvo više okrenuto ka strategijskom razmišljanju - viziji, dok menadžment predstavlja sam proces upravljanja.

Različite pozicije i značaj menadžera i lidera u organizaciji mogu se predstaviti na sledeće načine:¹⁹

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">● Menadžer smatra da se ispravno rešenje može iskoristiti ponovo u budućnosti, lider traži novo rešenje za budućnost.● Menadžer održava, lider razvija.● Menadžer je fokusiran na sistem i strukturu, lider je fokusiran na ljude.● Menadžer razvija kontrolu, lider poverenje.● Menadžer je administrator, lider je inovator.● Menadžer u fokusu ima kratkoročnu, lider dugoročnu perspektivu.● Menadžer pita kako i kada, lider pita šta i zašto.● Menadžer je kopija, lider je original.● Menadžer se trenira, lider se obrazuje. |
|--|

¹⁸ Milisavljević, M. (2008) *Liderstvo u preduzećima*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 69

¹⁹ Cvijanović M. (2004) *Organizacija promene*, Ekonomski Institut, Beograd, str. 255

- Menadžer se brine o mestu gde si, lider te vodi na novo mesto.
- Menadžer se bavi sadašnjosti, lider se bavi budućnošću.
- Menadžer radi sa sigurnošću, lider sa verovatnoćom.
- Menadžer se bori sa kompleksnošću, lider sa neizvesnošću.
- Menadžer je usresređen na činjenice, lider na vizije.
- Menadžer pronalazi odgovore i rešenja, lider formuliše pitanja i probleme.
- Menadžer traži sličnost, lider razliku.
- Menadžer je zadužen za efikasnost, lider je zadužen za efektivnost.

2.6. Organizaciona kultura u Srbiji

Human Synergistics, konsultantska kuća, je 2010. godine, od maja do decembra, sprovela istraživanje organizacione kulture u srpskim preduzećima. Istraživanjem je obuhvaćeno 91 preduzeće među kojima je bilo malih, srednjih i velikih preduzeća iz oblasti informacionih tehnologija, prehrambene industrije, farmaceutske industrije, veleprodaje i maloprodaje, obrazovanja i javne uprave.

Samo istraživanje je koncipirano na način da su se mogla identifikovati tri osnovna tipa kulture:²⁰

- **Konstruktivna kultura** u kojoj je akcenat na zadovoljstvo poslom. U okviru nje, razlikuje se nekoliko stilova: 1) kultura postignuća u kojoj je prisutan veliki entuzijazam u pogledu postavljenih ciljeva; 2) samo-aktualizujuća kultura u kojoj se ceni kreativnost, inovativnost, kvalitet i profesionalni razvoj zaposlenih; 3) humanističko-ohrabrujuća kultura u kojoj se podstiče uključivanje zaposlenih, otvorenost za različita viđenja i pružanje podrške kolegama; 4) kultura druželjivosti u kojoj se visoko vrednuju prijateljski odnosi, otvorena komunikacija, dobra saradnja i koordinacija i naravno lojalnost.
- **Pasivno-odbrambena kultura** ima orijentisanost na ljude i sigurnost. U okviru te kulture se razlikuje nekoliko stilova, kao što su: 1) kultura prihvatanja za koju je karakteristično izbegavanje konflikata i na izgled prijatni međuljudski odnosi što može da ima negativan uticaj na efektivnost organizacije zbog odsustva konstruktivnih neslaganja i iznošenja drugačijeg mišljenja; 2) konvencionalna kultura koja je tradicionalna i birokratska, a dominantni oblik ponašanja je postupanje prema pravilima čije je prilagođavanje promenama otežano, a inovacije ugušene; 3) 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 svojoj fleksibilnosti; 4) kultura izbegavanja u kojoj se uspeh ne nagrađuje ali se greške kažnjavaju, zbog

²⁰ Istraživanje o organizacionoj kulturi u Srbiji (2011), dostupno na: <http://www.razvoj-karijere.com/news/istrazivanje-o-organizacionoj-kulturi-u-srbiji>, pristupljeno 25.09.2014.

čega je prisutna tendencija prebacivanja odgovornosti na druge, izbegavanje donošenja odluka i rizika.

- **Agresivno-odbrambena kultura** takođe ima nekoliko stilova. To su: 1) 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; 2) kultura moći koja podrazumeva da su zaposleni isključeni, a akcenat je na kontroli, čemu se zaposleni opiru, zadržavaju za sebe sve bitne informacije i ne sarađuju sa drugima; 3) takmičarska kultura u kojoj se ceni pobeda zbog čega zaposleni jedni druge doživljavaju kao konkurenciju, što ometa saradnju i smanjuje produktivnost organizacije; 4) perfekcionista kultura u kojoj se vrednuju perfekcionizam, istrajnost i naporan rad. Ipak, kao ključni nedostatak ove kulture ističe se činjenica da se zaposleni nekada previše posvećuju detaljima i gube iz vida ciljeve višeg reda.

Rezultati istraživanja su pokazali da je u organizacijama u Srbiji konstruktivna organizaciona kultura znatno manje prisutna u poređenju sa organizacijama koje posluju izvan Srbije. Rastom broja zaposlenih smanjuju se konstruktivni i jačaju odbrambeni stilovi. Državne institucije, srednje škole i javna preduzeća imaju dominantno odbrambene kulture, dok organizacije u privatnom vlasništvu pokazuju više konstruktivnih, a manje odbrambenih stilova.

Razlog tome je taj što su privatna preduzeća 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. Rezultati istraživanja u pogledu idealne kulture ukazuju da je u Srbiji agresivno ponašanje donekle poželjnije u poređenju sa organizacijama van Srbije. Naime, idealna organizaciona 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 kultura ukazuje na ono u šta najveći broj njenih članova veruje da bi za organizaciju bilo dobro i obezbedilo joj uspeh tako da idealna kultura može biti mešavina svih pomenutih organizacionih stilova, s tim da su uvek najprisutniji elementi konstruktivne organizacione kulture.²¹

²¹ Istraživanje o organizacionoj kulturi u Srbiji (2011), dostupno na: <http://www.razvoj-karijere.com/news/istrazivanje-o-organizacionoj-kulturi-u-srbiji>, pristupljeno 25.09.2014.

III DEO: PREDUZETNIŠTVO I INOVACIJE

3.1. Preduzetništvo

Preduzetništvo predstavlja dinamičan proces stalnog povećavanja bogatstva aktivnostima pojedinaca koji preduzimaju značajne rizike u smislu kapitala, vremena, posvećenosti, ili pak dodaju vrednost već postojećem proizvodu ili usluzi. Najjednostavnije rečeno, preduzetništvo se oslikava kroz spremnost na preduzimanje inicijative, aktiviranje različitih društveno-ekonomskih mehanizama i svesno izlaganje rizika prilikom pretvaranja ideja u nove poslovne poduhvate.²²

Rišar Kantijon (Richard Cantillon) je jedan od prvih koji je objasnio preduzetništvo na način na koji ga i danas poznajemo: Preduzetništvo je samozapošljavanje bilo koje vrste, a preduzetnici su oni koji preuzimaju rizike, u smislu da oni kupuju po određenoj ceni u sadašnjosti da bi prodali po nepoznatoj ceni u budućnosti.²³

Po jednoj od značajnijih definicija, preduzetništvo je proces kreiranja nečeg novog i korisnog ulaganjem vremena i napora za nagradu materijalnog karaktera, ali i osećaj ličnog zadovoljstva. Samim tim, mogu se identifikovati četiri osnovna aspekta preduzetništva:²⁴

- Preduzetništvo predstavlja proces stvaranja nečeg novog što treba da ima vrednost ne samo za preduzetnika, već i za ciljnu grupu za koju se razvija.
- Preduzetništvo zahteva predanost u smislu vremena i napora.
- Nagrade koje preduzetnik ostvaruje obuhvataju pre svega novčanu nagradu, ali i osećaj ličnog zadovoljstva i nezavisnosti od drugih.
- Preuzimanje rizika ukazuje da je stvaranje nečeg novog uvek nesigurno i neizvesno.

Činjenica je da pojavni oblik preduzetništva predstavljaju inovacije, tako da preduzetništvo bez inovacija ne postoji.²⁵ U okviru preduzetničkih inovacija, Piter Draker (Peter Drucker) je ukazao na sedam uzroka koji vode inovacijama:²⁶

- Neočekivani uspeh, promašaj ili neki spoljni događaj
- Nepodudarnost između sadašnje i neke uobičajene aktivnosti

²² Avlijaš R., Avlijaš G. (2013) *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 8

²³ Miljković J., Subotić J. (2012) Podsticanje i razvoj preduzetništva i njegov uticaj na ekonomski rast Srbije, u Trbović A., Čavoški A. "Inovacije i preduzetništvo: alati za uspeh na tržištu EU, str. 141-160, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 143

²⁴ Hisrich R D., Brush C. G. (1985) *The Woman Entrepreneur: Starting, Financing and Managing a Successful New Business*, Lexington Books, Massachusetts, str. 18.

²⁵ Pavličić M. (2003) Preduzetništvo – faktor procesa proizvodnje (inovativna organizacija), Naučno-stručni skup "Menadžment u industriji", Kruševac, Zbornik radova, str: 87-92, dostupno na: <http://www.indmanager.edu.rs/site/pdf/b-10.pdf>

²⁶ Drucker, P. F. (1991) *Inovacije i preduzetništvo*, Privredni pregled, Beograd, str. 62

- Potreba koja je uzrokovana nekim procesom
- Promene koje se odvijaju u strukturi privrede ili tržišta
- Demografska kretanja
- Promene u opažanjima, raspoloženjima i značenjima
- Nova naučna i nenaučna saznanja.

3.2. Preduzetnička kultura

Preduzetnička kultura je veoma značajna za razvoj i podsticanje inovacija. Samim tim, postoje određene karakteristike koje preduzetnička kultura treba da ima. Ključne karakteristike preduzetničke kulture su:²⁷

- Organizacija mora primenjivati najnovije tehnologije i mora podsticati i podržavati nove ideje.
- Organizacija mora podsticati eksperimentisanje – pokušaje i greške. Uspešni novi proizvodi i usluge se najčešće ne pojavljuju odjednom, već evoluiraju tokom vremena. Samim tim, organizacija koja želi da uspostavi preduzetnički duh mora dozvoliti greške i neuspehe prilikom razvoja proizvoda i usluga.
- Organizacija mora obezbediti da ne postoje početne prepreke prilikom stvaranja novog proizvoda. Često se dešava da organizacija štiti određene niše, čime se u suštini ometaju pokušaji novih preduzetnika da uspostave nove poduhvate.
- Resursi organizacije moraju biti raspoloživi i dostupni. U praksi se često dešava da se ograničena finansijska sredstva raspoređuju na rešavanje problema od trenutnog značaja na profit date organizacije, umesto na kreiranje nečeg novog što će joj doneti veću vrednost.
- Potrebno je podsticati multidisciplinarni timski pristup. Ključ uspeha savremenih kompanija je u tome što su uspevale da oforme inovativne timove sa ljudima sa različitim veštinama, znanjima i ekspertizom. Takođe, potrebno je razviti timski rad. Zanimljiv pristup razumevanju timova i timskog rada predstavlja pristup o jatu gusaka.²⁸

Činjenica br.1: Kada jedna guska zamahne svojim krilima, to daje dodatni polet i olakšava letenje guskama koje se nalaze iza nje. Leteći u „V“ formaciji, jato gusaka može 71% duže da leti nego što bi to mogla svaka ptica pojedinačno.

Lekcija 1: Ljudi koji imaju zajednički pravac (cilj) i osećaj zajedništva, mogu svoj cilj ostvariti brže i lakše, jer „putuju“ oslanjajući se jedni na druge.

Činjenica br. 2: Kada jedna guska ispadne iz formacije, ona ubrzo oseti teškoću i otpor koji letenje van jata podrazumeva. Ona se brzo vraća u jato kako bi iskoristila prednost snage zamaha guske ispred nje.

²⁷ Avlijaš R., Avlijaš G. (2013) *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 16-19.

²⁸ <http://www.mcb.rs/blog/2013/02/22/sta-mozemo-da-naucimo-od-gusaka-o-timskom-radu/>, pristupljeno 01.10.2014.

Lekcija 2: Kada bismo imali dovoljno razuma kao guske, ostali bismo u formaciji sa drugima koji idu u pravcu u kome želimo. Bili bismo spremni da prihvatimo njihovu pomoć i podršku, a svoju podršku ponudili bismo drugima.

Činjenica br. 3: Kada se ptica koja predvodi jato umori, druga ptica preuzima vođstvo, a prva se vraća na začelje kako bi iskoristila podsticajnu silu zamaha gusaka ispred nje.

Lekcija 3: Veoma se isplati imati praksu rotacije tokom obavljanja teških zadataka i deliti vođstvo u timu. Kao i u slučaju gusaka, i u timovima postoji međuzavisnost među članovima u pogledu veština, sposobnosti, specifičnih znanja i talenata, kao i resursa.

Činjenica br. 4: Guske koje lete u jatu gaćući ohrabruju one koji su na čelu da održe brzinu kretanja.

Lekcija 4: Treba da vidimo računa da i naše „gakanje“ bude ohrabrujuće. U timovima u kojima ima više ohrabrivanja i podsticanja među članovima, produktivnost raste. Moć ohrabrivanja koja dolazi „od srca“ i počiva na osnovnim vrednostima tima jeste kvalitet koji treba svim našim timovima.

Činjenica br. 5: Kada se neka guska razboli, biva ranjena ili pogođena, druge dve guske automatski napuštaju jato i prate prvu gusku pri spuštanju, kako bi joj pomogle ili pružile zaštitu. One ostaju sa ranjenom guskom sve dok ne uquine ili se ne oporavi. Zatim, one polete u novoj manjoj „V“ formaciji ili se priključe nekom drugom jatu.

Lekcija 5: Kada bismo imali razuma kao guske, ostali bismo zajedno i podržavali jedni druge i u teškim trenucima, a ne samo dok smo jaki i dok nam sve teče glatko.

- Duh korporativnog preduzetništva se ne može nametnuti, već mora biti dobrovoljan. Korporativni preduzetnik se zaljubljuje u svaki novi unutrašnji poduhvat i daje sve od sebe da omogući njegov uspeh.
- Potrebno je uspostaviti adekvatan sistem nagrađivanja. Korporativnog preduzetnika je potrebno nagraditi skladno uloženoj energiji, naporu i riziku.
- Korporativno okruženje obuhvata sponzore i zagovornike u čitavoj organizaciji, koji podstiču kreativnu aktivnost, ali imaju i fleksibilnost u planiranju koja je potrebna za uspostavljanje novih ciljeva i smernica.
- Top menadžment mora u potpunosti da podržava i prihvati preduzetničku aktivnost. U savremenom okruženju, uspešno preduzetništvo se ne može zamisliti niti stvoriti bez podrške top menadžmenta.

Ključne razlike između savremenog u odnosu na tradicionalno preduzetništvo su prikazane u narednoj tabeli.

Tabela 3: Razlike tradicionalnog i savremenog preduzetništva

Tradicionalno preduzetništvo	Savremeno preduzetništvo
Preduzetnik preuzima rizik	Kompanija preuzima rizik
Preduzetnik je vlasnik inovativne ideje	Kompanija je vlasnik novog koncepta

Moguće nagrade za preduzetnika su teoretski neograničene	Postavljena su jasna ograničenja na finansijsku dobit koju korporativnu preduzetnik može da ostvari
Jedan pogrešan korak može značiti potpuni neuspeh	Međuzavisnost pokretača ideje sa ostalim članovima tima, postoji mogućnost da korporativni preduzetnik mora da deli zasluge za ideju sa većim brojem ljudi
Fleksibilnost u promeni pravca i eksperimentisanju	Pravila, procedure i birokratija ograničavaju sposobnost korporativnog preduzetnika da manevriše
Brzina donošenja odluka	Duži ciklusi odobravanja
Malo sigurnosti	Sigurnost posla i paketi beneficija
Uska mreža kontakata sa kojima se može razgovarati o poduhvatu	Široka mreža kontakata pomoću kojih se dalje može unapređivati ideja
Ograničen obim poduhvata koji se može pokrenuti	Mogućnost za relativno brzo pokretanje značajnih poduhvata šireg obima
Značajna ograničenost resursa	Pristup finansiranju, istraživanju i razvoju, proizvodnim kapacitetima, organizovanom prodajnom osoblju

Izvor: Morris M., Kuratko D., Covin J. (2010) *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, South-Western College Pub, Mason, str. 38.

3.3. Značaj i uloga inovacija

Jozef Šumpeter je još davne 1934. godine preduzetnika opisao kao inovatora koji sprovodi promene na tržištu putem novih kombinacija na nekoliko načina: uvođenjem novih proizvoda, uvođenjem novih načina proizvodnje, otvaranjem novih tržišta, osvajanjem novih izvora snabdevanja novim materijalima ili delovima, stvaranjem nove organizacije u bilo kojoj privrednoj grani.²⁹

Još od prve definicije nacionalne konkurentnosti, u kojoj Porter objašnjava ovaj pojam kao sposobnost države da stvara inovacije s ciljem postizanja ili održavanja prednosti u odnosu na druge države, inovacija predstavlja ključni činilac konkurentnosti. Preduzeća koja žele da budu uspešna i da napreduju moraju da budu inovativna.

²⁹ Miljković J., Subotić J. (2012) Podsticanje i razvoj preduzetništva i njegov uticaj na ekonomski rast Srbije, u Trbović A., Čavoški A. "Inovacije i preduzetništvo: alati za uspeh na tržištu EU, str. 141-160, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 143

Značaj inovacija leži u činjenicama da:³⁰

- Inovacija podstiče ekonomski rast i stvara dobit.
- Rast u inovacijama od 1% doprinosi rastu prihoda po glavi stanovnika od otprilike 0,05%.
- Inovacija direktno utiče na povećanje zaposlenosti i indirektno doprinosi ekonomskoj efikasnosti i dobiti.
- Inovativni proizvodi omogućavaju da se osvoji i zadrži udeo na tržištu ali i uveća profitabilnost na postojećim tržištima.

Bitno je ukazati na činjenicu da inovacije nisu samo nove tehnologije ili novi proizvodi, nego su to i novi i pametniji načini za obavljanje poslova, nove metode upravljanja, novi poslovni sistemi ili nove usluge. Inovacije se ne zasnivaju samo na većoj proizvodnji ili povećanju prodaje, nego unose stvarna poboljšanja u naš svakodnevni život.

Za uspešnost inovativnog poduhvata bitno je da preduzeće odluči da li će da ide na reaktivne ili proaktivne strategije, a zatim da bira odgovarajuću s obzirom na zahteve tržišta i sopstveni potencijal.³¹ U preduzećima se uglavnom tri faktora smatraju bitnim za uspeh novih proizvoda: jedinstvenost proizvoda, karakter tržišta i tehnička i proizvodna sinergija. Inovativna orijentacija zahteva dobru marketing podršku inače će proizvod doživeti neuspeh. Prema istraživanjima, u odlučujuće faktore za uspeh novih proizvoda ubrajaju se: otvorenost za mišljenje i ideje, podrška menadžmenta, dobro poznavanje tržišta, strategija, jedinstven i superioran proizvod, dobro komuniciranje i koordinacija i dobro obavljanje tehnoloških aktivnosti.³²

Inovacije postaju značajan faktor ne samo rasta već i opstanka preduzeća koja se suočavaju sa intenzivno konkurencijom i neizvesnošću. Sva empirijska istraživanja pokazuju da postoji pozitivan i direktan odnos između inovacija i performansi preduzeća. Inovativnosti posebno doprinose: tržišna orijentacija, orijentacija na učenje i preduzetnička orijentacija.

Tržišna orijentacija je ugrađena u kulturu preduzeća i bitnija je kada se menjaju preferencije potrošača, kada se širi okvir potreba i zahteva, kada nova preduzeća ulaze i izlaze iz grane i kada postoji pritisak da preduzeće ponudi tržištu nove proizvode. Inovativnost je veća ako je tržišna orijentacija ojačana sa orijentacijom na učenje. Ustanovljeno je da je preduzetnička orijentacija bitan pokretač inovativnosti. Zadak menadžmenta je da stvara i ojačava kulturu preduzeća koja objedinjava tržišnu orijentaciju, orijentaciju učenja i preduzetništva.³³ Preduzeća mogu ohrabriti ideje svojih zaposlenih održavanjem redovnih sastanaka na kojima se razmenjuju ideje i rađaju nove ideje kroz upotrebu takozvanih podsticajnih pitanja. Svako inovativno preduzeće nastoji da poveća svoju konkurentnost konstantnim usavršavanjem svojih proizvoda, procesa i uluga i posledično usavršavanjem svoje organizovanosti, metoda i struktura. Inovacije definitivno

³⁰ Stanisavljev S., Miladinović Ž., Jokić S., Markoski B. (2011) *Znanje i inovativnost – faktori opstanka nove organizacije*, Međunarodni Simpozijum, Tehnički fakultet Čačak, str. 3

³¹ Urban L. i sar. (1987) *Essentials of New Product Management*, Prentice Hall Inc., New Jersey, str. 75

³² Milisavljević M. (2010) *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 146

³³ Hult G. i sar. (2004) *Innovativeness: Its Antecedence and Impact on Business Performance*, *Industrial Marketing Management*, No. 33, str. 143

predstavljaju izazov za svaki biznis i svaki sektor, pogotovo za one koji su izloženi međunarodnoj konkurenciji na domaćim ali i izvoznim tržištima.

Inovativnost se definiše kao generisanje novih ideja i njihovog prevođenja i primenu u praksi. Vebsterov rečnik definiše imenicu inovacija kao unošenje novih stvari ili metoda. Sam glagol inovirati se definiše „da se napravi nešto novo ili da se izvrši promena u nečem ustanovljenim“. Inovacija predstavlja komercijalno uspešnu invenciju, jer sve invencije nisu bitne sa komercijalnog stanovišta. Odgovarajuća inovacija je određena sa tri faktora:³⁴

1. Da li ideja podržava strateški smer?
2. Da li se uklapa u postojeću strukturu preduzeća?
3. Da li odgovara sposobnostima preduzeća?

Inovacije sve više postaju otvoren proces zahvaljujući rastućoj podeli rada – sve je više slučajeva da preduzeće koje je stvorilo ideju nije ono koje je iznosi na tržište. Preduzeće odlučuje da uđe u partnerstvo sa nekim ili proda ideju drugom preduzeću koje je kompetentnije.

Smatra se da četiri faktora doprinose razlikama koje postoje između inovativnosti u pojedinim zemljama: stručna radna snaga, kapital, država i kultura.³⁵ Važna pretpostavka inovativnosti je kvalifikovana radna snaga. Kapital odnosno raspoloživi finansijski izvori u zemlji i preduzećima su neophodni. Država svojom regulativom može da podstiče ili ograničava inovativnu aktivnost preduzeća. Kultura se odnosi na skup stavova i prakse koju dele zaposleni u preduzećima jedne zemlje i u novije vreme se smatra da je kultura najbitniji pokretač inovativne aktivnosti.

Sve do šezdesetih godina dvadesetog veka vladalo je mišljenje da je tehnologija jedini faktor inovacije, dok je danas široko prihvaćeno da je inovacija kompleksan proces na koji deluje više faktora. Inovacija predstavlja napor čitavog preduzeća, a ne samo jedne poslovne funkcije.

Osnovna konkurentna prednost svake savremene kompanije jeste njena sposobnost da inovira. Inovativni pristup uvek stavlja u funkciju sve potencijalne resurse koji su dostupni dok inovativne kompanije prihvataju filozofiju da uvek postoji bolji način poslovanja i tragaju za novim idejama koje će povećati njihovu vrednost, odnosno smanjiti troškove poslovanja.

Tidd i Besant u svom delu „Managing innovation“, podvlače da istraživanje i iskustvo ukazuju na tri osnovna elementa inovacione strategije:³⁶

- Pozicija firme, u smislu njenih proizvoda, procesa, tehnologija i nacionalnog inovacionog sistema u okviru kojeg preduzeće funkcioniše. Mada, iako tehnološka strategija jedne firme može da bude pod snažnim uticajem konkretnog nacionalnog inovacionog sistema, ona nije ipak u potpunosti uslovljena njime.

³⁴ Bean R., Rutherford R. (2002) *The Business of Innovation*, AMACOM, New York, str. 7

³⁵ Tellis G., Prabhu J., Chandy R. (2009) Radical Innovation Across Nations, The Preeminent of Culture, *Journal of Marketing*, Vol. 73, strana 3

³⁶ Mosurović, M. (2009) *Organizacioni dizajn kao faktor inovativnog ponašanja preduzeća*, magistarska teza, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 46.

- Tehnološki putevi firme ukazuju na njenu konkurentnost. Preduzeća prate tehnološke pomake i svaki od njih ima precizno određene izvore i pravce tehnološke promene koji predstavljaju ključne zadatke u okviru strategije.
- Organizacioni procesi, koje firma sprovodi zarad integrisanja, strateškog učenja unutar funkcionalnih i divizionih granica.

3.4. Pojam i značaj strategije

S obzirom da se poslovanje danas odvija u kompleksnom i neizvesnom okruženju, koncept strategijskog menadženta je od izuzetne važnosti. Osnovna svrha strategijskog menadžmenta je promena sadašnje pozicije preduzeća da bi odgovarala planu željene budućnosti, pre nego stvaranje koncepta budućnosti na osnovu trenutne sadašnje situacije. S tim u vezu potreban je neko ko ima viziju budućnosti, neko ko se ne miri sa postojećim stanjem stvari i koji stalno traži načine da se poboljšaju performanse preduzeća, a to je lider.

Strategija je racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavlja svoju delatnost. Polazeći od ciljeva ona omogućava da se izaberu najbolji mogući načini reagovanja u datoj situaciji, na osnovu ocene dosadašnjeg razvoja i predviđanja budućeg toka događaja. Strategija je potrebna kada preduzeće ima nameru na nešto menja u svojoj aktivnosti, ili način na koji obavlja svoju aktivnost. Za razliku od ciljeva, kao stanja ili situacija na kojima je poslovna aktivnost usmerena, strategija predstavlja izbor osnovnih načina da se ostvare ciljevi poslovanja. Strategije se formulišu prema potrebi za ostvarenje određenog cilja. Kada se jedan cilj ostvari putem strategije i formulišu novi ciljevi stvaraju se nove strategije da se ti ciljevi ostvare.³⁷

U osnovne karakteristike strategije možemo svrstati sledeće:³⁸

- ▶ prošireni vremenski horizont,
- ▶ značajan konačni uticaj,
- ▶ koncentracija aktivnosti i napora,
- ▶ šablon za donošenje odluka,
- ▶ prožimanje aktivnosti od alokacije resursa do svakodnevnih operacija.

U osnovne elemente konkurentske strategije možemo ubrojati: (1) spremnost da se preduzme akcija; (2) sposobnost da se predvidi rizik i prinos na investicije sa dovoljno tačnosti verovanjem u opravdanost odluke; (3) sposobnost razumevanja konkurentskog ponašanja, kao i sistema u kome se konkurenti, kupci, novac, ljudi i izvori stalno suočavaju međusobno; (4) izvore koji će se permanentno angažovati za nova korišćenja iako će dobit doći kasnije.

³⁷ Milisavljević M. (2002) *Savremeni strategijski menadžment*, Institut Ekonomskih Nauka, Beograd, strana 56

³⁸ http://www.ef.uns.ac.rs/Download/strategijski_men/2011-03-21-strategija-pojam-modaliteti-nivoi.pdf, pristupljeno 28.09.2014.

U uslovima globalizacije poslovanja, odnosno stalnih promena, preduzeće mora da bude spremno da iskoristi sve svoje potencijale ili da ih stvori radi što povoljnijeg pozicioniranja u grani ili privredi. Kako bi strategija preduzeća bila uspešna, ona pre svega mora da bude u skladu sa sredinom preduzeća, vrednostima na kojima počiva, organizacionom strukturom i sistemima, ciljevima preduzeća i dr. Ono što čini osnovu za uspešno pozicioniranje jeste izbor oblasti koje mogu obezbediti konkurentsku prednost.

Pri izboru poslovnog područja menadžmentu se sugeriše da:³⁹

- Obrati pažnju na sredinu grane,
- Da u turbulentnoj grani poslovno područje treba uže definisati koristeći tehnološku kompetentnost kao osnovu,
- U stabilnim granama treba definisati poslovno područje šire koristeći potrebe potrošača kao osnovu,
- Treba biti pažljiv u širokom definisanju područja poslovanja na osnovu potreba potrošača,
- Treba biti pažljiv u definisanju jer izbor poslovnog područja bitno utiče na performanse,
- Treba povremeno revidirati stavove o poslovnom području.

Sam proces formulisanja strategije uključuje: utvrđivanje misije i dugoročnih ciljeva, analizu šansi i pretnji koje generiše opšte okruženje, utvrđivanje atraktivnosti grane analizom konkurentskih sila, identifikovanje izvora konkurentске prednosti na bazi analize internog okruženja.⁴⁰

Dakle, sama strategija ima prethodna polazišta: misiju i viziju koje su pretpostavka za uspešno strategijsko upravljanje organizacijom. Pod misijom se podrazumeva iskaz razloga za postojanje organizacije, koji predstavljaju kompas na osnovu koga treba voditi organizaciju. Efektivna misija treba da bude inspirativna i stimulativna za organizacione promene i rast, okrenuta ka dugom roku jer misija treba da bude oslonac organizaciji, laka za razumevanje i komuniciranje.⁴¹

Kriterijumi za ocenu strategija se mogu podeliti u tri kategorije:⁴²

- Kriterijumi celishodnosti koji pokušavaju da mere predložene strategije sa stanovišta njihove podesnosti identifikovanoj situaciji u procesu strategijske analize.
- Kriterijumi izvodljivosti koji procenjuju strategiju sa stanovišta mogućnosti njene izvodljivosti u praksi.
- Kriterijumi prihvatljivosti koji procenjuju da li je strategija prihvatljiva sa stanovišta profitabilnosti ili generisanja rasta uzimajući u obzir očekivanja top menadžmenta, vlasnika i drugih zainteresovanih interesnih grupa.

³⁹ Milisavljević M. (2002) *Savremeni strategijski menadžment*, Institut Ekonomskih Nauka, Beograd, str. 57

⁴⁰ Đuričin D., Janošević S., Kaličanin Đ. (2009) *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 325

⁴¹ Niven P. (2006) *Balanced Scorecard Step-by-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results*, WILEY, New Jersey, str. 73

⁴² Gerry J., Kevan Sh. (1988) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New Jersey, str. 97-100

Drugi pristup koji se bavi odabirom strategijskih alternativa zagovara stanovište prema kojem su strategijske alternative prihvatljive ukoliko zadovoljavaju sledećih šest kriterijuma:⁴³

1. Odgovaraju eksternoj sredini,
2. Obuhvataju i podržavaju konkurentske prednosti,
3. Konzistentne su s drugim strategijama u organizacijama,
4. Obuhvataju adekvatnu fleksibilnost za posao i organizaciju,
5. Prilagođene su misiji i dugoročnim ciljevima organizacije,
6. Izvodljive su u organizaciji.

3.5. Uticaj organizacione kulture na formulisanje i implementaciju strategije

Organizaciona kultura ima veoma snažan uticaj na proces formulisanja i implementacije strategije. Ti uticaji se odražavaju kroz nekoliko segmenata:⁴⁴

1. Organizaciona kultura utiče na način na koji preduzeće analizira svoje okruženje, koje informacije iz okruženja će prikupljati i kakvu će analizu prikupljenih informacija sprovoditi.
2. Organizaciona kultura izaziva selektivnu percepciju događaja u okruženju. Organizaciona kultura predstavlja jednu vrstu filtera kroz koji neke informacije prolaze a neke ne. Selektivna percepcija je osnovni uzrok mnogih promašenih investicija, kada se prilikom odlučivanja o ulasku u neki investicioni projekat uzimaju u obzir samo one činjenice koje idu u prilog favorizovanoj opciji, dok se one druge informacije nesvesno ili svesno potiskuju.
3. Organizaciona kultura usmerava interpretacije događaja u okruženju. Interpretacija percipiranih događaja u okruženju zavisi od mentalnih šema onih koji tu interpretaciju vrše. Kako je značajan deo mentalnih šema zapravo proistekao iz organizacione kulture, može se reći da je kultura veoma aktivan faktor koji opredeljuje način na koji će eksterni i interni faktori strategijskih izbora biti interpretirani i shvaćeni.
4. Organizaciona kultura determiniše reakciju preduzeća i njegov izbor strategijske opcije. Ukoliko postoji konsenzus oko načina interpretiranja informacija iz okruženja i oko toga šta one zapravo znače, to još uvek ne znači da postoji konsenzus i oko pravaca akcija koje u vezi sa tim informacijama treba preduzeti.
5. Osim organizacione kulture, na formulisanje strategije utiču i subkulture u preduzeću pri čemu su naročito značajne razlike između funkcionalnih subkultura u preduzeću. Razlike u pretpostavkama, vrednostima, verovanjima između komercijale, proizvodnje, finansija i istraživanja i razvoja značajno otežavaju proces formulisanja strategije preduzeća.

⁴³ Aaker D. (1984) How to Select a Business Strategy, *California Management Review*, march, No. 26, str. 167-175

⁴⁴ Janićijević N. (1997) *Organizaciona kultura*, ULIXES, Novi Sad, str. 144- 149

Do formulisanja kulturno neprihvatljive strategije u preduzeću može doći iz više razloga. Pre svega, jedan od razloga je pritisak okruženja koje navodi donosiocima strateških odluka da izmene svoje dotadašnje poglede i prihvate sasvim drugačiji kurs akcije. Neusklađenost strategije i kulture može nastati i u situaciji dolaska novog rukovodstva na čelo preduzeća. Ono što se nameće kao ključno pitanje jeste na koji način se može izbeći ili umanjiti neusklađenost strategije i kulture. Predloženo je nekoliko mogućnosti:⁴⁵

- **Ignorisanje kulture.** U kratkom roku, ignorisanje kulture izgleda kao veoma jednostavno rešenje, ali u dužem roku može izazvati velike probleme u implementaciji strategije. Situacija u kojoj se ova opcija preporučuje jeste kod mladih i malih kompanija koje još uvek nisu učvrstile svoj sistem vrednosti i verovanja.
- **Upravljanje kulturom kroz promenu plana za implementaciju strategije.** Ukoliko je strategija od suštinske važnosti za kompaniju, a kultura se ne može prilagođavati planu izvršenja te strategije, kompanija može menjati taj plan i prilagođavati ga kulturi. U toj situaciji, preduzeće ne odustaje od strategije, ali modifikuje izvesne elemente plana njenog sprovođenja koji nisu kulturno prihvatljivi.
- **Kulturu prilagoditi strategiji.** Jedan od preduslova za uspešnu realizaciju strategije jeste i potpuna promena kulture koja nije usklađena sa strategijom. Ipak, opasnost je što je to veoma rizična, skupa, neizvesna, dugotrajana i bolna operacija.
- **Strategiju prilagoditi kulturi.** Ovo je vrlo čest način za rešavanje problema neusklađenosti strategije i kulture, naročito u situaciji merđžera kada pripojena preduzeća menjaju svoje strategije jer nisu u skladu sa organizacionom kulturom preduzeća koje ih je preuzelo.

3.6. Kultura inovativnih organizacija

Inovativne organizacije podržavaju kreativnost i njihovi menadžeri uzimaju aktivnu ulogu u vođenju inovativnog procesa. U inovativnim organizacijama kultura i korporativna strategija takođe podržavaju inovaciju. Strategija organizacije, vizija i okvirna politika i očekivanja naglašavaju inovativni duh, međutim organizacija takođe prihvata i neuspeh i voljna je da preuzme rizik. Zbog toga je ključna stvar za menadžere da eliminišu kulturu koja ne prihvata rizik i da je zamene organizacionom kulturom u kojoj se očekuje inovacija i prihvata neuspeh. U inovativnim organizacijama, zaposleni takođe podržavaju inovaciju. Organizaciji su potrebne različite vrste ljudi kako bi ostvarila uspeh u svim segmentima inovativnog procesa. U visokoinovativnim organizacijama organizaciona struktura takođe podržava inovaciju.⁴⁶

⁴⁵ Janićijević N. (1997) *Organizaciona kultura*, ULIXES, Novi Sad, str. 149 - 150

⁴⁶ Jovanović-Božinov M., Živković M., Cvetkovski T. (2008) *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet, Beograd, strana 334

Da bi inovacije bile uspešne mora se polaziti od širokog konteksta njihovog iniciranja, generisanja, primene u organizaciji koja živi u turbulentnom okruženju, izuzetne dinamike različitih uticajnih faktora koji čine procese tehnološke inovacije izuzetno rizičnim poduhvatima u preduzeću.⁴⁷

Osnovna svojstva inovativne organizacije obuhvataju sledeće:⁴⁸

1. Viziju o kompaniji kao celini i njenoj ulozi i mestu,
2. Okrenutost ka kupcima i tržištu,
3. Oslanjanje na tehnologije kao resursa za postizanje konkurentnosti,
4. Plitke organizacione strukture i to da ne bude više od pet nivoa,
5. Internu konkurenciju među projektnim timovima kako bi se rizik ublažio i što argumentovanije branili inovacioni projekti,
6. Prihvatanje neortodoksnih ideja i rešenja,
7. Pozitivni odnos prema upravljanju promenama,
8. Sistem nagrađivanja u susret podsticanju inovacija.

⁴⁷ Levi-Jakšić M., Komazec G. (2008) *Menadžment operacija*, Megatrend univerzitet, Beograd, strana 19

⁴⁸ Isto, strana 43

IV DEO: BALANCED SCORECARD I ORGANIZACIONO PONAŠANJE

4.1. Razvoj i značaj Balanced Scorecard koncepta

Robert Kaplan, profesor sa Harvard Business School i David Norton istaknuti konsultant, osnivač Balanced Scorecard Collaborative i direktor Palladium Group, u zajedničkoj saradnji i istraživanjima od početka 1990-ih došli su do zaključka kako da savremene organizacije unaprede poslovanje uočavajući da je formulisanje strategije daleko jednostavniji proces nego sprovođenje strategijske promene u život organizacije. Njihova saradnja na projektu "Merenje organizacionih performansi u budućnosti" iz 1990. godine koji je obuhvatao 12 kompanija (General Electric, Du Pont, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Hewlett-Packard, Shell Canada, Apple Computer, Cray Research, Advanced Micro Devices, American Standard i Electronic Data Systems), rezultiralo je nastankom koncepta Balanced Scorecard koji se u literaturi odomaćio pod nazivom BSC.

BSC koncept obuhvata sve aspekte poslovanja organizacija putem svojih perspektiva. Perspektive predstavljaju tri najznačajnije interesne grupe - akcionare, kupce i zaposlene. Sama reč "perspektiva" potiče od latinske reči *perspectus*, što znači "gledati kroz" ili "videti jasno", što je sama srž BSC koncepta: definisati strategiju čineći je jasnom, ispitati je kroz prizmu, sa različitih gledišta (uglova, perspektiva). BSC koncept koji su razvili Kaplan i Norton podrazumeva merenje i praćenje performansi organizacija u četiri oblasti poslovanja, odnosno u sledećim perspektivama⁴⁹:

- Finansijska perspektiva;
- Perspektiva odnosa sa kupcima;
- Perspektiva internih poslovnih procesa;
- Perspektiva učenja i razvoja.

Za svaku od perspektiva potrebno je definisati ciljeve (eng. *objectives*), mere (eng. *measures*), ciljne vrednosti - mete (eng. *targets*) i inicijative (eng. *initiatives*) na različitim nivoima organizacije, sve do pojedinca. U okviru svake od navedenih perspektiva koristi se više pokazatelja kojima se meri efikasnost strategije preduzeća u ostvarivanju poslovnog uspeha. Neki od tih pokazatelja su kvantitativne a neki kvalitativne prirode. Odabir pokazatelja počinje sagledavanjem vizije jer su oni kontrola njenog ispunjenja. Kada preduzeće predstavlja delove svoje misije različitim organizacionim delovima u obliku BSC-a, ono prikazuje na koji način pokazatelji čine lanac uzročno-posledičnih veza pri čemu međusobni odnos postoji u oba smera kroz različite perspektive.

Broj pokazatelja u okviru svih perspektiva BSC koncepta se uobičajeno kreće od 15 do 25 pokazatelja na nivou cele kompanije, 10 do 15 pokazatelja na nivou poslovne divizije ili funkcije, dok se za pojedince kreira od 10 do 15 pokazatelja. Sasvim je logično da se broj pokazatelja smanjuje kretanjem ka nižim organizacionim nivoima, što je posledica

⁴⁹ Kaplan R, Norton D. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, strana 9

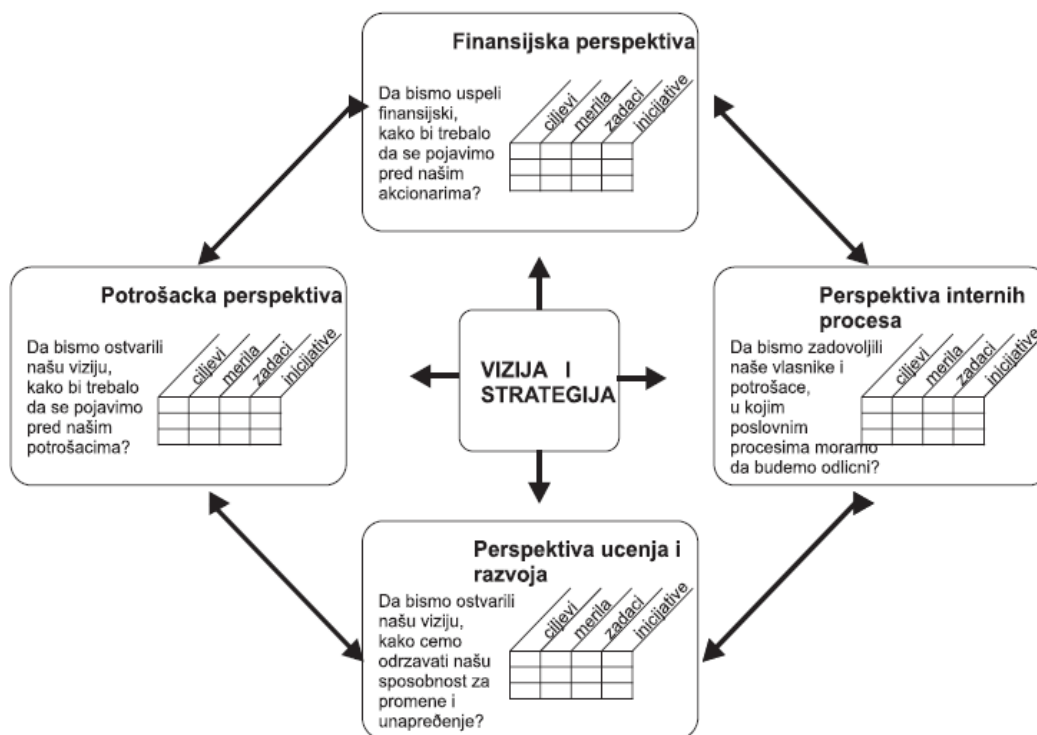
smanjenja odgovornosti, a samim tim i uticaja na rezultate. Posmatrano po perspektivama, finansijska perspektiva treba da broji 5 pokazatelja, perspektiva kupaca 5, perspektiva internih poslovnih procesa 8-10 i perspektiva učenja i razvoja 5 pokazatelja.⁵⁰

Pri izboru pokazatelja važno je uzeti u razmatranje sledeće kriterijume⁵¹:

- Pokazatelji treba da budu razumljivi i jedinstveno definisani za celu kompaniju,
- Pokazatelji treba da obuhvate sve aspekte poslovanja i kritične faktore uspeha,
- Pokazatelji svake perspektive treba da su međusobno povezani,
- Pokazatelji treba da budu pogodni za postavljanje ciljnih vrednosti,
- Merenje pokazatelja treba da bude jednostavan proces.

Prilikom kreiranja BSC-a potrebno je prihvatiti činjenicu da je to dinamičan koncept sa mogućnošću prilagođavanja promenljivim uslovima svakodnevnog poslovanja. Treba imati u vidu mogućnost promene pokazatelja, bilo kao korekcija u okviru postojeće strategije, bilo kao rezultat potpune promene strategije preduzeća. Pokazatelji moraju biti preispitivani periodično kako bi se osigurala njihova verodostojnost u odnosu na postojeće i pretpostavljene tržišne uslove, ali i kako bi ostali važan deo priče o poslovnoj strategiji preduzeća.⁵²

Slika 2: Prevođenje strategije u operativne termine uz pomoć BSC koncepta



Izvor: Kaplan R., Norton D. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, strana 9

⁵⁰ Kaplan R., Norton D. (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, str. 375

⁵¹ Pravdić P. Unapređenje efektivnosti procesa primenom BSC, dostupno na <http://www.cqm.rs/2010/pdf/37/10.pdf>, 24.09.2014.

⁵² Kaplan R., Norton D. (1992) The balanced scorecard: Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, strane 71-79

Svaka od perspektiva BSC koncepta ima svoje specifičnosti i karakteristike. Mnogi autori primećuju važnost određenih karakteristika perspektiva za koje neki drugi smatraju da nisu toliko bitne i obrnuto. U svakom slučaju, sve četiri perspektive BSC koncepta moraju direktno ili indirektno biti povezane kako međusobno, tako i sa celokupnom strategijom organizacije. Za sve četiri perspektive vrši se definisanje njihovih ciljeva, merila kojima se meri šta je ostvareno, zadataka koji treba da se izvrše i inicijativa potrebnih za ostvarenje unapred postavljenih ciljeva.

4.2. Finansijski izveštaji u funkciji procene performansi kompanija

Osnovna svrha sastavljanja finansijskih izveštaja ogleda se u pružanju informacija različitim interesnim grupama koje se u procesu donošenja odluka oslanjaju na njih jer one obuhvataju sva poslovna događanja koja nastaju kako unutar preduzeća, tako i iz odnosa preduzeća sa trećim licima. Finansijske izveštaje čine:⁵³

1. Bilans stanja
2. Bilans uspeha
3. Izveštaj o promenama na kapitalu
4. Izveštaj o tokovima gotovine
5. Napomene uz finansijske izveštaje.

Bilans stanja predstavlja finansijski izveštaj u okviru koga se prikazuju na jednoj strani bilansna imovina preduzeća (aktiva), a na drugoj izvori finansiranja te imovine (pasiva) na izabrani dan bilansiranja. Dve ključne odlike bilansa stanja su da je to dvostrani pregled i da postoji računski jednakost između aktive i pasive datog preduzeća. Bilans stanja se sastavlja redovno – na kraju poslovne godine i vanredno u toku poslovne godine zbog neke statusne promene ili otvaranja/zaključenja stečaja, odnosno postupka likvidacije pravnog lica.⁵⁴

Struktura sredstava, aktiva, pokazuje način na koji su sredstva uložena (investiciona aktivnost), dok struktura izvora finansiranja, pasiva, ukazuje na efekte finansijske aktivnosti, odnosno finansijsku strukturu (konstituciju) nekog privrednog društva. Aktiva se deli na stalna sredstva i obrtna sredstva.

Razlika između stalnih i obrtnih sredstava je u sledećim karakteristikama:⁵⁵

- Sredstvo će biti razvrstano kao kratkoročno ako se očekuje da će biti potrošeno u redovnom toku poslovnog ciklusa (kalendarska godina) i ako ima nisku vrednost. Obrnuto, sredstvo će biti razvrstano kao dugoročno ako će biti potrošeno tek tokom više poslovnih ciklusa, odnosno u periodu dužem od 12 meseci.

⁵³ Petrović Z. (2012) *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 40

⁵⁴ Isto, str. 41

⁵⁵ Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V. (2013) *Analiza finansijskih izveštaja- namenjeno tržištu Republike Srbije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 21

- Sredstvo je kratkoročno ako se primarno drži za svrhu prodaje u roku do 12 meseci, ako se drži u cilju prodaje u periodu dužem od 12 meseci treba ga svrstati kao dugoročno sredstvo i
- Sredstvo je kratkoročno ako je u pitanju novac ili novčani ekvivalent čija upotreba nije ograničena.

Stalna ili dugoročna sredstva se mogu podeliti na: materijalna sredstva (nekretnine, postrojenja i oprema) i nematerijalna (naučno i tehničko znanje, dizajn, implementacija novih procesa ili sistema, licence, softveri, internet sajtovi, tržišno znanje i trgovačke marke) i dugoročne finansijske plasmane (zajmovi dati drugim pravnim licima na period duži od jednog izveštajnog perioda, ulaganja zadržana do dospeća obveznice drugih pravnih lica i učešća u kapitalu drugih pravnih lica).

Kratkoročna ili obrtna sredstva se mogu razvrstati na sledeće stavke:⁵⁶

- Zalihe (materijala, gotovih proizvoda, nedovršene proizvodnje, roba, ostale),
- Kupci i druga potraživanja,
- Dati avansi,
- Kratkoročni finansijski plasmani (zajmovi dati drugim pravnim licima na period kraći od jednog izveštajnog perioda, ulaganja u finansijske instrumente sa rokom dospeća kraćim od jednog izveštajnog perioda i finansijski instrumenti kojima se trguje),
- Ostala kratkoročna potraživanja,
- Novac i novčani ekvivalenti (gotovina u blagajni, depoziti po viđenju, gotovinski ekvivalenti – akcije, obveznice, komercijalni i blagajnički zapisi i slično).

Pasiva pokazuje poreklo imovine. To poreklo može biti određeno kao: sopstveni i pozajmljeni kapital privrednog društva. Sopstveni kapital se obračunski utvrđuje kao razlika između vrednosti poslovne imovine i ukupnih obaveza i po svim karakteristikama predstavlja specifičnu računovodstvenu kategoriju. Sopstveni kapital predstavlja garantnu supstancu za poverioce i daje pravo na upravljanje privrednim društvom, dok isplate vlasnicima zavise od visine dobitka. Pozajmljeni kapital privrednog društva čine obaveze prema trećim licima, to su sve obaveze koje postoje na dan sastavljanja bilansa stanja. Obaveza predstavlja rezultat neke prošle transakcije, odnosno ona je posledica nekog pravnog ugovornog odnosa ili zakonskog zahteva.

Obavezu možemo klasifikovati kao kratkoročnu ako će biti podmirena u redovnom toku izveštajnog perioda i u periodu do 12 meseci od datuma bilansa stanja, i dugoročnu koja važi u suprotnom slučaju. Takođe, obaveze se mogu posmatrati kao dugovi (dugoročni, kratkoročni bankarski krediti, obaveze za obveznice) i tekuće obaveze (dobavljači, obaveze za kamate, obaveze za poreze itd.).

Osnovna karakteristika svih obaveza je da nose određeni finansijski rizik za privredno društvo i da ono mora raspolagati imovinom koju predaje poveriocu da bi se razrešilo obaveze. Finansijski rizik postoji i zato što preuzimanje obaveza značajno utiče na

⁵⁶ Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V. (2013) *Analiza finansijskih izveštaja- namenjeno tržištu Republike Srbije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 21

likvidnost i solventnost. Likvidnost je sposobnost privrednog društva da na kratak rok izmiri dospele obaveze, dok je solventnost njegova sposobnost da u dugom vremenskom roku podmiruje dospele obaveze. Ako je privredno društvo nesolventno poverioci mogu tražiti otvaranje stečaja privrednog društva kako bi se podmirili iz stečajne mase, tako da je na dugi rok posmatrano, preuzimanje obaveza povezano sa značajnim stepenom finansijskog rizika.

Bilans uspeha predstavlja finansijski izveštaj u kome se, prema unapred utvrđenim pravilima, sučeljavaju prihodi i rashodi u cilju utvrđivanja uspeha - odnosno dobitka ili gubitka preduzeća u izabranom obračunskom periodu koji je obično vezan za poslovnu godinu. Bilans uspeha ukazuje na sposobnost stvaranja dobitaka usled čega je jako povezan sa ciljevima preduzeća, predstavlja kontrolni instrument koji daje odgovor na pitanje da li je kapital preduzeća očuvan, što je u uslovima ograničene odgovornosti vlasnika od izuzetnog značaja, predstavlja i osnovu za procenu rizika, budući da je profitabilnost primerni kriterijum za procenu sigurnosti preduzeća i zaštite interesa poverilaca.

Bilansu uspeha se daje primat u odnosu na bilans stanja jer se dugo vremena smatralo da je uspešnost poslovanja iskazana kroz rezultat jedna od najznačajnijih informacija za potrebe poslovnog odlučivanja. Informacije o uspešnosti su neophodne za dalji proces donošenja odluka o načinu vođenja preduzeća. Kao osnovno merilo uspešnosti privrednog društva kao celine javlja se dobitak. Često se u praksi, dobitak pogrešno poistovećuje sa prihodima. Prihodi predstavljaju povećanje sredstava koje proističu iz redovnog poslovanja, dok dobiti predstavljaju stavke koje zadovoljavaju kriterijume prihoda ali proističu iz rizičnih i nepredvidivih aktivnosti privrednog društva. Po kvalitetu, dobiti su nižeg ranga od poslovnih prihoda i uključuju se u kategoriju ostalih ili vanrednih prihoda za razliku od poslovnih prihoda koji su kontinuirani. Rashodi, kao negativna komponenta ukupne uspešnosti privrednog društva predstavljaju gubitke i troškove iz uobičajenih aktivnosti. U bilansu uspeha je potrebno odvojeno iskazati rashode i gubitke jer oni na različite načine doprinose procenama buduće sposobnosti privrednog društva da ostvaruje novčane tokove. Redovni rashodi se u procenama i očekivanjima investitora tretiraju kao značajnije komponente od ostalih gubitaka, koji su direktno zavisni od odluke uprave da određeno sredstvo proda po nižoj prodajnoj ceni u odnosu na knjigovodstvenu vrednost tog sredstva. Gubici na prodaji imovinskih delova (dugoročnih sredstava, finansijskih instrumenata i zaliha) čine kategoriju ostalih ili vanrednih rashoda.

Ciljevi sastavljanja **izveštaja o novčanim tokovima** sadržani su u obezbeđivanju informacija koje služe korisnicima da procene:⁵⁷

- Sposobnost privrednog društva da generiše dovoljno novca kojim će finansirati svakodnevne poslovne aktivnosti,
- Sposobnost privrednog društva da plaća glavnicu i kamatu po osnovama uzetih kredita i dividende akcionarima i

⁵⁷ Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V. (2013) *Analiza finansijskih izveštaja- namenjeno tržištu Republike Srbije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 40.

► Sposobnost privrednog društva da raste i razvija se kroz dodatna ulaganja u nekretnine, postrojenja i opremu ili da prodaje dugoročna sredstva kako bi generisalo gotovinu.

Izveštaj o promenama na kapitalu se sastavlja kao poseban i u njemu se kao minimum pozicija iskazuju.⁵⁸

► Neto dobitak ili gubitak obračunskog perioda,

► Stavke prihoda i rashoda koje ne ulaze u bilans uspeha već se priznaju u korist ili na teret kapitala i

► Zbirni efekat promena u računovodstvenoj politici.

Pored pomenutog, ovaj izveštaj sadrži i informacije o kapitalnim transakcijama (dodatni ulozi vlasnika, povlačenje uloga), saldo akumuliranog dobitka ili gubitka na početku perioda i na dan bilansa stanja, kao i kretanje za period i promene i stanje na svakoj klasi akcijskog kapitala, emisione premije i rezervi na početku i kraju perioda.

Tradicionalne računovodstvene informacije sadržane u osnovnim izveštajima nisu jedini informacioni izvor za finansijske analitičare, oni predstavljaju samo jedan - početni izvor informacija. Tradicionalnim računovodstvenim informacijama zamera se da su istorijskog karaktera, da ne prikazuju sva sredstva neke kompanije poput njenog intelektualnog kapitala, da se sredstva vrednuju po istorijskim troškovima, a ne po fer vrednosti i slično. Ovakve zamerke upućene tradicionalnom računovodstvenom sistemu izveštavanja dale su analitičarima osnov za korišćenje drugih izvora informacija - granske publikacije, analize državnih organa, analize u finansijskoj štampi, analize brokerskih kuća i slično.⁵⁹

Uz pomenute, obavezne elemente godišnjeg izveštaja, predmet analize su i svi drugi segmenti godišnjeg izveštaja, koji nisu obavezni, kao što su pismo menadžmenta upućeno akcionarima kompanije i dodatne diskusije i analize menadžmenta.⁶⁰

4.3. Prepreke prilikom uvođenja Balanced Scorecard koncepta

Prepreke za postizanje svih potencijala BSC koncepta mogu se sagledavati kao prepreke nastale tokom procesa dizajniranja BSC i prepreke prilikom samog uvođenja usled loših organizacionih procesa.

Prilikom dizajniranja BSC-a organizacije koriste mali broj merila u svojim perspektivama, bez uzimanja u obzir njihove usklađenosti i uzročno posledičnih veza. Neuspsi se takođe dešavaju kada organizacioni delovi u kompaniji nisu povezani sa celokupnom strategijom. Ako svaki organizacioni deo kreira svoju putanju u razvoju BSC, organizacije neće imati jedinstven rečnik koji opisuje strategiju, i samim tim ne mogu računati na njenu uspešnu implementaciju.

⁵⁸ Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V. (2013) *Analiza finansijskih izveštaja- namenjeno tržištu Republike Srbije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 42

⁵⁹ Knežević G. (2010) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 26.

⁶⁰ Isto, str. 5.

Prilikom dizajniranja modela BSC potrebno je izbeći sledeće greške⁶¹:

- Proces dizajniranja modela mora biti primeren organizaciji gde će se model primeniti. Prva faza je izbor BSC koncepta - da li je za profitne ili neprofitne organizacije.
- Menadžment procesa modeliranja mora biti izveden sa potpunim razumevanjem sistema, bilo da se odvija uz pomoć ili bez pomoći eksternih konsultanata. Mala i srednja preduzeća ovde imaju značajnu prednost jer je veća verovatnoća da su svi menadžeri, ali i zaposleni u većoj meri upoznati sa svim procesima u preduzeću.
- Negovanje organizacione kulture kojom se postiže konsenzus o ciljevima. Ideja mora biti jasno preneti svim zainteresovanim koji moraju biti sastavni deo sprovođenja modela, kako bi dodatno podstakli želju za uspehom i razvojem.
- Menadžeri moraju biti konstantno ohrabrivani da koriste i unapređuju model.
- BSC može biti od koristi preduzeću jedino ukoliko se kontinuirano primenjuje i unapređuje. Poznato je da je radni dan menadžera ispunjen različitim obavezama. Često se dešava da se zarad rešavanja operativnih problema rad na primeni i unapređenju BSC-a zanemari.
- Takođe je važno da se o ključnim pitanjima postigne konsenzus. Nametanje modela onima koji će morati da ih sprovedu nije rešenje. Unapređenje dizajna, priprema rezultata i poređenje sa ciljevima treba da su stalni zadatak menadžmenta. U malim i srednjim preduzećima postoje veće šanse da se o svim pitanjima postigne konsenzus i da svi zaposleni podrže koncept.
- Izbeći nerealna očekivanja od primene BSC. Ukoliko ne postoji dovoljno razumevanje koncepta, kao i razloga za uvođenje, nije verovatno da će model naići na podršku tokom primene.

Prepreke prilikom samog uvođenja usled loših organizacionih procesa koji se mogu iskazati u sledećem⁶²:

- Nedostatak posvećenosti menadžmenta srednje linije koji moraju da šire strategiju i obezbede njen konsenzus. Takođe, oni moraju biti emotivno posvećeni strategiji kroz ulaganje svog vremena i novca.
- Mali broj uključenih pojedinaca.
- Zadržavanje Scorecard-a na vrhu organizacije. Da bi Scorecard bio efektivan, mora biti pušten na sve nivoe organizacije.

⁶¹ Pravdić P. (2011) Širi kontekst nastanka modela Balanced Scorecard-a, dostupno na <http://www.cqm.rs/2011/FQ2011/pdf/38/03.pdf>, 29.07.2012.

⁶² Kaplan R., Norton D. (1996) The Strategy Focused Organization, The Summary in Brief, <http://www.businessstraining.com.mx/egaii/docs/The%20Strategy%20Focused%20Organization.pdf>, pristupljeno 26.09.2014.

- Predug period razvoja BSC-a u želji da on bude savršen. Preporuka je da se započne proces implementacije iako neke mere nedostaju, jer i organizacije uče tokom svog poslovanja.
- Tretman BSC-a kao sistemskog projekta. BSC u najvećem broju slučajeva uvode specijalizovani konsultanti koji u fokusu imaju dizajniranje BSC-a, dok malo vremena posvećuju njenom prihvatanju od strane svih zaposlenih.
- Doživljavanje BSC-a kao statičnog alata.
- Uvođenje BSC-a samo zbog sistema nagrađivanja.

Razumljivo je da je upotreba BSC koncepta najzastupljenija tamo gde je i nastala. Međutim, evidentna je ekspanzija u njegovoj primeni i u ostalim delovima sveta, pa i u zemljama u tranziciji. Kad govorimo o prostoru bivše Jugoslavije, u Hrvatskoj je 10% preduzeća počelo sa primenom BSC koncepta. Među prvima koji su počeli sa njenom implementacijom su kompanija Podravka, Ericsson, Nikola Tesla, Auto Zubak, Coca Cola, Pliva. Pliva Zagreb je 2002. godine dobila nagradu Hall of Fame koja se dodeljuje kompaniji koja najbolje implementira koncept BSC. Zahvaljujući primeni ovog modela ova kompanija je uspeła da unapredi prodaju novih proizvoda i poveća svoje učešće na međunarodnom tržištu. U Srbiji, nije moguće jednostavno kopirati američke teorije i koncepte usled različitih ideoloških razlika i razlika u nacionalnoj i organizacionoj kulturi, kao i zbog različitog nivoa ekonomskog rasta. U Srbiji, primena BSC koncepta podrazumeva prethodnu pripremu terena, koja se odnosi na napuštanje starog sistema razmišljanja i poslovanja, proces transformacije starih sistema i njihovo inkorporiranje u sistem nove, tržišno orijentisane ekonomije koja je globalno konkurentna. Pioniri u primeni BSC koncepta su Hemofarm, Tigar Pirot, Com Trade. Hemofarm je primenom ovog modela uspeo da obezbedi jaku i stabilnu poziciju na bazi primene nove strategije na globalnom nivou. Tigar Pirot je ušao u primenu BSC koncepta da bi podigao na viši nivo kontrolu poslovanja i zaštitu od rizika i na taj način stvorio bolje uslove za proces strateškog planiranja i odlučivanja u kompaniji.⁶³

4.4. Balanced Scorecard koncept i usmeravanje zaposlenih

BSC je jedna od novijih metoda za merenje učinka koja postojećim finansijskim merilima dodaje nove dimenzije i obuhvata nematerijalnu aktivu koja postaje sve značajnija u ukupnoj aktivni preduzeća. Takođe, ovaj koncept je veoma značajan za uspostavljanje organizacione kulture usmerene na inovacije.

Koncept BSC nije koristan samo na nivou kompanija ili njenih poslovnih jedinica, već je njegova upotreba korisna i poželjna za svakog pojedinca zaposlenog u kompaniji. Svaki zaposleni koji ima želju da razvije svoje performanse i dostigne određene strategijske

⁶³ Arsić Lj., Dobričanin S. (2009) Primena BSC modela - bitan preduslov u donošenju poslovnih odluka top menadžmenta, dostupno na <http://www.menadzment.tf.bor.ac.rs/downloads/zbornik%20celih%20radova%20MKSM2009.pdf> 27.09.2014.

ciljeve trebao bi da razvije lični Scorecard koji će ga motivisati, razviti mu osećaj za samodisciplinu i samokontrolu, toleranciju, posvećenost.

Proces u kome se postavljaju ciljevi mora biti sveobuhvatan i u njemu treba da učestvuju svi zaposleni. Vrlo je bitno da postavljeni ciljevi budu realni i merljivi jer ih je samo kao takve moguće kontrolisati. Postoje ciljevi koji se definišu na nižem, operativnom nivou, konkretniji su i precizniji, definisani za kraći vremenski rok i lakše se mogu meriti. Ciljevi definisani na višem nivou za duži vremenski period se teže mere i uglavnom nisu konkretni kao ciljevi na operativnom nivou.

Kaskadno spuštanje BSC koncepta do nivoa pojedinaca posledično vodi ka tome da:⁶⁴

- Pojedinci postaju svesni Balanced Scorecard-a, njegovih principa, vrednosti i tehnika,
- Dolazi do posvećenosti zaposlenih Balanced Scorecard-u izgradnjom ličnih ciljeva i merila i dolazi do fokusa na njihovo ostvarenje,
- Dolazi do povezivanja Scorecard-ova. Da bi izgradili svoja merila performansi, zaposleni prvo moraju razumeti ciljeve i mere koji se pojavljuju u svim organizacionim delovima, od Scorecard-a najvišeg organizacionog nivoa pa sve do Scorecard-a poslovnih jedinica,
- Razvoj ličnog Balanced Scorecard-a omogućava svakom zaposlenom da pokaže kako će određene akcije koje on preduzima dovesti do boljih rezultata,
- Pruža podršku za kreiranje novih ciljeva.

Na osnovu teorije ciljeva, može se uočiti nekoliko uslova čije ispunjenje doprinosi motivaciji zaposlenih:⁶⁵

- (1). Svaki pojedinac ili grupa u organizaciji treba da imaju jasne ciljeve koji se mogu kvantifikovati.
- (2). Ciljevi trebaju biti postavljeni na način da su ambiciozni ali ostvarivi. Nerealni i lako ostvarivi ciljevi su demotivacioni za pojedince.
- (3). Zaposlenima treba pružati povratne informacije o načinu ostvarenja ciljeva i treba ih usmeravati.
- (4). Motivacija za dostizanje ciljeva raste ukoliko oni koji ih realizuju učestvuju u njihovom definisanju.

⁶⁴ Niven P. (2006) *Balanced Scorecard Step-by-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results*, WILEY, New Jersey, str. 211

⁶⁵ Janićijević N. (2009) Implications Of The Balanced Scorecard On Organizational Behaviour, *Strategic Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 3-15

V DEO: KORPORATIVNA KULTURA I ORGANIZACIONO PONAŠANJE

5.1. Organizaciono ponašanje

Organizaciono ponašanje se bavi sistematskim proučavanjem ponašanja pojedinaca i grupa u okviru organizacije i predstavlja područje organizacione nauke koja je primarno fokusirana na pojedince i grupe u okviru organizacije.⁶⁶

Tabela 4: Ključne teme organizacionog ponašanja

INDIVIDUALNI NIVO	GRUPNI NIVO
● Percepcija ● Vrednosti ● Učenje ● Motivacija ● Ličnost	● Uloge ● Status ● Moć ● Liderstvo ● Komuniciranje ● Konflikti

Izvor: Simić I. (2009) Integralni pristup organizacionom ponašanju, *Ekonomске teme*, Vol. 47, No. 1, pp: 63-75, str. 69

Organizaciono ponašanje predstavlja oblast koja proučava strukturu, funkcionisanje i performanse organizacije, ali i ponašanje pojedinaca i grupa u njoj. Zasniva se ne samo na teoriji, metodama i principima iz različitih disciplina, već i na analizi uticaja eksternog okruženja na organizaciju i njene ljudske resurse, misiju, ciljeve i strategiju.

Ponašanje organizacija je detaljno opisala Gareth Morgan u svom delu "Images of Organizations". U knjizi je opisano osam metafora koje se mogu primeniti za shvatanje i razumevanje organizacija i ponašanja u organizacijama:⁶⁷

1. Organizacija kao *mašina* je metafora koja proističe iz paralelizma između mehanizacije u industriji i birokratizacije u organizacijama. Birokratska organizacija čini procese rutinskim, isto kao što mašine rutinizuju proizvodnju. Za klasične teoretičare, organizacije su predstavljale isto što i mašina za inženjera, oni su težili da dizajniraju organizaciju na način da bude što racionalnija, efikasnija, preciznija gubeći iz vida ljude koji su u organizaciji zaposleni. Organizacija koja je dizajnirana kao mašina može funkcionisati dobro samo u uslovima jednostavnih, stalno ponavljajućih zadataka.

⁶⁶ Simić I. (2009) Integralni pristup organizacionom ponašanju, *Ekonomске teme*, Vol. 47, No. 1, pp: 63-75, str. 69

⁶⁷ Morgan G. (1998) *Images of Organization*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, kratak pregled knjige dostupan na: <http://www.toorenborg.net/timbv/adviesgebieden/organisatiediagnose-en-ontwerp/preview-boek-beelden-van-organisatie-gareth-morgan>, pristupljeno 15.10.2014.

2. Organizacija kao *organizam* teži da se prilagodi i preživi u menjajućem okruženju kroz ljude, poslove i tehničku podršku ukazujući na značaj uvažavanja okruženja i kontigentnih faktora prilikom dizajniranja organizacija. Metafora organizacija kao organizam je pomogla teoretičarima da identifikuju organizacije kao otvorene sisteme, proces prilagođavanja organizacija okruženju, životni ciklus organizacija, različite organizacione delove, faktore koji utiču na organizaciono zdravlje i razvoj.
 3. Organizacija kao *mozak* ukazuje da organizacija u ekonomiji zasnovanoj na znanju i informacijama mora biti sposobna da uči i stiče znanje od čega će u krajnjosti i zavisiti njene performanse.
 4. Organizacija kao *kultura* se odnosi na postojanje organizacionih vrednosti, verovanja, rituala, ideologija. Uticaj kulture na poslovanje organizacija je postala ključna tema 1980-ih i 1990-ih godina.
 5. Organizacija kao *politički sistem* ukazuje na organizaciju kao skup političkih pravila, interesa, konflikata i moći.
 6. Organizacija kao *psihički zatvor* ukazuje na organizacije kao sisteme uhvaćene u sopstvenu zamku misli i akcija koje su tako izgubile vezu sa okruženjem.
 7. Organizacija kao *fluks i transformacija* ukazuje da ukoliko pogledamo ispod površine uoćićemo da organizacije prolaze kroz brojne promene i transformacije.
 8. Metafora organizacija kao *instrument dominacije* ukazuje da eksploatacijom zaposlenih i prirodnih resursa kako bi zadovoljile potrebe, organizacije mogu biti suočene sa oštrim kritikama i osudama.
- Predstavljenih osam metafora u velikoj meri određuju organizaciono ponašanje.

5.2. Organizaciono upravljanje karijerom

Ne tako davno, ljudi su pod karijerom podrazumevali postojanje jednog zanimanja koje je najbolje odgovaralo pojedincu i bilo u skladu sa njegovim obrazovanjem. Međutim, promenila su se pravila poslovanja, a sa njima i odnos zaposlenih prema poslodavcima.⁶⁸

Sve veći značaj ima upravljanje karijerom pod kojim se podrazumevaju sve aktivnosti koje preduzimaju sami zaposleni, ali i organizacija u kojima zaposleni rade, kako bi pre svega postali svesni svojih sposobnosti, veština, znanja i sklonosti, a zatim ih usavršili i iskoristili u pravcu usmeravanja svoje karijere i napredovanja u njoj.⁶⁹

Upravljanje karijerom treba posmatrati kao napredovanje u karijeri pojedinca unutar organizacije i usklađivanje napredovanja u karijeri zaposlenih unutar organizacije sa ciljevima i planovima organizacije. Uloga zaposlenog u upravljanju karijerom počinje odabirom profesije.

⁶⁸ Đorđević Boljanović J. i sar. (2013) *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 3

⁶⁹ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 162

Danas je došlo do povećanja visoko tehnološki profilisanih poslova i radnih mesta koji zahtevaju specifična znanja i veštine. Takođe, došlo je do povećanja poslova i radnih mesta koji se bave pružanjem usluga. Najbolji, visoko plaćeni poslovi definitivno zahtevaju sofisticirana znanja i veštine, kao i najviše nivoe obrazovanja. Samim tim, organizacije sve više napora ulažu u kreiranje i razmenu relevantnog i validnog znanja.⁷⁰

Savremenu karijeru karakteriše mnogo veći nivo nesigurnosti i neizvesnosti u odnosu na tradicionalnu karijeru. Ključnu osnovu savremene karijere predstavlja novi psihološki ugovor čija je osnovna karakteristika da zaposleni više ne očekuju sigurno zaposlenje već samo adekvatnu nagradu za rad dok traje njihov međusobni odnos.⁷¹

Da bi se bolje razumela suština karijere, potrebno je imati u vidu osnovne razlike između karijere i posla.

Tabela 5: Razlike između karijere i posla

POSAO	KARIJERA
• Kratkoročna vremenska perspektiva • Neposredni rezultati • Određuje ga organizacija • Zadovoljava organizacione potrebe • Motivacija temeljena na ekonomskim motivatorima	• Dugoročna vremenska perspektiva • Dugoročni razvoj • Određuje je pojedinac • Ujedinjuje individualne i organizacione potrebe • Motivacija temeljena na ekonomskim i neekonomskim motivatorima

Izvor: Milojević R., Đorđević B. (2012) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 200

Sa stanovišta organizacione perspektive, upravljanje karijerom se odnosi na politike i prakse koje organizacija preduzima kako bi obezbedila zadovoljenje svojih kratkoročnih ili dugoročnih potreba za određeni brojem obrazovanih i odgovarajućih ljudi, na odgovarajućim poslovima i radnim zadacima, na svim organizacionim nivoima. Takođe, za razliku od već ustaljenog stanovišta da je organizacija ta koja treba da vodi računa o napredovanju u karijerama svojih zaposlenih i da stvori uslove za njihov razvoj, savremeni trendovi od zaposlenog zahtevaju maksimalno angažovanje na ovom planu – razvoj karijere sada pripada svakom zaposlenom.⁷²

Pod organizacionim upravljanjem karijerom podrazumevaju se različite politike i procedure koje su dizajnirane od strane organizacije sa ciljem da se poboljša efektivnost karijera njenih zaposlenih. Organizacija ostaje važan subjekt koji na direktan ili indirektan

⁷⁰ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 20

⁷¹ Milojević R., Đorđević B. (2012) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 201

⁷² Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 30

način može da utiče na tok i dinamiku upravljanja karijerom. Pozitivni efekti koji se očekuju od organizacionog upravljanja karijerom su:⁷³

1. Povećanje lojalnosti zaposlenih
2. Povećanje posvećenosti organizaciji
3. Pozitivan uticaj na performance koje zaposleni ostvaruju
4. Ubrzavanje prihvatanja organizacione kulture
5. Identifikovanje zaposlenih sa visokim potencijalima i povećanje mogućnosti njihovog razvoja u skladu sa organizacionim potrebama
6. Pобољшanje prilagodljivosti zaposlenih
7. Zaposleni postaju proaktivniji i nezavisniji u svom radu.

Direktne organizacione aktivnosti upravljanja karijerom su aktivnosti koje su u organizacijama formulisane i implementirane sa ciljem da se direktno utiče na karijere zaposlenih. U direktne organizacione aktivnosti upravljanja karijerom se ubrajaju: organizovanje radionica za razvoj i planiranje karijere, karijerno savetovanje, snabdevanje zaposlenih literaturom koja se odnosi na upravljanje karijerom, savetovanje zaposlenih koji su otpušteni iz preduzeća. Sa druge strane, indirektne organizacione aktivnosti upravljanja karijerom obuhvataju tradicionalne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa kojima se posredno utiče na karijere zaposlenih. Ključne indirektne organizacione aktivnosti su regrutacija kandidata, selekcija, obuka, razvoj zaposlenih, ocenjivanje performansi i slično.⁷⁴

5.3. Obuka, trening i razvoj zaposlenih

Obuka, trening i razvoj zaposlenih predstavljaju važnu aktivnost u svakoj organizaciji jer bez obzira na to koliko zaposleni bio obrazovan, stručan, sposoban i vešt, neophodna je obuka za uvođenje u posao i kontinuirano obrazovanje u skladu sa najnovijim trendovima, usavršavanje i razvoj zaposlenih. Upravo iz tog razloga, savremene organizacije ulažu značajna sredstva u obuke, treninge i razvoj zaposlenih.

Obuka i trening zaposlenih se mogu definisati kao planski napor organizacije da poboljša performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu ili na nekom povezanom radnom mestu.⁷⁵

Znanje u umovima zaposlenih predstavlja pokretačku snagu za inovacije, odnosno jedinu konkurentsku prednost koja podržava organizaciju u nepredvidivom poslovnom okruženju.⁷⁶

⁷³ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 220

⁷⁴ Isto, str. 221-223

⁷⁵ Bogićević B. (2003) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 153

Takođe, smatra se da sposobnost organizacije da bude inovativna i stvara novo znanje upravo zavisi od njenog uspeha da mobiliše nevidljivo znanje i da poboljša njegovu interakciju sa eksplicitnim znanjem.⁷⁷

Peter Drucker posebno ističe značaj i ulogu znanja i ističe da novo društvo postaje društvo znanja – znanje je njegov ključni resurs, a radnici znanja dominantna grupa u okviru radne snage.⁷⁸

Zadatak departmana za ljudske resurse je da stvori uslove – radno okruženje i organizacionu kulturu koja je podsticajna za kontinuirano sticanje i proširivanje znanja, ali i za primenu stečenog znanja u organizaciji i njegov transfer na ostale zaposlene.

Razvoj zaposlenih se odnosi na formalno obrazovanje, radna iskustva, odnose i procenu osobina i sposobnosti, koji pomažu zaposlenima da se pripreme za budućnost. Za razliku od razvoja, obuka je usmerena na poboljšanje uspešnosti zaposlenih za svakodnevne poslove i usmerena je na sadašnjost.

Smernice kojih se menadžeri ljudskih resursa trebaju pridržavati su:⁷⁹

- razvijanje sposobnosti menadžera da podržavaju inovacije i kreativnost;
- težnja da zaposleni poseduju veštine upravljanja svojim učenjem i razvojem;
- treninzi za sticanje veština potrebnih za efikasno korišćenje informacija,
- generisanje novih ideja i komunikacionih veština;
- treninzi za sticanje veština za korišćenje informacionih sistema;
- izgradnja veština timskog rada i kooperativnih modela radnog okruženja;
- razvoj efektivnih kontinuiranih programa profesionalnog razvoja.

Sam process obuke i razvoja zaposlenih mora biti vođen na odgovarajući način, i dati odgovore na sledeća pitanja:⁸⁰

1. Koji su ciljevi obuke? Šta je to što se želi postići?
2. Koje metode obuke će biti primenjene? Kako stići tamo gde smo krenuli?
3. Kako treba meriti uspeh? Kako ćemo znati gde smo stigli?

Kako bi ciljevi obuke bili formulisani na jasan i nedvosmislen način potrebno je:⁸¹ ciljeve izraziti u pisanoj formi, ciljevi treba da budu jasni i merljivi, potrebno je identifikovati kako će zaposleni pokazati da su razumeli postavljene ciljeve i da su stekli željene veštine i znanja i potrebno je definisati i tačno precizirati željene rezultate ili ponašanja koja će proisteći iz programa obuke.

⁷⁶ Mašić B., Đorđević Boljanović J. (2005) Menadžment znanja, koncept za kreiranje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji, *Montenegrin Journal*, Vol. 1, No. 2, strana 4

⁷⁷ Đorđević Boljanović J. (2009) *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str. 8

⁷⁸ Drucker P. (2005) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, str. 174

⁷⁹ Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice–Hall, str. 59

⁸⁰ Muller, M. (2009) *The Manager's Guide to HR*, AMACOM, United States of America, str. 43.

⁸¹ Isto

5.4. Ocena učinka zaposlenih i sistem nagrađivanja

Ocenjivanje učinka zaposlenih se može definisati kao formalni, strukturiran sistem za merenje, ocenu i vršenje uticaja na karakteristike, ponašanje i rezultate pojedinca, koje su u vezi sa poslom koji obavlja u datoj organizaciji.⁸²

Pod ocenom učinka zaposlenih podrazumevamo upoređivanje rezultata zaposlenih sa uspostavljenim standardima. Značaj ocene učinaka zaposlenih je što menadžment ljudskih resursa može doneti objektivnu odluku o kompenzacijama, promocijama, napredovanjima i transferima zaposlenih.⁸³ Ocenjivanje može uticati na motivaciju zaposlenog, njegov rad i budući razvoj. Samim tim, ocenjivanje učinaka je u obostranom interesu i organizacije i zaposlenog.

Osnovni cilj ocenjivanja učinaka zaposlenih jeste podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva. Zaposlenima postaje jasno šta je to što se od njih očekuje i kakvi su ostvareni rezultati. Dobijanjem povratne informacije u vidu ocene o radnom učinku i radnom ponašanju, zaposleni znaju koje to aktivnosti treba da preduzmu za poboljšanje radne uspešnosti i unapređenje znanja, veština i sposobnosti za uspešno ostvarenje postavljenih ciljeva.

Najvažniji organizacioni ciljevi vezani sa ocenjivanjem učinaka zaposlenih su:⁸⁴

1. Prenošenje organizacionih ciljeva,
2. Omogućavanje zaposlenima da dobiju povratnu informaciju o njihovom radnom učinku,
3. Određivanje osnove za unapređenje na poslu,
4. Pružanje osnova za donošenje odluke o smanjenju broja zaposlenih,
5. Podsticanje da se unapredi radni učinak,
6. Motivisanje nadprosečnog radnog učinka,
7. Postavljanje i merenje ostvarenja organizacionih ciljeva,
8. Savetovanje zaposlenih koji postižu slabe rezultate u radu,
9. Utvrđivanje izmena u sistemu nagrađivanja,
10. Omogućavanje uspešnog planiranja radne snage i popunjavanja upražnjenih radnih mesta već zaposlenima u organizaciji,
11. Utvrđivanje potreba zaposlenih za obukom i razvojem,
12. Potvrđivanje već donetih odluka o zapošljavanju,
13. Popravljanje opšteg radnog učinka organizacije.

Proces ocenjivanja učinaka zaposlenih se uglavnom sprovodi jednom godišnje. Kao važna odluka prilikom ocenjivanja učinaka javlja se i izbor ocenjivača jer on mora poznavati

⁸² Bogićević B. (2003) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 189

⁸³ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 178

⁸⁴ Grout, D. (2008) *Procena i unapređenje radnog učinka*, Asse, Novi Sad, str. 25 - 26.

potrebe i zahteve datog radnog mesta. Najčešću ulogu ocenjivača u organizacijama preuzimaju neposredni rukovodioci, ali i saradnici i kolege.

Menadžeri i ostali zaposleni za angažovanje na svojim radnim mestima i za doprinos ostvarenim rezultatima treba da budu plaćeni, odnosno njihovo angažovanje treba na odgovarajući način da bude kompenzovano. Najznačajniji deo sistema nagrađivanja je sistem zarada. Naime, sistem nagrađivanja obuhvata materijalne i nematerijalne nagrade, s tim da su materijalne nagrade obuhvaćene sistemom zarada.⁸⁵

Sistem kompenzacija zaposlenih čine direktne i indirektne zarade. Kompenzacije ili nadoknade obuhvataju zarade koje zaposleni ostvaruju za određeni rad (direktne zarade) i različite indirektne koristi. Prosečan paket indirektnih koristi menadžera je znatno sadržajniji i vredniji od onog koji je na raspolaganju ostalim radnicima. Direktne oblike zarada čine: 1) osnovna zarada (fiksni deo), koja se isplaćuje za rad obavljen u određenom vremenskom periodu, i 2) zarade u obliku različitih stimulacija, koje se ostvaruju na osnovu ostvarenih rezultata rada, odnosno performansi, i predstavljaju varijabilni deo zarade.⁸⁶

Organizaciona kultura igra veoma važnu ulogu u nagrađivanju zaposlenih. Njen izražaj dolazi do izražaja prilikom primene nematerijalnih strategija motivacije među kojima su ključne: 1) oblikovanje posla (rotacija, proširivanje, obogaćivanje); 2) opunomoćivanje zaposlenih; 3) participacija zaposlenih; 4) povratna informacija; 5) fleksibilni oblici radnog vremena; 6) oblikovanje kulture date organizacije.⁸⁷

Veliku ulogu u nematerijalnim vidovima nagrađivanja zaposlenih ima dizajniranje radnog mesta. Pod dizajniranjem radnog mesta podrazumeva se niz aktivnosti osmišljenih ka promenama u poslu sa ciljem obogaćivanja radnog iskustva i porasta radne produktivnosti.⁸⁸

5.5. Menadžment znanja

Savremeni uslovi poslovanja zahtevaju sprovođenje menadžmenta znanja, pod kojim se podrazumeva korišćenje i ostvarivanje dobiti od raspoloživih resursa u cilju kreiranja okruženja u kome su informacije dostupne pojedincima, i u kome pojedinci usvajaju, dele i koriste te informacije da bi razvili svoje sopstveno znanje i ohrabрили se u njegovoj primeni za dobrobit organizacije.⁸⁹

⁸⁵ Đuričin D., Janošević S. (2009) Strategijska analiza ljudskih resursa, *Ekonomске teme*, Vol. 47, No. 1, pp:1-47, str. 25

⁸⁶ Isto, str. 26

⁸⁷ Mašić, B., i sar. (2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

⁸⁸ Đorđević Boljanović J. i sar. (2013) *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 212

⁸⁹ Đorđević Boljanović J. (2010) Organizaciona kultura kao faktor uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja, *Singidunum revija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strane 163-171

Menadžment znanja se zasniva na ideji da se najvredniji resurs svake organizacije nalazi u znanju njenih zaposlenih. Upravo iz tog razloga, sve moderne organizacije se takmiče u znanju, a kreiranje i širenje znanja postaje odlučujući faktor u postizanju i održavanju konkurentske prednosti. Najkraće rečeno, menadžment znanja ima ulogu da osigura da ljudi imaju znanje koje im je potrebno, tamo gde im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno.⁹⁰

Jedna od najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa je uvođenje pozicije “glavnog direktora razvoja znanja” (engl. *chief knowledge development officer*). Ova pozicija se obično uvodi na najviši nivo korporativnog upravljanja, odnosno, u odbor direktora. U zoni nadležnosti ove funkcije nalaze se sledeće aktivnosti:⁹¹

1. Identifikovanje fonda eksplicitnog i implicitnog znanja kojim raspolaže preduzeće (da li znamo za ono što znamo?),
2. Razvoj mehanizama za formiranje i razvoj baze informacija i baze znanja i njihova upotreba (znanje o znanju),
3. Identifikovanje jazova u znanju i mehanizama za njihovo popunjavanje kroz regrutovanje, prekvalifikaciju i razvoj (šta ne znamo?) i
4. Ulaganje u znanje i baze znanja i praćenje efektivnosti tog ulaganja.

Tabela 6: Karakteristike glavnog direktora razvoja znanja

Lične kvalifikacije	Profesionalno iskustvo
● Agent promene ● Sposonost uticaja ● Fokusiran na rezultate ● Arhitekta sistema ● Puno razumevanje biznis modela	● Razvoj organizacije ● Razvoj poslovnih procesa ● IT ekspertiza ● Menadžment projekta ● Konsultantske veštine

Izvor: Đuričin D., Janošević S. (2009) Strategijska analiza ljudskih resursa, *Ekonomске teme*, Vol. 47, No. 1, pp: 1-47, str. 14

Menadžment znanja (Knowledge management) predstavlja interdisciplinarni poslovni koncept koji u svom fokusu ima organizaciono učenje. Ovaj koncept menadžmenta znanja se intenzivno razvija i danas predstavlja jedan od najznačajnijih programa za radikalne promene u organizacijama u funkciji kreiranja i održavanja konkurentske prednosti.

Menadžment znanja se najčešće opisuje kao proces u kome se znanje stvara, osvaja, čuva, deli i primenjuje. Takvo znanje mora biti od značaja i korisno - primenljivo u procesu donošenja i sprovođenja odluka u organizacijama.

Činjenica je da bi se potrebno okrenuti maksimalnom iskorišćavanju i brizi o znanju koje poseduju zaposleni u organizaciji i na taj način obezbediti postizanje strategijske vrednosti za samu organizaciju. Sve to ukazuje da se menadžment ljudskih resursa mora dovesti u

⁹⁰ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 38

⁹¹ Đuričin D., Janošević S. (2009) Strategijska analiza ljudskih resursa, *Ekonomске teme*, Vol. 47, No. 1, pp:1-47, str. 14

vezu sa menadžmentom znanja, odnosno sa mogućnošću stvaranja, deljenja, čuvanja i upotrebe znanja, na način koji će dovesti do stvaranje dodatne vrednosti za organizaciju.⁹²

Savremeni uslovi poslovanja zahtevaju sprovođenje menadžmenta znanja, pod kojim se podrazumeva korišćenje i ostvarivanje dobiti od raspoloživih resursa u cilju kreiranja okruženja u kome su informacije dostupne pojedincima, i u kome pojedinci usvajaju, dele i koriste te informacije da bi razvili svoje sopstveno znanje i ohrabрили se u njegovoj primeni za dobrobit organizacije.⁹³

5.6. Organizacija koja uči

Učenje, u uslovima savremenog poslovanja, postaje osnovna pretpostavka za konkurentnost organizacija.⁹⁴ Najčešće vrste učenja koje se javljaju u savremenim organizacijama su: aktivno učenje, učenje kroz akciju, trening, kontinuirani profesionalni razvoj, korporacijski univerziteti, instrukcije, predavanja, mentorstvo, teninzi i obuke van radnog mesta i slično.⁹⁵

Organizacija koja uči ima za zadatak da svoje učenje proširi kroz celu organizaciju, od top menadžera sve do nivoa operativnih menadžera i zaposlenih koji izvršavaju određene zadatke. Posledično, što veći broj zaposlenih u organizaciji uči i edukuje se - veća je vrednost same organizacije.

Komunikacija se smatra ključnim elementom za organizacije koje uče. Granice organizacionih delova su vrlo propustljive, kako za slobodan protok informacija između organizacionih delova, tako i za informacije iz okruženja. Broj hijerarhijskih nivoa se u savremenim organizacijama smanjuje na najmanju moguću meru tako da se protok informacija odvija nesmetano i znatno brže.

U knjizi „Peta disciplina“, autor Peter Senge, navodi pet disciplina koje zajednički kreiraju holističko okruženje u kojem svi napreduju: lično usavršavanje, mentalni modeli, zajednička vizija, timsko učenje, sistematsko razmišljanje.⁹⁶ U organizaciji koja uči svi zaposleni su odgovorni za lično usavršavanje i da učeći proširuju lične sposobnosti za kreiranje najpoželjnijih rezultata svoje organizacije. Učenjem se povećava znanje koje je pretpostavka za efektivnu i efikasnu akciju. Organizacije i zaposleni razmatraju uspehe i neuspehe, razvijaju mehanizme za čuvanje informacija o onome što su naučili da bi to znanje iskoristili na najbolji način. Učenje se odvija uvek kada ljudi menjaju svoj mentalni

⁹² Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd str. 39

⁹³ Đorđević Boljanović J. (2010) Organizaciona kultura kao faktor uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja, *Singidunum revija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strane 163-171

⁹⁴ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 40

⁹⁵ Isto, str. 42

⁹⁶ Senge P. (2006) *The Fifth Discipline - The Art of Learning Organization*, Random House, New York, str.

model ili mentalnu mapu koja predstavlja lične paradigme i „slike“ o tome kako svet funkcioniše, uključujući eksplicitna i implicitna razumevanja i pretpostavke.

Organizacija koja uči mora imati podršku u organizacionoj kulturi. Zajedničkom vizijom se postiže integrisanost zaposlenih kroz izgradnju posvećenosti i privrženosti organizaciji. Vizija, kao jedinstven ideal i pogled na budućnost, služi kao putokaz i predstavlja osnovu za okupljanje ljudi i usmeravanje organizacije na željeni put. Zaposleni moraju da uče kako da rade zajedno da bi postigli zajednički cilj. Da bi ostvarile timsko učenje, organizacije treba da kreiraju kulturu i klimu koja će ohrabrivati komunikaciju i podsticati osamostaljivanje i razvoj kako pojedinaca, tako i timova i organizacije kao celine. Organizacije koje uče kao osnovu svog funkcionisanja imaju sistematsko razmišljanje o prilagođavanju promenama i iniciranju promena u novoj sredini.

VI DEO: KOGNITIVNI ELEMENTI KORPORATIVNE KULTURE

6.1. Značaj i uloga kognitivnih elemenata korporativne kulture

Ključni kognitivni elementi korporativne kulture koji se mogu identifikovati u svakoj organizaciji su: pretpostavke, vrednosti, verovanja i norme ponašanja.

Da bi se razumela priroda i način na koji pretpostavke, vrednosti i norme kao elementi korporativne kulture usmeravaju mišljenje i ponašanje kolektiva jedne organizacije, neophodno je upoznati se sa načinom nastanka, karakteristikama i funkcionisanjem interpretativnih šema. Pre svega, bitno je da razumemo šta je interpretativna šema. Sama definicija naglašava da je to kognitivna struktura koja predstavlja organizovano znanje o određenoj vrsti stimulansa.⁹⁷ Jednostavnije, interpretativna šema predstavlja percepciju i rasuđivanje ljudi. Ljudi percipiraju realnost tako što je propuštaju kroz svoju interpretativnu šemu i donose svoje zaključke. Takođe, interpretativna šema utiče na mišljenje i određuje ponašanje ljudi.

U literaturi se može identifikovati postojanje više vrsta interpretativnih šema:⁹⁸

1. Šema ličnosti

Šema ličnosti predstavlja organizovano znanje o određenoj vrsti ili tipu ličnosti. Ta šema sadrži ciljeve i karakteristike nekog tipa ličnosti i njegovo očekivano ponašanje, posebno u nekim specifičnim situacijama. Na primer, šema radoznale ličnosti uključuje osobine koje radoznali ljudi ispoljavaju, ponašanje koje se od njih može očekivati i slično.

2. Šema uloge

Šema uloge predstavlja organizovano znanje o osobinama i ponašanju koje se očekuje od neke osobe u određenoj ulozi. Primeri šema uloga su: šema profesora, lekara, majke, direktora itd. Za svaku od ovih uloga u šemi su predviđene osobine i ponašanje ljudi koji ih obavljaju, tako da se od svake osobe koja se nađe u određenoj ulozi očekuje da se ponaša u skladu sa očekivanjima.

3. Samošema

Samošema predstavlja važnu vrstu interpretativne šeme. Samokoncept sadrži znanja koja čovek vremenom stekne o sebi i svojim osobinama iz komunikacije sa drugim ljudima. Ljudi imaju sklonost da kod drugih ljudi bolje uočavaju one osobine za koje veruju da ih i sami imaju. Samokoncept utiče na ponašanje tako što svaki čovek nastoji da svojim postupcima opravda, odnosno potvrdi sliku koju ima o sebi.

⁹⁷ Jančićević N. (1997) *Organizaciona kultura*, ULIXES, Novi Sad, str. 52

⁹⁸ Isto, str. 52-53

4. Skripte

Skripte predstavljaju posebnu vrstu interpretativne šeme koja sadrži saznanja i iskustvo o sledu događaja u nekim tipičnim situacijama. Na primer, skripta svadbe sadrži predstavu o tome šta se u toj socijalnoj situaciji događa i kako se treba ponašati. Kada se nađemo na nekoj svadbi mi evociramo našu skriptu svadbe, tako da odmah znamo koje događaje i kojim redosledom možemo očekivati i kako bi trebalo da se ponašamo.

Ono što je bitno naznačiti jeste činjenica da se korporativna kultura odnosi na one elemente interpretativnih šema članova organizacije koji objedinjuju njihovo znanje i iskustvo o životu i radu u organizaciji. Značajan deo svog života ljudi provode na svom poslu, tako da deo njihovog iskustva sistematizovanog u interpretativnim šemama potiče upravo iz organizacije u kojoj su zaposleni.

6.2. Vrednosti

Vrednosti su deo interpretativne šeme koji govori kako se treba ponašati i kojem stanju treba težiti, dakle vrednosti ukazuju koji je način ponašanja društveno poželjniji. Svojim dolaskom u organizaciju pojedinac donosi i svoj individualni sistem vrednosti koji je usvojio tokom svog odrastanja. Taj sistem vrednosti može biti ali i ne mora kompatibilan sa sistemom vrednosti koji je već izgrađen u organizaciji.⁹⁹ Tada nastupa period socijalizacije, kada pojedinac prilagođava svoj sistem vrednosti organizacionom sistemu vrednosti.

Socijalizacija zaposlenog podrazumeva proces putem koga novozaposlena osoba uči o prilagođavanju u organizaciji i putem koga se poistovećuje sa organizacijom. Taj proces je određen karakteristikama posla, definisanjem radnih uloga, taktikama organizacione socijalizacije, prethodnim iskustvom novozaposlenog, kao i njegovom socijalnom uključenošću. Budući da proces socijalizacije uključuje prenos podataka i vrednosti, to je u osnovi kulturno pitanje.¹⁰⁰

Prilikom proučavanja procesa socijalizacije zaposlenih, treba imati u vidu sledeće:¹⁰¹

1. Socijalizacija u velikoj meri utiče na performanse zaposlenih i stabilnost organizacije. Performanse zaposlenih zavise, pre svega, od stepena upoznatosti sa tim šta se sme, a šta se ne sme raditi.

⁹⁹ Janićijević N. (1997) *Organizaciona kultura*, ULIXES, Novi Sad, str. 57

¹⁰⁰ Van Maanen, J., Schein, E. H., (1979) Toward of Theory of Organizational Socialization, *Research in Organizational Behavior*, No. 1, pp. 209–264

¹⁰¹ DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (2010) *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, str. 184

2. Novi članovi organizacije pate od anksioznosti.

Svaki ulazak u novu organizaciju, praćen je anksioznošću novih članova. Prisutan je visok nivo stresa zato što novi članovi osećaju nedostatak identiteta, ako ne sa samim poslom, onda sigurno sa novim pretpostavljenim, novim kolegama, novom lokacijom posla, novim pravilima i regulativom.

3. Socijalizacija se dešava pod raznim uticajima.

Socijalizacije je proces koji je pod velikim uticajem stavova i ponašanja kolega, menadžmenta, zaposlenih, klijenata i svih ostalih ljudi sa kojima novi član dolazi u kontakt. Poslodavac mora da bude siguran da je iskustvo novog zaposlenog u skladu sa kulturom koja se promovise kroz proces regrutovanja.

4. Pojedinci se prilagođavaju novim situacijama na veoma slične načine.

Potrebno je vreme da novozaposleni formira svoj stav i definiše svoju ulogu u organizaciji.

6.3. Verovanja

Verovanje predstavlja onu kognitivnu komponentu korporativne kulture koja govori o tome kako svet funkcioniše i koje uzročno-posledične veze postoje između stvari i pojava u realnom svetu. Ova verovanja su najvećim delom podsvesnog karaktera, što znači da ih ljudi koriste po automatizmu čime značajno smanjuju vreme i energiju koji su potrebni za razumevanje sveta koji ih okružuje.¹⁰²

Verovanja se razlikuju od vrednosti jer su vrednosti daleko bliže svesti članova organizacije i daleko ih je lakše otkriti. Neke vrednosti u organizaciji se namerno objavljuju i formalno propisuju kao obavezne. Sa druge strane, verovanja su uvek mnogo dublje potisnuta u podsvest i teže ih je otkriti.

U svom članku "Teorija poslovanja" koju je objavio u časopisu Harvard Business Review, Drucker je ukazao da svaka teorija posla ima tri grupe verovanja i vrednosti od kojih se sastoji. Prvu grupu verovanja čine sva ona verovanja o okruženju, tržištu, kupcima i klijentima. Drugu grupu verovanja i vrednosti čine ona o misiji kao svrsi postajanja svake organizacije. Treća grupa verovanja obuhvata verovanja o specifičnosti koju ima konkurentska prednost datog preduzeća. Takođe, Drucker ističe da je za kompaniju od suštinske važnosti da ove tri grupe verovanja i vrednosti budu poznate svim zaposlenima, da su usklađene sa realnošću i da se kontinuirano preispituju i testiraju.¹⁰³

¹⁰² Janićijević N. (1997) *Organizaciona kultura*, ULIXES, Novi Sad, str. 60

¹⁰³ Drucker P. (1994) The Theory of the Business, *Harvard Business Review*, September-October, str. 95-104

6.4. Norme ponašanja

Pored već navedenih verovanja i vrednosti, u kognitivne elemente korporativne kulture spadaju i norme ponašanja.

Danas je opšte poznata činjenica da se u svakoj grupi ili organizaciji razvijaju određena pravila ponašanja u standardizovanim situacijama koje uzrokuju određene obrasce ili modele ponašanja.

Neke od tipičnih normi ponašanja su da li ćete kolege zvati po imenu, prezimenu, po njihovom nadimku koji već imaju ili ćete im sami dodeliti neki novi nadimak vezan za njihovu ulogu u organizaciji i slično. Takođe, norme ponašanja su oličene u situaciji kada želite da odete na razgovor sa direktorom – da li možete da odete kad poželite nenajavljeni ili morate da zakazujete sastanak. Da sebe nebi dovodio u neprijatnu situaciju i da ne bi došao u konflikt sa drugim kolegama, svaki novi zaposleni mora da nauči osnovne norme ponašanja i da ih se pridržava.

Norme ponašanja imaju bitnu ulogu u organizaciji jer ukoliko ih ceo kolektiv prihvati međusobni odnosi i komunikacija će se odvijati bez nekih problema i konflikata. Ipak, postoje i situacije kada jedan broj zaposlenih ne može da prihvati norme ponašanja ili smatra da su one nekorektne. Tada norme ponašanja mogu da budu potencijalni izvor konflikata.

6.5. Bazične pretpostavke

Bazične pretpostavke sistematizuju i generalizuju osnovna ljudska saznanja i iskustvo ljudi o tome kako svet oko njih funkcioniše i kakva je priroda stvari koje ih okružuju. One imaju snažan uticaj na percepciju i mišljenje ljudi jer u sebi sadrže duboka verovanja o raznim aspektima realnosti i interpretaciju te realnosti.¹⁰⁴

Sve bazične pretpostavke se definišu na osnovu sledećih dimenzija:¹⁰⁵

1. Priroda ljudskog odnosa prema prirodi

Pretpostavka o odnosu čoveka i prirode koja preovladava u jednom preduzeću utiče na njegovu misiju i viziju. Što je veća uverenost zaposlenih da čovek može ovladati prirodom, biće veća agresivnost preduzeća na tržištu, kao i brzina njegovog reagovanja, dok će strategija uglavnom biti proaktivna.

¹⁰⁴ Janićijević N. (1997) *Organizaciona kultura*, ULIXES, Novi Sad, str. 67

¹⁰⁵ Isto, str. 68-72

2. Priroda realnosti i istine

U različitim kulturama postoje različiti načini da se definišu istina i realnost. U nekim kulturama se istina definiše na bazi tradicije, u nekima na osnovu vizije lidera, dok se u nekim kulturama istina definiše na osnovu racionalnosti u procesu odlučivanja.

3. Priroda ljudske prirode

Kulture se razlikuju prema odnosu ljudi i grupa. Individualističke kulture zagovaraju stanovište da pojedinac dominira grupom, dok u kolektivističkim kulturama preovladava pretpostavka da je kolektiv važniji od pojedinca.

4. Priroda ljudske aktivnosti

Ljudi često pokazuju svoje postojanje tako što čine nešto, menjaju stvari, unose razliku. Sa druge strane, nije retkost da ljudi često mogu biti orijentisani na postojanje, bez potrebe da nešto čine i menjaju.

5. Priroda međuljudskih odnosa

U pogledu međuljudskih odnosa može se identifikovati postojanje autokratskih i demokratskih kultura u zavisnosti od toga da li su međuljudski odnosi hijerarhizovani i zasnovani na moći. Takođe, na osnovu prirode međuljudskih odnosa možemo razlikovati individualističke i kolektivističke kulture.

VII DEO: SIMBOLIČKI ELEMENTI KORPORATIVNE KULTURE

7.1. Značaj i uloga simboličkih elemenata korporativne kulture

Simboličkim sadržajem korporativne kulture obuhvaćeno je sve ono u jednoj organizaciji što za njene članove ima neko značenje. Simboli su stvari, reči, postupci ili pojave koje imaju neko značenje za članove jednog kolektiva. Simboli su vidljivi deo organizacione kulture i upravo se pomoću njih mogu razumeti zajedničke pretpostavke, vrednosti i verovanja članova organizacije. Bitno je naglasiti da simbole mogu činiti svi oni materijalni i nematerijalni objekti i pojave – počev od ulazne kapije nekog preduzeća, ponašanja portira na ulazu, preko memoranduma, izgleda računa, izgleda prostorija, načina obraćanja među kolegama pa sve do strategije i samih ciljeva preduzeća. Simboli predstavljaju veoma heterogenu kategoriju, međutim moguće je izdvojiti tri gupe simbola u zavisnosti od njihove prirode: semantičke simbole, bihejviorističke simbole i materijalne simbole.¹⁰⁶

7.2. Semantički simboli

Najznačajniji semantički simboli korporativne kulture jesu: jezik, metafore, mitovi, priče i heroji.

Značaj jezika ne proističe samo iz činjenice da on predstavlja rezultat kulture, već i iz činjenice da jezik aktivno utiče na kulturu i oblikuje je. U suštini jezik manifestuje značenja koja stvari, događaji ili pojave imaju za članove organizacije.

U organizacijama je efikasna komunikacija važna iz najmanje dva razloga:¹⁰⁷

1. Ekonomski efekat komuniciranja je važan zbog efikasnijeg rada cele organizacije. Ukoliko se svi članovi organizacije međusobno razumeju i ukoliko izgovaraju iste reči, oni misle na iste pojmove.
2. Psihološki efekat efikasne komunikacije odnosi se na smanjenje frustracije, do koje dolazi kada se ljudi međusobno ne razumeju, a prinuđeni su da žive ili rade zajedno.

Svaka reč ima neko značenje. Međutim, onog trenutka kada se neka reč upotrebi kao metafora, ona nosi u sebi čitav sistem povezanih značenja koja stvaraju određenu sliku.

¹⁰⁶ Janićijević N. (1997) *Organizaciona kultura*, ULIXES, Novi Sad, str. 76-77

¹⁰⁷ Isto, str. 78

Primena reči ili fraza na neki koncept da bi se sugerisala komparacija sa nekim drugim konceptom ili objektom predstavlja metaforu.¹⁰⁸

Na primer, kada se za organizaciju kaže da je mašina onda se podrazumeva da su zaposleni u takvoj organizaciji izloženi strogom nadzoru i kontroli, da su prinuđeni da ispoštuju zadati radni učinak i da je neformalna komunikacija na nezadovoljavajućem nivou.

Za organizacije su metafore od posebnog značaja jer na vrlo efikasan način komuniciraju kulturne vrednosti i verovanja jer odjednom prenose veći broj značenja. Takođe, u procesu socijalizacije zaposlenih, metafore takođe igraju važnu ulogu jer omogućavaju da se kulturni sadržaj lako prenese novim članovima organizacije.

Priče predstavljaju takođe važan semantički simbol korporativne kulture. One sa sobom nose neku poruku koja je najčešće povezana sa nekim verovanjem, vrednošću ili pretpostavkom koja želi da se prenese i nekom novom zaposlenom. Takođe, priče u organizaciji imaju više uloga:¹⁰⁹

1. Priče pokazuju članovima organizacije formalna i neformalna pravila ponašanja.

Priče vrlo slikovito pokazuju članovima organizacije kako se u pojedinim situacijama treba ponašati, šta se od njih očekuje. Na primer, kada se u organizaciji javi neki problem, starije kolege počinju da se prisećaju različitih priča koje treba da pomognu u pronalasku rešenja.

2. Priče pokazuju članovima organizacije posledice odstupanja ili neprihvatanja normi ponašanja.

Iz priča se ne saznaju samo pravila ponašanja nego i šta to čeka one koji odstupaju od tih pravila ponašanja.

3. Priče pokazuju članovima organizacije status pojedinaca i grupa u organizaciji.

Priče pokazuju moć i status njenih učesnika koji su vrlo često prisutni u organizaciji, tako da se na taj način olakšava članovima organizacije da razumeju strukturu moći u njoj.

Za razliku od priča koje predstavljaju istinite događaje, mitovi su izmišljene priče ili nepotvrđena verovanja koja nemaju nikakvu iskustvenu potvrdu niti se mogu proveriti. U mitove se veruje kao u neku dogmu, bez sumnji i provera. Mitovi pored širenja verovanja, vrednosti i pretpostavki imaju još neke funkcije: 1) Mitovi racionalizuju i opravdavaju prošle, sadašnje ili buduće postupke i akcije; 2) Mitovi pomažu da se razumeju odnosi između uzroka i posledica kada nema dovoljno informacija; 3) Mitovi omogućavaju ljudima da racionalizuju zbivanja u promenljivom svetu i tako ih učine podobnim za predviđanje i kontrolu. Mnogo stvari se dešava sasvim slučajno, tako da ljudska potreba za poretком i kontrolom svega što se dešava tera ih da pronalaze plan ili poredak čak i tamo

¹⁰⁸ Lojić R. (2010) *Organizaciona kultura, Vojno delo*, str. 265

¹⁰⁹ Janićijević N. (1997) *Organizaciona kultura, ULIXES*, Novi Sad, str. 82

gde ga nema. Upravo iz tog razloga, ljudi kreiraju mitove; 4) Mitovi služe da opravdaju nečije interese ili poziciju moći, ali se mit može koristiti i za prikrivenu upotrebu moći.¹¹⁰

Heroji, kao simbol korporativne kulture, imaju funkciju da personifikuju bazične pretpostavke, vrednosti i verovanja. Njihovi postupci se uvek odražavaju na osnovne vrednosti i verovanja koje čine sadržaj korporativne kulture. U ulozi heroja se najčešće pojavljuju osnivači preduzeća ili neki od kasnije veoma istaknutih lidera. Ono što je značajno istaći za heroje jeste činjenica da oni: 1) humanizuju preduzeće i ukazuju da su i lideri obični ljudi; 2) predstavljaju model po kojem treba učiti zaposlene; 3) Simbolizuju najvažnije vrednosti preduzeća pred trećim licima; 4) Podstiču veću posvećenost zaposlenih kao i njihovu veću motivaciju.¹¹¹

7.3. Bihejvioristički simboli

Bihejvioristički simboli podrazumevaju različite obrasce, modele i ustaljene načine ponašanja članova organizacije. Među njima, najznačajniji su organizacioni rituali i događaji, proslave i ceremonije.

Ritualni su stilizovane, programirane aktivnosti i postupci koji imaju za cilj ne samo da izazovu određene efekte, već i da izraze i prenesu određene kulturne vrednosti i verovanja. Aktivnosti koje čine ritual se mogu razlikovati od organizacije do organizacije jer se i njihove kulture razlikuju. U organizacijama se uglavnom javlja šest grupa rituala:¹¹²

1. Ritualni prelaza

Ritualima prelaza se slavi dolazak novog člana u organizaciju. Ovi rituali uvek proizilaze iz osnovnih vrednosti i verovanja date organizacije.

2. Ritualni postignuća

Ritualima postignuća se slave pojedinačni ili kolektivni rezultati ili uspesi. Njima se naglašavaju, manifestuju i čine transparentnim vrednosti i verovanja koje su dovele do tih postignuća, ali se njima i prenosi kultura date organizacije.

3. Ritualni degradacije

Ritualni degradacije predstavljaju grupu rituala koja se retko upotrebljava jer ima za cilj da diskredituje neke članove organizacije ili da ugrozi njihov status ili moć. Na taj način, pomoću ovih rituala se jasno pokazuje ostalim članovima organizacije šta je poželjno ponašanje u organizaciji.

¹¹⁰ Janićijević N. (1997) *Organizaciona kultura*, ULIXES, Novi Sad, str. 82-84

¹¹¹ Isto, str. 85

¹¹² Isto, str. 87-89

4. Rituali redukcije konflikata

Ritualni redukcije konflikata su usmereni na vraćanje organizacije u stanje ravnoteže i harmonije iz kojih je izašla zbog određenih konfliktnih situacija. Ovi rituali mogu biti fokusirani i na priznavanje činjenice da u nekoj organizaciji konflikti postoje i da se mogu uspešno eliminisati.

5. Rituali integracije

Ritualni integracije imaju za cilj stvaranje ili stimulisanje pozitivnih emocija između članova organizacije čime se podstiče posvećenost zaposlenih organizaciji kao celini, ali i kolegama. Ovi rituali pojačavaju osećaj pripadnosti ljudi svojoj organizaciji čime se zadovoljava njihova potreba za ljubavlju i podstiče motivacija.

6. Ritual novog početka

Ritual novog početka ima niz postupaka i akcija kojima se stavlja do znanja svim članovima organizacije da se ozbiljni problemi koje organizacija ima počnu rešavati. Ovaj ritual se obično pojavljuje u preduzećima u krizi kada se žele započeti promene kojima bi se preduzeće revitalizovalo.

Ceremonije ili proslave je jako teško odvojiti od rituala. Ceremonije predstavljaju niz postupaka i aktivnosti koje su zasnovane na postojećim kulturnim vrednostima, s tim da se ceremonije fokusiraju samo na lepe događaje, veličanje i proslavu.

7.4. Materijalni simboli

Materijalni simboli predstavljaju sve one materijalne objekte, koji osim određene upotrebne vrednosti imaju za cilj da odraze određena verovanja i vrednosti koje članovi organizacije dele ili bar žele da uvere druge da ih dele. Materijalni simboli u velikoj meri utiču na ponašanje članova organizacije. Takođe, materijalni simboli se najčešće koriste za stvaranje određene slike preduzeća u javnosti, odnosno za kreiranje korporativnog identiteta ili javnog imidža. Najčešći materijalni simboli koji imaju najveći značaj su:¹¹³

Spoljni izled zgrada i prostora između njih je vrlo važan jer je to prvi utisak, prva slika koju zaposleni i partneri stiču o preduzeću. Zgrade su vrlo često simbol statusa i prestiža usled čega uspešne svetske kompanije traže najsavremenije arhitektonsko rešenje koje ostalima treba da posluži kao uzor.

Unutrašnji izgled prostorija vrlo snažno utiče na ponašanje zaposlenih i stav partnera. Mnoga preduzeća dizajniraju svoju unutrašnjost sa ciljem da naglase određene vrednosti koje poštuju ili žele da poštuju njihovi zaposleni.

¹¹³ Janićijević N. (1997) *Organizaciona kultura*, ULIXES, Novi Sad, str. 91-93

Način oblačenja zaposlenih i menadžera preduzeća može da odrazi osnovna verovanja i vrednosti do kojih oni drže. Upravo iz tog razloga mnoge kompanije obezbeđuju uniforme za svoje zaposlene jer preko jedinstvenih uniformi preduzeća ističu svoju boju što značajno podstiče osećaj pripadnosti preduzeću i jedinstvo kolektiva. Sa druge strane, jednakost u oblačenju treba da simbolizuje jednakost u statusu, moći ili plati.

Osnovna funkcija logotipa kao materijalnog simbola je da simbolizuje firmu, odnosno njene vrednosti i verovanja. Njegovo značenje je ključno za identifikaciju preduzeća, pri čemu logotip mora da zadovolji i određene estetske zahteve.

Primer kulture kompanije Google:¹¹⁴

Ljudi zapravo čine Google kompanijom kakva jeste. Angažujemo ljude koji su pametni i odlučni, a sposobnost cenimo više od iskustva. Iako zaposleni u Google-u dele iste ciljeve i vizije kompanije, dolazimo iz različitih sfera života i govorimo na desetine jezika, što odražava globalnu korisničku bazu koju opslužujemo. A kada nisu na poslu, zaposleni u Google-u uživaju u raznim hobijima, od biciklizma do pčelarstva, od bacanja frizbija do fokstrota.

Trudimo se da održimo otvorenu kulturu koja se često povezuje sa novim kompanijama, u kojoj svako daje aktivan doprinos i slobodno deli ideje i mišljenja. Na nedeljnim sastancima svih zaposlenih – da ne pominjemo komunikaciju e-mejlom ili razgovore u kafeteriji – zaposleni u Google-u mogu da postavljaju razna pitanja koja se tiču kompanije direktno rukovodiocima. Naše kancelarije i kafeterije osmišljene su da podstaknu interakciju između timova zaposlenih u Google-u i između njih, kao i poslovnu i privatnu konverzaciju.

¹¹⁴ <http://www.google.rs/intl/sr/about/company/facts/culture/> pristupljeno 07.10.2014.

VIII DEO: UPOREDNI PRIKAZ KORPORATIVNE KULTURE PREDUZEĆA A I B

8.1. Koncept istraživanja

Cilj istraživanja je identifikovanje elemenata korporativne kulture na primeru dva preduzeća koja posluju u Republici Srbiji. Da bi se sagledali elementi korporativne kulture preduzeća A i B kreiran je upitnik koji je obuhvatio pitanja vezana za ključne vrednosti, verovanja, norme ponašanja, bazične pretpostavke, rituale i proslave.

Upitnik je poslat na e-mail adrese dva preduzeća, koja su istakla da bi volela da ostanu neimenovana, tako da ćemo ih za potrebe ovog rada i analize dobijenih rezultata nazvati Preduzeće A i Preduzeće B.

Preduzeće A ima dugu tradiciju, posluje od 1992. godine, spada u preduzeća srednje veličine i osnovano je isključivo domaćim kapitalom. Bavi se uslugama iz oblasti informacionih tehnologija. Prosečna starost zaposlenih je 35 godina, dok su svi zaposleni visoko obrazovani sa velikim brojem sertifikata i odslušanih kurseva i seminara. Pregledom finansijskih izveštaja preduzeće A se može okarakterisati kao uspešno preduzeće.

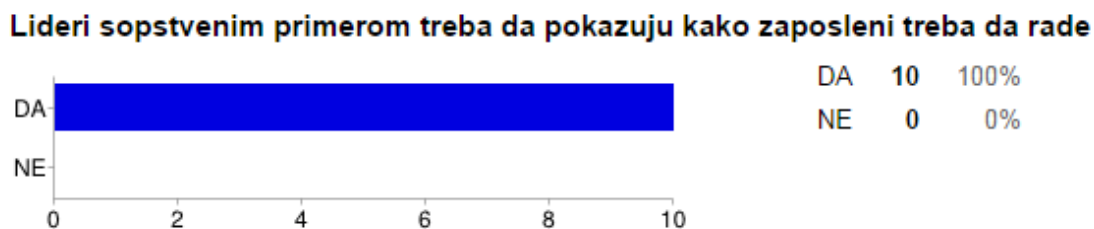
Preduzeće B je osnovano 2004. godine kao preduzeće za proizvodnju i prodaju obuće i kalupa za obuću. Po veličini pripada grupi malih preduzeća i u potpunom je vlasništvu stranog kapitala. Prosečna starost zaposlenih je 40 godina, dok je nivo njihovog obrazovanja završena srednja škola. Pregledom finansijskih izveštaja preduzeće B se može okarakterisati kao uspešno preduzeće.

Na upitnik je odgovorilo po 10 zaposlenih iz oba preduzeća. Prikupljeni podaci su poslužili kao osnova za analizu elemenata korporativne kulture. Odvojeno su obrađeni rezultati za preduzeće A i preduzeće B i tako obrađeni rezultati su poslužili kao osnova za dalju uporednu analizu kulture.

U nastavku rada će biti prikazani dobijeni rezultati.

8.2. Liderstvo u preduzećima A i B

Preduzeće A:



Preduzeće B:



U **preduzeću A i B** je situacija identična u pogledu uloge lidera jer svi ispitanici smatraju da lideri treba da budu primer za ponašanje zaposlenih i da zaposleni slede lidera i njegove obrasce ponašanja.

Preduzeće A:



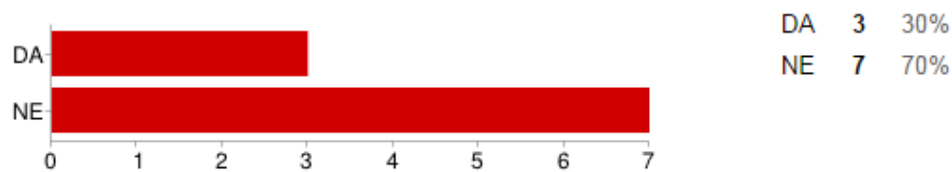
Preduzeće B:



Svi ispitanici u **preduzeću A i B** smatraju da lider teba da izvuče maksimum iz svojih sledbenika, što ukazuje na potrebu da lider različitim strategijama i pristupima motiviše zaposlene na ostvarenje ciljeva kompanije.

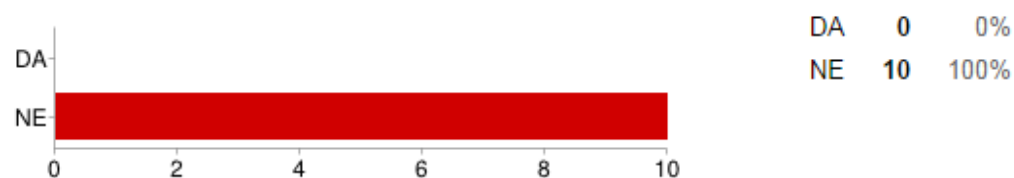
Preduzeće A:

Top menadžment je jedini odgovoran za razvoj kompanije, mi se ništa ne pitamo



Preduzeće B:

Top menadžment je jedini odgovoran za razvoj kompanije, mi se ništa ne pitamo

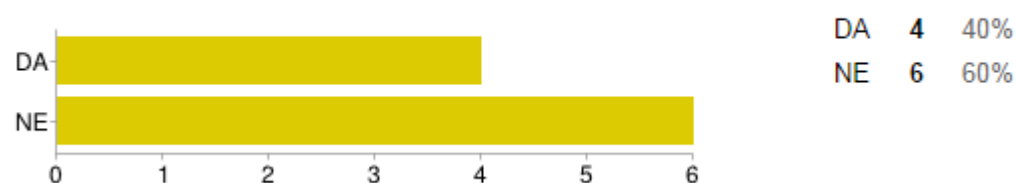


Karakteristično za **preduzeće A** je to što u najvećem broju slučajeva ispitanici smatraju da top menadžment nije jedini odgovoran za razvoj kompanije (70% ispitanika), već da i oni imaju uticaj i pravo glasa. Samo 30% ispitanika smatra da je top menadžment jedini odgovoran za razvoj kompanije.

Za razliku od preduzeća A, u **preduzeću B** svi ispitanici smatraju da top menadžment nije jedini odgovoran za razvoj kompanije, već i da oni imaju značajnu ulogu u budućem razvoju kompanije.

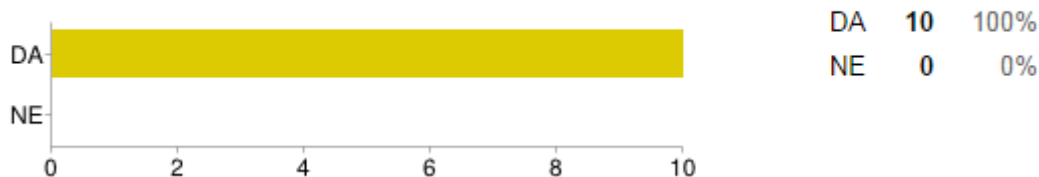
Preduzeće A:

Poznata nam je strategija kompanije i njeni ciljevi



Preduzeće B:

Poznata nam je strategija kompanije i njeni ciljevi

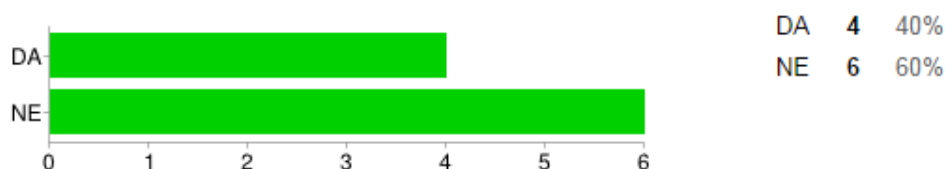


U **preduzeću A** 60% ispitanika nije upoznato sa strategijom kompanije i njenim ciljevima, dok je samo 40% upoznato sa stratejskim ciljevima. Ovaj rezultat je zabrinjavajući jer zaposleni koji znaju ciljeve i strategiju kompanije znaju kako će njihove aktivnosti i zadaci koje obavljaju svakodnevno doprineti realizaciji ciljeva na nivou cele kompanije. Samim tim, u situaciji kada nisu upoznati sa strategijom i ciljevima, zaposleni nemaju adekvatan pravac kojim treba da se kreću.

U **preduzeću B** je situacija potpuno drugačija. Svim ispitanicima su strategija kompanije i njeni ciljevi poznati. Samim tim, već počinje jasno da se ukazuje da je u **preduzeću B** drugačija organizaciona kultura u odnosu na preduzeće A. Ispitanici ne samo da smatraju da su bitni za budući razvoj kompanije, već su i upoznati sa ključnim ciljevima i strategijom kompanije u kojoj su zaposleni.

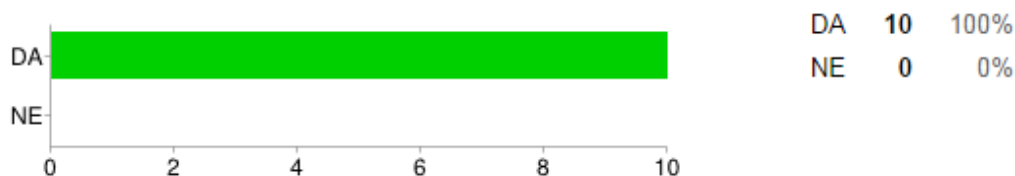
Preduzeće A:

Znam šta se dešava u kompaniji u kojoj radim, upoznat/a sam sa njenim poslovanjem



Preduzeće B:

Znam šta se dešava u kompaniji u kojoj radim, upoznat/a sam sa njenim poslovanjem



Zabrinjavajući su rezultati **preduzeća A** u pogledu upoznatosti sa svakodnevnim poslovanjem i dešavanjima u kompaniji. Čak 60% ispitanika nije upoznato sa dešavanjima, dok je 40% upoznato sa dešavanjima u kompaniji i njenim poslovanjem.

Za razliku od situacije u preduzeću A, u **preduzeću B** su svi ispitanici odgovorili da znaju šta se dešava u kompaniji i da su upoznati sa njenim poslovanjem. Imajući u vidu prethodne rezultate, jasno je da je **preduzeće B** u većoj meri okrenuto ka svojim zaposlenima i da primenjuje savremene metode menadžmenta i usmeravanja ponašanja zaposlenih ka realizaciji ciljeva kompanije tako što ih upoznaje sa strategijom, poslovanjem i ciljevima koji se od njih očekuju. Samim tim, realno je očekivati da su zaposleni u preduzeću B zadovoljniji na svom poslu.

Preduzeće A:



Preduzeće B:



U **preduzeću A** čak 80% ispitanika nije lojalno kompaniji, jer bi je napustili čim bi dobili bolju finansijsku ponudu od neke druge kompanije. Samo 20% ispitanika bi ostalo u kompaniji čak i kada bi im druga kompanija ponudila veću platu.

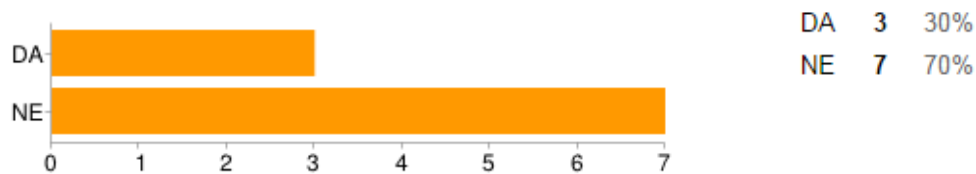
U **preduzeću B** je situacija nešto povoljnija, oko 60% ispitanika bi napustilo kompaniju i otišlo za boljom finansijskom ponudom, dok bi 40% ispitanika ostalo lojalno svojoj kompaniji.

Imajući u vidu finansijsku situaciju u kojoj se nalazi Srbija, ovakav rezultat nije iznenađujući, jer je novac neophodan za egzistenciju zaposlenih i oni prvenstveno zbog egzistencijalnih razloga prelaze na bolje plaćena radna mesta.

8.3. Kreativnost u preduzećima A i B

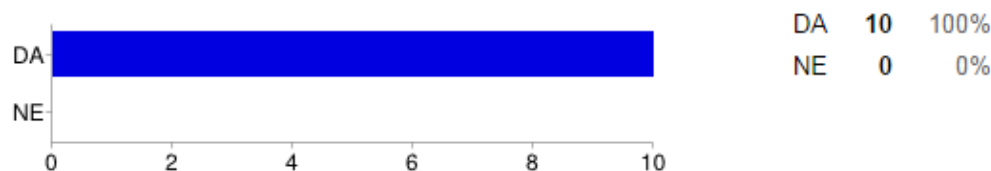
Preduzeće A:

Slobodno mogu da iznosim svoje ideje za koje mislim da bi doprinele uspehu kompanije



Preduzeće B:

Slobodno mogu da iznosim svoje ideje za koje mislim da bi doprinele uspehu kompanije

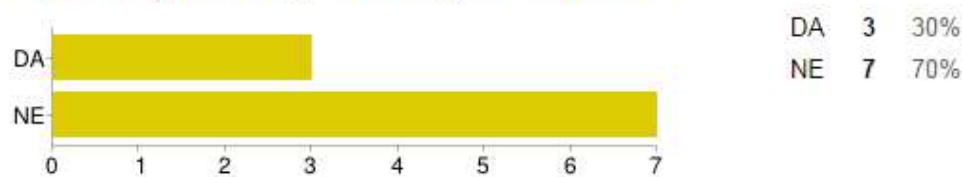


Rezultati upitnika u **preduzeću A** pokazuju da 70% ispitanika može slobodno da iznosi svoje ideje za koje misli i smatra da bi mogle da doprinesu uspehu kompanije. Ipak, onih 30% ispitanika ne smatra da je u kompaniji pogodna klima za predlaganje novih ideja.

Znatno povoljniji rezultati se dobijaju za **preduzeće B** u kojem su svi ispitanici odgovorili da slobodno mogu da iznose svoje ideje za koje smatraju da bi mogle doprineti uspehu kompanije. Samim tim, jasno je da je kultura **preduzeća B** orijentisana ka preduzetištvu i inovacijama.

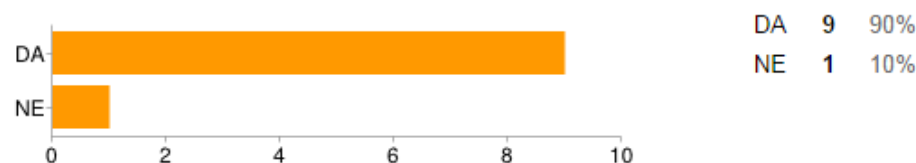
Preduzeće A:

Organizacija ohrabruje nove ideje i kreativnost



Preduzeće B:

Organizacija ohrabruje nove ideje i kreativnost



U **preduzeću A** je 70% ispitanika odgovorilo da organizacija ohrabruje nove ideje i kreativnost svojih zaposlenih što je pozitivan rezultat imajući u vidu da su ključni pokretači inovacija nove ideje i njihova primena na novi način pomoću kreativnosti zaposlenih.

U **preduzeću B** je znatno povoljnija situacija i čak 90% ispitanika smatra da organizacija ohrabruje nove ideje i kreativnost svojih zaposlenih.

U pogledu podsticanja i ohrabrivanja kreativnosti, jasno je da je u **preduzeću B** znatno povoljnija situacija jer gotovo svi ispitanici mogu iznositi slobodno svoje ideje i sama organizacija ohrabruje njihovo iznošenje i kreativni pristup zaposlenih.

8.4. Nagrađivanje i motivacija zaposlenih u preduzećima A i B

Tabela 7: Koji nematerijalni faktor najviše utiče na dobro obavljen posao?

	Preduzeće A		Preduzeće B	
	Broj	Procenat	Broj	Procenat
Radni uslovi	4	40%	5	50%
Učešće u donošenju odluka	6	60%	1	10%
Organizaciona kultura	0	0%	4	40%

U **preduzeću A** 60% ispitanika je odgovorilo da učešće u donošenju odluka najviše utiče na dobro obavljen posao, dok je 40% ispitanika odgovorilo da su radni uslovi faktor koji ima najveći uticaj na dobro obavljen posao. Ono što je zabrinjavajuće jeste činjenica da niko od ispitanika u preduzeću A nije odgovorio da je organizaciona kultura faktor koji utiče u najvećoj meri na dobro obavljen posao.

Situacija je značajno drugačija u **preduzeću B** gde je 50% ispitanika odgovorilo da radni uslovi najviše utiču na dobro obavljen posao, a zatim organizaciona kultura - 40% ispitanika. Definitivno je da su zaposleni u preduzeću B svesni postojanja organizacione kulture i njenog uticaja na obavljanje posla.

Tabela 8: Da li bivate uvek kažnjeni za svaku napravljenu grešku na poslu?

	Preduzeće A		Preduzeće B	
	Broj	Procenat	Broj	Procenat
Da	1	10%	0	0
Ne	7	70%	6	60%
Ponekad	2	20%	4	40%

Na pitanje da li bivaju kažnjeni za svaku napravljenu grešku na poslu, ispitanici iz **preduzeća A** su u najvećem broju odgovorili da ne (čak 70%), 20% ispitanika je odgovorilo da je ponekad kažnjavano za napravljene greške, dok je samo 10% ispitanika odgovorilo da je stalno kažnjavano za napravljene greške na poslu.

U **preduzeću B** 60% ispitanika ukazuje da nije kažnjavano za napravljenu grešku na poslu, dok je 40% ispitanika ponekad bilo kažnjavano. Kažnjavanje grešava u većoj meri destimuliše kreativnost zaposlenih i negativno utiče na njihovu motivaciju. Ipak, treba imati u vidu da kao što zaposleni bivaju nagrađeni za dobre rezultate, nekada moraju snositi i posledice za učinjenu grešku, samo nekažnjavanje greške nekada može biti signal da se greška toleriše što bi negativno uticalo na sveukupno poslovanje kompanije.

Tabela 9: Da li dobijate pohvalu za dobro obavljen posao?

	Preduzeće A		Preduzeće B	
	Broj	Procenat	Broj	Procenat
Uvek	0	0%	3	30%
Nikada	6	60%	0	0
Ponekad	4	40%	7	70%

U **preduzeću A** čak 60% ispitanika nikada nije dobilo pohvalu za dobro obavljen posao, dok je 40% ispitanika ponekad dobilo pohvalo. Ono što je zabrinjavajuće jeste rezultat da ni jedan zaposleni nije uvek kad je dobro odradio svoj posao dobio pohvalu za to.

Rezultati su znatno bolji za **preduzeće B** gde je 70% ispitanika ponekad dobilo pohvalu za dobro obavljen posao dok 30% ispitanika stalno dobijaju pohvale kada obave dobro svoj posao. Pohvala se smatra veoma bitnom strategijom nematerijalne motivacije jer ne izaziva trošenje finansijskih sredstava, a ukazuje da se rezultati i zalaganje zaposlenih prate i cene.

Tabela 10: Da li komunicirate sa kolegama iz drugih sektora?

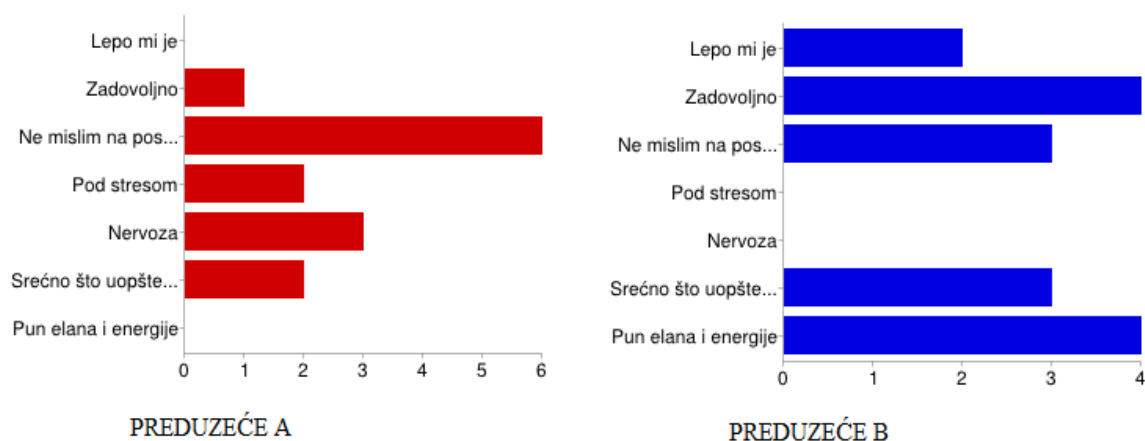
	Preduzeće A		Preduzeće B	
	Broj	Procenat	Broj	Procenat
Da, svaki dan vrlo rado razmenjujem iskustva	3	30%	8	80%
Da, kada baš moram	5	50%	1	10%
Ne, to mi teško pada	2	20%	1	10%

U **preduzeću A** je 50% ispitanika odgovorilo da komunicira sa kolegama iz drugih sektora kada su baš primorani na to, dok je 20% ukazalo da im teško pada komunikacija koja se odvija izvan njihovog sektora. Samo je 30% ispitanika odgovorilo da svaki dan vrlo rado razmenjuje iskustva sa kolegama iz drugih sektora.

Nasuprot preduzeću A, u **preduzeću B** čak 80% ispitanika svakodnevno vrlo rado razmenjuje iskustva sa kolegama iz drugih sektora i delova. Ovaj rezultat neminovno ukazuje da je neformalna komunikacija mnogo bolje razvijenija u preduzeću B i da su zaposleni privrženiji jedni drugima.

Tabela 11: Kako se osećate kada dolazite na posao?

	Preduzeće A		Preduzeće B	
	Broj	Procenat	Broj	Procenat
Lepo mi je	0	0%	2	20%
Zadovoljno	1	10%	4	40%
Ne mislim na posao dok ne dođem na radno mesto	6	60%	3	30%
Pod stresom	2	20%	0	0
Nervoza	3	30%	0	0
Srećno što uopšte imam posao	2	20%	3	30%
Pun elana i energije	0	0%	4	40%

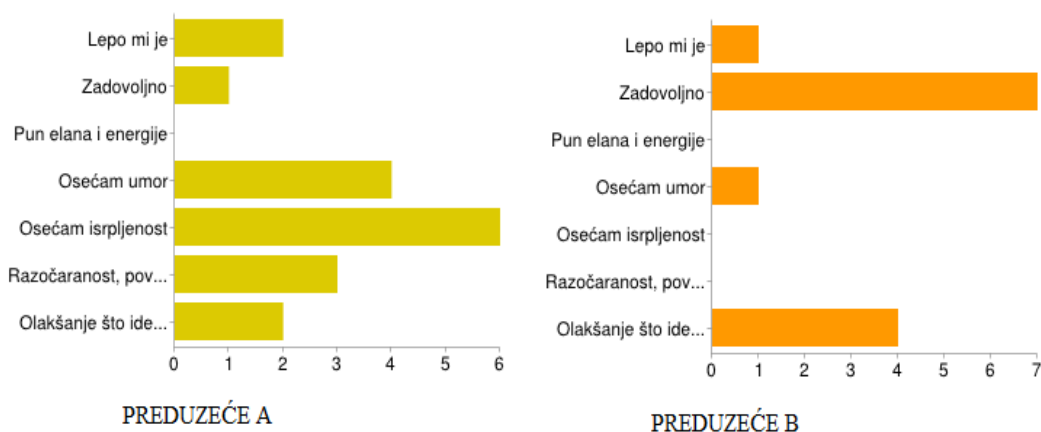


Iz tabele i grafikona se vidi da najveći broj ispitanika u **preduzeću A** ne misli na posao dok ne dođe na svoje radno mesto (60% ispitanika). Takođe, veliki broj njih oseća nervozu (30%) i stres (20%) prilikom dolaska na svoj posao, dok je samo 10% ispitanika zadovoljno. Zbog tržišta rada koje je u Srbiji na jako lošoj poziciji, interesantan je rezultat da je u preduzeću A 20% ispitanika srećno što uopšte ima posao. Ono što zabrinjava jeste činjenica da nijedan ispitanik nije odgovorio da je pun elana i energije kada dolazi na svoj posao.

Rezultati su dosta povoljniji za **preduzeće B** jer se ispitanici osećaju zadovoljno (40% ispitanika) dok dolaze na posao i puni su elana i energije (40% ispitanika). Značajno je primetiti da u preduzeću B nema ispitanika koji su pod stresom i koji su nervozni zbog činjenice da moraju da idu na posao.

Tabela 12: Kako se osećate kada odlazite kući sa posla?

	Preduzeće A		Preduzeće B	
	Broj	Procenat	Broj	Procenat
Lepo mi je	2	20%	1	10%
Zadovoljno	1	10%	7	70%
Pun elana i energije	0	0%	0	0
Osećam umor	4	40%	1	10%
Osećam iscrpljenost	6	60%	0	0
Razočaranost, povređenost	3	30%	0	0
Olakšanje što idem kući	2	20%	4	40%



Pregledom tabele i grafikona može se zaključiti da u **preduzeću A** najveći broj ispitanika nakon radnog dana oseća iscrpljenost (čak 60%), dok 40% ispitanika oseća umor, 30% razočaranost i povređenost. Samo je mali broj ispitanika zadovoljan i lepo se oseća kada odlazi kući sa posla. U **preduzeću B** su ispitanici u najvećoj meri zadovoljni nakon odlaska sa posla (čak 70% njih) dok 40% njih oseća olakšanje zbog završetka radnog dana. Mali broj njih oseća umor, a za razliku od preduzeća A u preduzeću B niko od ispitanika ne oseća iscrpljenost, razočaranost i povređenost. Ovi rezultati ukazuju na činjenicu da su radni uslovi u preduzeću B znatno bolji nego u preduzeću A i da zaposleni nisu izloženi stresu, pritisku, strogom nadzoru i kontroli.

8.5. Rituali i događaji u preduzećima A i B

Tabela 13: Koji događaji se organizuju u kompaniji?

Događaj	Preduzeće A		Preduzeće B	
	Da	Ne	Da	Ne
Proslava Nove godine	X		X	
Okupljanja prilikom važnih događaja za zaposlene – rođenje deteta, brak, diplomiranje		X	X	
Slavljenje godišnjice poslovanja kompanije		X		X
Okupljanja u nemilim događajima poput smrti ili pogibije zaposlenih ili njihovih bliskih članova porodice	X		X	
Okupljanje povodom nekom izvanrednog rezultata zaposlenih		X	X	
Okupljanje kako bi se upoznali novi zaposleni	X			X
Okupljanje kako bi se ispratili zaposleni koji odlaze iz kompanije	X		X	
Okupljanje kako bi se tim ojačao		X	X	

U **preduzeću A** se organizuju proslava Nove godine, okupljanja u nemilim događajima poput smrti ili pogibije zaposlenih ili njihovih bliskih članova porodice, okupljanja kako bi se upoznali novi zaposleni, okupljanja kako bi se ispratili zaposleni koji odlaze iz kompanije. Samim tim, možemo zaključiti da u **preduzeću A** postoje događaji koji se slave i obeležavaju, ali da postoji još prostora za poboljšanja.

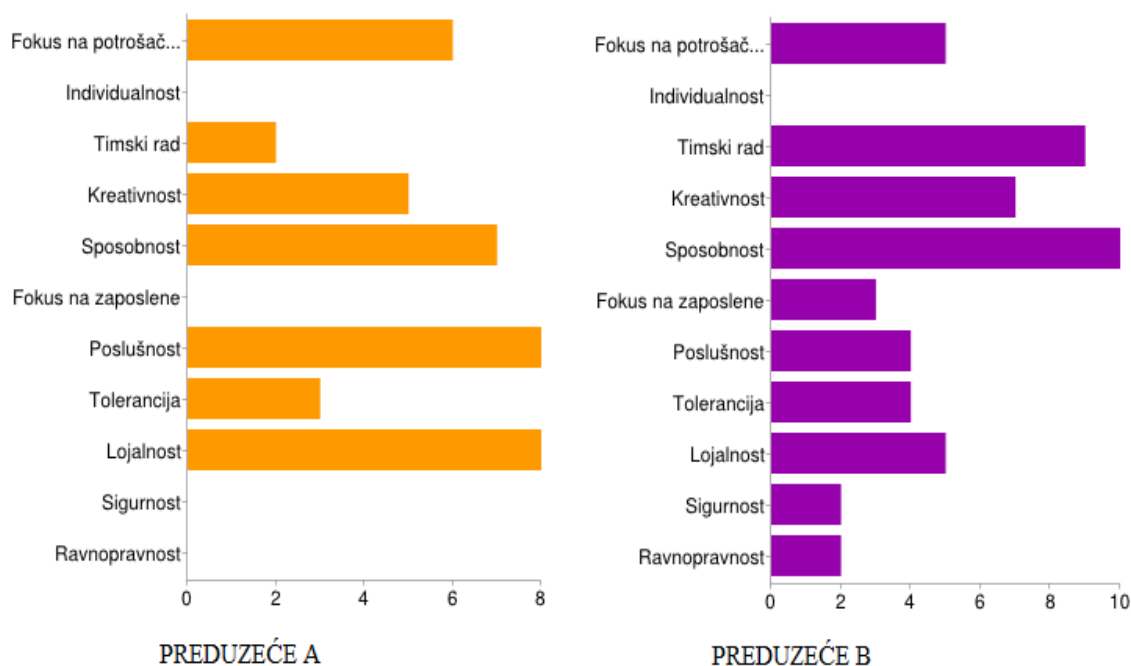
Preduzeće B ima izvesnu prednost u odnosu na preduzeće A jer ima i događaje kojim pohvaljuje rezultate zaposlenih i njihova dostignuća, ali i okupljanja za jačanje timskog duha kao što su zajedničke večere, izlasci, kuglanje, bilijar... Ipak, zanimljivo je primetiti da preduzeće B nema okupljanja prilikom dolaska novog zaposlenog u kompaniju.

U **preduzeću A** ne postoje okupljanja na kojim bi se pohvalili neki rezultati zaposlenih i njihova dostignuća. Takođe, u prethodnim rezultatima smo imali prilike da vidimo da zaposleni u preduzeću A uglavnom nisu pohvaljeni za dobro obavljen posao, samim tim i ovaj rezultat govori u prilog tome. Za razliku od preduzeća A, u **preduzeću B** se održavaju okupljanja povodom nekom izvanrednog rezultata zaposlenih gde se oni javno pohvaljuju i time se drugim zaposlenima daje signal da se rad i trud prate, cene i nagrađuju.

8.6. Ključne vrednosti i verovanja u preduzećima A i B

Tabela 14: Šta od navedenog odražava ključne vrednosti koje se cene u kompaniji?

	Preduzeće A		Preduzeće B	
	Broj	Procenat	Broj	Procenat
Fokus na potrošače/klijente	6	60%	5	50%
Individualnost	0	0%	0	0
Timski rad	2	20%	9	90%
Kreativnost	5	50%	7	70%
Sposobnost	7	70%	10	100%
Fokus na zaposlene	0	0%	3	30%
Poslušnost	8	80%	4	40%
Tolerancija	3	30%	4	40%
Lojalnost	8	80%	5	50%
Sigurnost	0	0%	2	20%
Ravnopravnost	0	0%	2	20%



U **preduzeću A** se u najvećoj meri cene poslušnost (80% ispitanika), lojalnost (80% ispitanika), sposobnost (70% ispitanika), fokus na potrošače/klijente (60% ispitanika), kreativnost (50% ispitanika), dok se individualnost, sigurnost i ravnopravnost uopšte ne cene. **Preduzeće B** takođe u najvećoj meri ceni sposobnost (100% ispitanika), timski rad (90% ispitanika), kreativnost (70% ispitanika), fokus na potrošača/klijenta (50% ispitanika), dok se individualnost ne ceni.

Sagledavanjem ključnih vrednosti u preduzeću A i B uočava se velika razlika. U preduzeću A su najviše cenjeni poslušnost zaposlenih i njihova lojalnost, dok je sposobnost na trećem mestu. Preduzeće B na prvom mestu pozicionira sposobnost, timski rad i kreativnost.

Tabela 15: Šta se od navedenog smatra značajnim za uspeh kompanije?

	Preduzeće A		Preduzeće B	
	Broj	Procenat	Broj	Procenat
Pomoć lidera u rešavanju problema	3	30%	7	70%
Pomoć lidera u obavljanju zadataka	4	40%	6	60%
Intuicija prilikom odlučivanja	1	10%	2	20%
Sklonost ka riziku	2	20%	2	20%
Jaka kontrola i nadzor zaposlenih	5	50%	5	50%
Posvećenost poslu	5	50%	9	90%
Lojalnost	4	40%	5	50%
Disciplina	4	40%	6	60%

U **preduzeću A** se od velikog značaja za uspeh kompanije smatraju jaka kontrola i nadzor zaposlenih (50% ispitanika), posvećenost poslu (50% ispitanika), pomoć lidera u obavljanju zadataka (40% ispitanika), lojalnost (40% ispitanika), disciplina (40% ispitanika). U **preduzeću B** su od ključnog značaja posvećenost poslu (90% ispitanika), pomoć lidera u rešavanju problema (70% ispitanika) i obavljanju zadataka (60% ispitanika), disciplina (60% ispitanika), lojalnost (50% ispitanika), jaka kontrola i nadzor zaposlenih (50% ispitanika).

Sagledavanjem ključnih verovanja koje ispitanici smatraju najznačajnijim za uspeh kompanije uočava se razlika između verovanja preduzeća A i preduzeća B. Preduzeće A na prvom mestu ima jaku kontrolu i nadzor, dok je u preduzeću B na prvom mestu posvećenost poslu, dok su jaka kontrola i nadzor zaposlenih u preduzeću B na poslednjem mestu.

ZAKLJUČAK

Korporativna kultura predstavlja veoma značajan faktor prilikom odlučivanja u organizaciji jer odluke moraju biti u skladu sa sistemom verovanja, vrednosti, stavova i normi ponašanja date organizacije. Takođe, smatra se da korporativna kultura predstavlja jak mehanizam za postizanje koordinacije i kontrole u organizaciji. Snažna kultura podrazumeva da postoji konzistentan, stabilan i homogen sistem pretpostavki, verovanja i vrednosti kojih se pridržavaju zaposleni. Upravo iz tog razloga, korporativna kultura može u velikoj meri da zameni formalne mehanizme koordinacije, kao što su na primer razna pisana pravila i procedure. Kontrola se pomoću organizacione kulture ostvaruje nametanjem određenih kulturnih vrednosti, verovanja i normi ponašanja zaposlenih. Kada većina zaposlenih prihvati te vrednosti i norme, usvoji ih kao svoja lična pravila ponašanja i razmišljanja, onda će se jednostavno ponašati u skladu sa njima. Čak štaviše, smatra se da je nekada organizaciona kultura snažniji mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih u odnosu na formalne propise ili direktan nadzor od strane rukovodilaca. Samim tim, potvrđena je **hipoteza** da se korporativna kultura prožima kroz sve aspekte funkcionisanja organizacije.

Preduzetništvo kao proces putem kojeg se kreira nešto novo nužno podrazumeva inovacije. Samim tim, potrebno je podstaći inicijativu, kreativnost, inovativnost zaposlenih, podstaći ih na preduzimanje rizika kako bi se ideje pretvorile u nove poslovne poduhvate i uspehe. One organizacije koje svesno primenjuju najnovije tehnologije u svom procesu proizvodnje i podržavaju nove ideje zaposlenih, podstiču eksperimentisanje, ne kažnjavaju greške svojih zaposlenih predstavljaju organizacije sa izuzetno povoljnom, preduzetničkom kulturom koja daje značajan vetar u leđa inovacijama. Samim tim, za organizacije koje žele da opstanu i prosperiraju u 21. veku od suštinske važnosti je da budu inovativne i da razviju preduzetničku kulturu. Time smo potvrdili i **hipotezu** ovog rada da korporativna kultura treba da omogući kreativnost, inovativnost i fleksibilnost organizacije.

Svaka organizacija ima svoju korporativnu kulturu, bila ona dobra ili loša. Kroz brojne elemente koji se odnose na verovanja, vrednosti, stavove, norme ponašanja, viziju, strategiju, simbole korporativna kultura suštinski određuje uspeh date organizacije. Samim tim, zadatak top menadžera jeste da uspostave ili prilagode organizacionu kulturu dinamičnim promenama koje se dešavaju u okruženju i da pomoću nje usmere ponašanje svih zaposlenih ka stalnom uspehu, fleksibilnosti, kreativnosti, inicijativi, inovativnosti. Sve navedeno potvrđuje i **hipotezu** postavljenu na početku ovog rada da se uspešne organizacije ističu i razlikuju od drugih po tome što njihovu korporativnu kulturu karakterišu verovanja, vrednosti, norme i standardi koji podstiču ponašanje svih članova organizacije na stalni rast i razvoj.

Najznačajniji kognitivni elementi korporativne kulture su verovanja, vrednosti, norme ponašanja i bazične pretpostavke, dok su od simboličkih elemenata najznačajniji

simbolički, bihevioristički i materijalni simboli. Kognitivni elementi kulture se nalaze u svesti ljudi i ne mogu se direktno uočiti i opipati, za razliku od simboličkih elemenata koji su vidljivi u organizaciji i članovi organizacije ih jasno i nedvosmisleno mogu identifikovati čime je potvrđena **hipoteza** od koje se pošlo u radu.

Na konkretnom primeru dva preduzeća sagledali smo ključne elemente korporativne kulture. Preduzeće B je u znatno povoljnijem položaju u pogledu korporativne kulture koju ima u odnosu na preduzeće A jer: 1) svi ispitanici smatraju da lideri imaju veliku ulogu u preduzeću i da svojim primerom treba da pokazuju kakvo se ponašanje očekuje od zaposlenih; 2) svi ispitanici smatraju da top menadžeri nisu jedini odgovorni za uspeh kompanije, već da zaposleni takođe imaju važnu ulogu u budućem razvoju kompanije; 3) preduzeće B ohrabruje nove ideje svojih zaposlenih i oni slobodno mogu izražavati sve ideje za koje misle da mogu doprineti uspehu kompanije; 4) u preduzeću B zaposleni bivaju pohvaljeni za dobro obavljen posao i održavaju se posebna okupljanja gde se oni pred drugim kolegama pohvaljuju što drugim zaposlenima daje signal koje ponašanje je dobro i poželjno i da se rad i trud prate i cene; 5) brojnim događajima koje preduzeće B organizuje zaposleni pojačavaju osećaj identiteta sa organizacijom, drugim članovima kolektiva i postaju posvećeniji svom poslu. Rezultati preduzeća B takođe ukazuju da se zaposleni osećaju zadovoljno i lepo i kada dolaze na posao i kada odlaze sa njega, za razliku od preduzeća A gde zaposleni osećaju umor, iscrpljenost, nervozu i stres. Upravo iz navedenih činjenica na primeru dva preduzeća potvrđena je **hipoteza** da ukoliko je korporativna kultura uspostavljena na pravi način članovi kolektiva se bolje osećaju na svom radnom mestu.

Kao zaključak se nameće činjenica kojom je potvrđena i hipoteza postavljena na početku rada da se verovanjima, vrednostima, normama ponašanja i bazičnim pretpostavkama, ritualima, pričama i metaforama kao elementima korporativne kulture u velikoj meri utiče na ponašanje članova organizacije.

Potvrđivanjem pomoćnih hipoteza, nedvosmisleno je potvrđena i **generalna** da su korporativna kultura i preduzetništvo međuzavisni i da se ne mogu se posmatrati jedno bez drugoga. Samim tim, dati su i jasni odgovori na postavljen problem istraživanja. Kao nedvosmisleni zaključak nameće se činjenica da korporativna kultura ima veliki uticaj na preduzetničko ponašanje neke organizacije i da menadžeri i lideri svojim ponašanjem indirektno mogu uticati na korporativnu kulturu organizacije.

LITERATURA

1. Aaker D. (1984) How to Select a Business Strategy, *California Management Review*, march, No. 26, pp. 167-175
2. Avlijaš R., Avlijaš G. (2013) *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd
3. Arsić Lj., Dobričanin S. (2009) Primena BSC modela - bitan preduslov u donošenju poslovnih odluka top menadžmenta, dostupno na <http://www.menadzment.tf.bor.ac.rs/downloads/zbornik%20celih%20radova%20MKSM2009.pdf> 27.09.2014.
4. Bean R., Rufford R. (2002) *The Business of Innovation*, AMACOM, New York
5. Bogićević B. (2003) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd
6. Cvijanović M. (2004) *Organizazione promene*, Ekonomski Institut, Beograd
7. DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (2010) *Human Resource Management*, John Wiley & Sons
8. Dutton, J. E., Dukerich, J. M. (1991) Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 517-554
9. Drucker, P. F. (1991) *Inovacije i preduzetništvo*, Privredni pregled, Beograd
10. Drucker P. (2005) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad
11. Đorđević Boljanović J. (2009) *Menadžment znanja*, Data status, Beograd
12. Đorđević Boljanović, J. (2009) Organizaciona kultura kao faktor uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja, *Singidunum revija*, Vol. 5, No. 2, pp. 163 – 171
13. Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
14. Đorđević Boljanović J. i sar. (2013) *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd
15. Đuričin D., Janošević S. (2009) Strategijska analiza ljudskih resursa, *Ekonomске teme*, Vol. 47, No. 1, pp:1-47
16. Đuričin D., Janošević S., Kaličanin Đ. (2009) *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd
17. Gerry J., Kevan Sh. (1988) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New Jersey
18. Grout, D. (2008) *Procena i unapređenje radnog učinka*, Asse, Novi Sad
19. Griffin A., Houser J. (1996) Integrating R&D and Marketing: a Review and Analysis of the Literature, *Journal of Product Innovation Management*, No. 13
20. Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management ant the Role of HR*, Prentice– Hall
21. Hisrich R D., Brush C. G. (1985) *The Woman Entrepreneur: Starting, Financing and Managing a Successful New Business*, Lexington Books, Masachusets
22. Hult G. i sar. (2004) Innovativeness: Its Antecedence and Impact on Business Performance, *Indusrial Marketing Management*, No. 33

23. Janićijević N. (1997) *Organizaciona kultura*, ULIXES, Novi Sad
24. Janićijević N. (2009) Implications Of The Balanced Scorecard On Organizational Behaviour, *Strategic Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 3-15
25. Janićijević N. (2011) Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji, *Ekonomске teme*, Niš, No. 4 pp. 527-543
26. Jovanović-Božinov M., Živković M., Cvetkovski T. (2008) *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet, Beograd
27. Lojić R. (2010) Organizaciona kultura, *Vojno delo*, str. 258-277
28. Kaplan R., Norton D. (1992) The balanced scorecard: Measures that drive performance, *Harvard Business Review*
29. Kaplan R., Norton D. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston
30. Kaplan R., Norton D. (1996) The Strategy Focused Organization, The Summary in Brief,
<http://www.businesstraining.com.mx/egaii/docs/The%20Strategy%20Focused%20Organization.pdf>, pristupljeno 26.09.2014.
31. Kaplan R., Norton D. (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston
32. Knežević G. (2010) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd
33. Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V. (2013) *Analiza finansijskih izveštaja-namenjeno tržištu Republike Srbije*, Univerzitet Singidunum, Beograd
34. Levi-Jakšić M., Komazec G. (2008) *Menadžment operacija*, Megatrend univerzitet, Beograd
35. Mašić, B., i sar. (2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
36. Morgan G. (1998) *Images of Organization*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA
kratak pregled knjige dosupan na:
<http://www.toorenborg.net/timbv/adviesgebieden/organisatiediagnose-en-ontwerp/preview-boek-beelden-van-organisatie-gareth-morgan>,
pristupljeno 15.10.2014.
37. Morris M., Kuratko D., Covin J. (2010) *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, South-Western College Pub, Mason
38. Mosurović, M. (2009) *Organizacioni dizajn kao faktor inovativnog ponašanja preduzeća*, magistarska teza, Ekonomski fakultet, Beograd
39. Mojić D. (2011) Uticaj nacionalnih kulturnih vrednosti na organizacionu kulturu i poslovnu praksu, *Singidunum revija*, Vol. 8, No. 2, pp. 141-151
40. Mejo E., Noria N. (2006) *Njihovo vreme: najveći lideri biznisa 20. veka*, Adizes, Novi Sad
41. Milojević R., Đorđević B. (2012) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Niš
42. Miljević M. (2007) *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu, Pale

43. Miljević M. (2010) *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
44. Milisavljević M. (2002) *Savremeni strategijski menadžment*, Institut Ekonomskih Nauka, Beograd
45. Milisavljević, M. (2008) *Liderstvo u preduzećima*, Megatrend univerzitet, Beograd
46. Milisavljević M. (2010) *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd
47. Miljković J., Subotić J. (2012) Podsticanje i razvoj preduzetništva i njegov uticaj na ekonomski rast Srbije, u Trbović A., Čavoški A. "Inovacije i preduzetništvo: alati za uspeh na tržištu EU", str. 141-160, Univerzitet Singidunum, Beograd
48. McAuley, Duberley J., Johnson Ph. (2007) *Organization Theory, Challenges and Perspectives*, Prentice Hall, England
49. Niven P. (2006) *Balanced Scorecard Step-by-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results*, WILEY, New Jersey
50. Pavličić M. (2003) *Preduzetništvo – faktor procesa proizvodnje (inovativna organizacija)*, Naučno-stručni skup "Menadžment u industriji", Kruševac
51. Petrović Z. (2012) *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd
52. Pravdić P. (2010) *Unapređenje efektivnosti procesa primenom BSC*, dostupno na <http://www.cqm.rs/2010/pdf/37/10.pdf>, 24.09.2014.
53. Simić I. (2009) Integralni pristup organizacionom ponašanju, *Ekonomске teme*, Vol. 47, No. 1, pp: 63-75
54. Senge P. (2006) *The Fifth Discipline - The Art of Learning Organization*, Random House, New York
55. Stanisavljev S. i sar. (2011) *Znanje i inovativnost – faktori opstanka nove organizacije*, Međunarodni Simpozijum, Tehnički fakultet, Čačak
56. Tellis G., Prabhu J., Chandy R. (2009) Radical Innovation Across Nations, The Preemins of Culture, *Journal of Marketing*, Vol. 73, pp. 3-23
57. Urban L. i sar. (1987) *Essentials of New Product Management*, Prentice Hall Inc., New Jersey
58. Van Maanen, J., Schein, E. H., (1979) Toward of Theory of Organizational Socialization, *Research in Organizational Behavior*, No. 1, pp. 209–264
59. Vukonjanski J. (2013) *Relacije dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji*, doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet Mihajlo Pupin, Zrenjanin

Internet sajтови

http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/bennis_qualities.htm, pristupljeno 01.10.2014.

<http://www.razvoj-karijere.com/news/istrazivanje-o-organizacionoj-kulturi-u-srbiji>, pristupljeno 25.09.2014.

<http://www.google.rs/intl/sr/about/company/facts/culture/> pristupljeno 07.10.2014.

<http://www.mcb.rs/blog/2013/02/22/sta-mozemo-da-naucimo-od-gusaka-o-timskom-radu/>, pristupljeno 01.10.2014.

http://www.ef.uns.ac.rs/Download/strategijski_men/2011-03-21-strategija-pojam-modaliteti-nivoi.pdf, pristupljeno 28.09.2014.

Prilog 1: Spisak slika

Slika 1: Neophodne komponente svake organizacije	15
Slika 2: Prevođenje strategije u operativne termine uz pomoć BSC koncepta	32

Prilog 2: Spisak tabela

Tabela 1: Ključne definicije korporativne kulture.....	9
Tabela 2: Elementi korporativne kulture	11
Tabela 3: Razlike tradicionalnog i savremenog preduzetništva	22
Tabela 4: Ključne teme organizacionog ponašanja	40
Tabela 5: Razlike između karijere i posla	42
Tabela 6: Karakteristike glavnog direktora razvoja znanja	47
Tabela 7: Koji nematerijalni faktor najviše utiče na dobro obavljen posao?	66
Tabela 8: Da li bivate uvek kažnjeni za svaku napravljenu grešku na poslu?.....	67
Tabela 9: Da li dobijate pohvalu za dobro obavljen posao?.....	67
Tabela 10: Da li komunicirate sa kolegama iz drugih sektora?.....	68
Tabela 11: Kako se osećate kada dolazite na posao?	68
Tabela 12: Kako se osećate kada odlazite kući sa posla?	69
Tabela 13: Koji događaji se organizuju u kompaniji?	70
Tabela 14: Šta od navedenog odražava ključne vrednosti koje se cene u kompaniji?	71
Tabela 15: Šta se od navedenog smatra značajnim za uspeh kompanije?	72