

УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ
Департман за последипломске студије
Пословна економија
мастер студијски програм

Master rad
ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА У ПД ТЕРМОЕЛЕКТРАНИ
И КОПОВИ „КОСТОЛАЦ“ (ТЕ – КО)

Mentor:

Doc. dr Lepa Babić

Студент:

Игор Милановић
400258/2010

Београд, 2012.

САДРЖАЈ:

Увод.....	4
Предмет и полазиште истраживања	6
Значај и актуелност истраживања	7
Циљеви истраживања	7
Хипотезе истраживања	8
Методе истраживања	9
Структура рада	9
1. Појам и значај организационе културе	11
1.1. Развој концепта организационе културе	11
1.2. Дефинисање организационе културе	12
1.3. Значај организационе културе	14
1.3.1 Значај корпоративне културе на поједине аспекте организације	14
2. Садржај организационе културе	16
3. Когнитивни елементи	17
3.1. Вредности	17
3.1.1. Веровања	17
3.1.2. Ставови	18
3.1.3. Норме понашања	18
3.1.4. Основне претпоставке	19
3.2. Симболички садржај	19
3.2.1 Семантички симболи	20
3.2.2 Бихевиористички симболи	23
3.2.3 Материјални симболи	25
4. Карактеристике организационе културе	27
4.1 Организациона култура и субкултуре	27
4.2. Класификација организационих култура	29
4.3. Снага организационе културе	30
4.4 Организациона клима	31
4.5 Начин на који лидерство утиче на организациону културу	32
4.6. Утицај особина, вредности и стила лидера на организациону културу	39
5. Људски фактор	46
5.1. Карактеристика људске природе	47
6. Управљање људским ресурсима	49
6.1 Фазе развоја управљања људским ресурсима	49
6.2. Стратешко управљање људским потенцијалима	50
6.3. Нов приступ у управљању људским ресурсима	51
6.4. Људски ресурси и успешност организације	52
7. Настанак и развој Организационе културе Термоелектране и копови (ТЕ-КО)	
Костолац кроз историју	54
7.1 Рудници Костолаца	54
7.2 ТЕ-КО у време Ђорђа Вајферта	55
7.3 Велики штрајк	57
8. Настанак Термоелектране Костолац	58
9. Термоелектрана и копови у оквиру ЕПС -а	60
10. Статус, делатност и положај ПД ТЕ-КО Костолац	63
10.1 Положај ПД ТЕ-КО Костолац у ЈП ЕПС	63

10.2 ТЕ-КО велико производно предузеће	64
10.3. Монополски и олигополски положаји ЕПС-а и ПД ТЕ-КО	64
11. Економски положај ПД ТЕ-КО КОстолац	65
11.1 Економски изрази пословања	65
11.2 Финансијски проблеми	65
11.3 Инвестиције у ТЕ-КО и у ЕПС-у	73
11.4 Јачање конкурентности ТЕ-КО јача интегритет компаније	74
12. Пословно планирање	75
12.1 Визија-Мисија-Циљеви	75
12.2 Планирање и програмирање развоја и пословања-структурално билансирање или наметање	76
13. Истраживање организационе културе у „ТЕ-КО“ Костолац	79
14. Закључак	95
15. Литература	97

Увод

Током развоја организације, развијале се и организационе теорије, које покушавају да дају одговор на питање како доћи до изузетне, идеалне организације?

Истраживања су углавном била усмерена на стратегију, структуру, технологију, величину односно на тзв. „тврде“ варијабле организације. Када је из њих извучен максимум, што је резултовало диверзификацијом, дивизионализацијом и децентрализацијом, дошло се до становишта да се повећање ефективности и ефикасности организације мора тражити кроз суптилније и софистицираније методе и поступке, при чему је акценат на тзв. „меким“ варијаблама организације, међу које се убраја и организациона култура. Иако је организациона култура увек била присутна, ушла је у жижу научне и стручне јавности 80-тих година прошлог века када су је лансирала јапанска предузећа својим великим бумом на светском тржишту. Проучавањем успеха јапанских предузећа, дошло се до закључка да је за то заслужно ново схватање квалитета и специфичан однос руководиоца и запослених према свом послу и компанији из којег је проистекло њихово велико залагање.

Искуства из САД-а и Западне Европе, чија се мултикултурна структура пресликава и на компаније, показале су да се разлике у националним културама снажно одражавају и на организациону културу, па тако и принципи и методи који у једној средини имају одличне резултате, у другој доводе до проблема што је још један разлог за проучавање организационе културе.

Говорећи о изградњи организационе културе, заправо се мисли на стварање смисла припадности за сваког појединца компанији, кроз визију, стратегију, јасне циљеве организације и сваког запосленог. Човек је друштвено биће и сасвим је природно да постоји жеља за припадањем,

повезаношћу и поверењем и то како на индивидуалном , тако и на организационом нивоу. И управо за то се често организациона култура једне компаније упоређује са личним кредибилитетом – тешко ју је изградити, али се врло лако може уништити. Обично се каже да организациона култура представља један од оних мистичниј менаџерских појмова, тешко мерљивих, али врло видљивих доласком у сваку организацију без обзира на њену величину. Јаке организационе културе су доминантно обојене визијом и филозофијом коју пропaгирају њихови харизматични лидери. Битна карактеристика сваке организационе културе јесте да се ствара постепено, а остаје „на снази“ врло дуго чак и након што њени идејни творци више нису у организацији. Она је основни део формалне и неформалне социјализације сваког новозапосленог, а којима се они упућују у правила као што су правила облачења, начини доношења одлука и лидерства, понашања која се толеришу, као и она која су непожељна и слично.

Обзиром на чињеницу да организациона култура утиче на размишљање и понашање запослених, очигледно је да се њен утицај осећа у свим аспектима пословања, За успешно пословање организације важно је да постоји склад између принципа менаџмента дате организације и њене организационе културе. Уколико тај склад постоји, организациона култура може да буде моћна социјална подршка у остваривању пословних циљева, „ветар у леђа“ пословном успеху. Међутим уколико су принципи менаџмента организације у директној супротности организационој култури, она ће представљати додатни отпор организационим напорима.

Овај рад је проистекао из потребе да на јасан и транспарентан начин дефинише организациону културу, организациону климу, предузећа али пре свега овај рад се базирао на истраживању организационе културе са утицајем управљања људским ресурсима и посебним освртом организационе културе у „ТЕ-КО Костолац“.

Предмет и полазиште истраживања

Предмет овог истраживања јесте појам и подела организационе културе, утицај стратешког управљања људским потенцијалима, њене карактеристике, начин на који лидер утиче на организациону културу, као и развој и утицај организационе културе у привредном друштву ТЕ – КО Костолац тј. како организационо понашање утиче на рад људи и како се оно одражава на резултате пословања. У истраживању ћемо објаснити настанак предузећа, организациону структуру и утицај интерних и екстерних стејкхолдера. Ова тема је врло специфична и широка и она зависи од различитих фактора која утиче на њу и покушаћемо приближно да кроз овај рад анализирамо њен утицај на Привредно друштво и да покажемо и објаснимо организациону културу у предузећу које је врло успешно у Србији.

У првом делу нашег истраживања приказаћемо значај и појам организационе културе, како људски фактор утиче на разне сегменте организационе културе, затим човекове карактеристике врлине, мане, односе према другим људима, према стварима, дефинисати организациону културу, цитираћемо неколико аутора који су дали одређене одговоре на ову тему. У наставку овог рада објаснићемо укратко шта су то когнитивни елементи, шта у њих спада, затим шта су то бихевиористички симболи, и који су то. Описаћемо разне субкултуре, класификацију организационе културе, снагу и организациону климу као и начин на који лидер утиче на организациону културу као и утицај особина, стила и вредности лидера на организациону културу, затим почетак људских ресурса у индустријској револуцији, како је настала, како се развијала, ко су битни фактори, где је настала, зашто је она важна за наставак развитка организационе културе у предузећима код нас, а поготово у ПД ТЕ-КО Костолац. Описаћемо кратку историју привредног друштва ТЕ-КО Костолац, такође акценат ћемо ставити на утицај организационе културе овог предузећа на разне сегменте

пословања и функционисања предузећа. У наставку овог приступног рада описаћемо настанак организационе културе у ПД ТЕ-КО Костолац, какве промене су се дешавале, када је настала, ко је увео Србију у индустријализацији. И на крају њен положај, статус и делатност како се компанија бори са финансијским проблемима као и визију, мисију и циљеве компаније.

Значај и актуелност истраживања

Организациона култура се током историје предузећа показала као предност развоја предузећа . Ипак њен утицај на пословање је изузетан и треба јој се посветити велика пажња. То показује и чињеница да се у многим великим, успешним компанијама организују посебни системи вођења и неговања организационе културе (понашања). Примери јесу најпознатија предузећа како у свету тако и у Европи, Google, Sony, IBM ⁴ и последњих година GaspromNeft из Русије. Организациона култура утиче на све запослене. Управо та природа организационе културе и њен велики утицај на велика и успешна предузећа су за анализу организационе културе у Привредном дрштву „Термоелектране и копови Костолац“ (ТЕ - КО).

Своје разматрање почећемо од људских ресурса и њиховог утицаја на организациону културу, посебно ако се осврнемо на то да је организациона категорија социјална категорија и да настаје и да живи у оквиру социјалних група.

Циљеви истраживања

Управљање променама организационе (корпоративне) културе у предузећу врло је сложен проблем чије разрешење тек треба да се нађе у теорији и пракси организационих промена. Почевши од садржајних, које се ослањају на узорке, тј. шта је организациона култура, које врсте постоје и како се то одражава на продуктивност и профитабилност предузећа. Научни

⁴ Robbins S. & Coulter M. (2005), *Менаџмент*, Београд, Дата статус, стр.55

циљ рада је да се упознају, појасне и разумеју теорије организационе културе, њеног деловања како на људе тако и на организацију, да се укаже на потребу организационе културе запослених како би се побољшало целокупно пословање организације и постигла већа продуктивност.

Друштвени циљ нашег истраживања јесте да прикаже ефекте организационе културе, како на човека тако и на организацију. Такође циљ истраживања је да покаже утицај појединца на једно предузеће, али исто тако и утицај окружења на само предузеће. Константно улагање у људске ресурсе, улагање у у будућност тако и у средства за функционисање организације приказаћемо Привредно дрштво „Термоелектране и копови Костолац“ (ТЕ – КО) у нашем раду као и значај организационе културе на предузеће које смо узели као основу за студију случаја.

Хипотезе истраживања

У раду полазимо од главне хипотезе да: организациона култура утиче на саму организациону структуру тако што се организациона структура предузећа мења заједно са променом организационе културе.

Поред главне хипотезе пошли смо и од пратећих хипотеза да:

- Организациона култура утиче на промену односа према људским ресурсима
- Околина има утицај на предузеће
- Организациона култура под утицајем лидерства
- У условима промена, лидерство као основа организације
- Променом организационе културе долази до улагања у иновације
- Нови приступи предузећу до којих долази променом организационе културе стављају акценат на улагање у екологију

Методе истраживања

У раду смо користили основне методе истраживања као што су анализа, синтеза, конкретизација, компарација, проверене информације и дедукција. Истраживана су научно теоријска сазнања, стручна литература затим општенаучна, историјско компаративна, статистичка метода као и посебне методе, студије случаја и методе анализе докумената..

У нашем истраживању покушаћемо да кроз разне методе општенаучне, статистичке методе, аналитичко дедуктивне као и посебне методе, методе анализа докумената истраживања дођемо до проверених информација, користећи пре свега чињеничну документацију, стручну литературу.

Основне методе као што су анализа, синтеза, конкретизација су кориштене због тога што смо у самом раду пошли од појма и значаја организационе културе, људског фактора у самом друштву, њихових чиниоца, саставних делова, начини на који лидер утиче на саму културу као и утицаји особина, вредности, стила лидера на организациону културу. затим фазе развоја стратешког управљања људским ресурсима

Користили смо и студије случаја као и анализе докумената за истраживање (Термоелектрана и Копови Костолац). Коришћењем историјске компарације приказали смо настанак и развој предузећа, финансијски положај, успешност пословања и утицај организационе културе на промене у привредном субјекту.

Структура рада

Дефинисањем основних појмова, постављањем хипотеза и избором одговарајуће методологије проистиче и сама структура рада.

Први део – Увод, у овом делу приказали смо предмет и полазиште истраживања, указали на њихов значај и актуелност, установили научни и

друштвени циљ, поставили конкретне хипотезе, методе истраживања као и саму структуру рада.

Други део – везан је за појам и значај организационе културе, развој концепта, дефинисања као и њен значај

Трећи део – бави се садржајем организационе културе, које су то групе елемената, њено објашњење и шта оне представљају

Четврти део – говори о карактеристикама културе, које то подкултуре постоје њена класификација и дефинисање организационе климе, начин на које лидерство утиче на организациону културу, утицај особина, вредности и стила лидера на организациону културу

Пети део – представља својеврстан увод у тему којом се рад бави , објашњавајући притом како да се разуме људско понашање

Шести део – приказали смо стратешко управљање људским ресурсима, које су то фазе развоја и њиховим потенцијалима.

Седми део – говори о настанку и развоју студије случаја које смо узели за истраживање нашег рада, њеног развоја кроз историју и промене које су се дешавале.

Осми део – у овом делу рада говори се ужем делу студије случаја (Термоелектране и Копови Костолац), која ради у оквиру ЕПС-а, њен развитак, подела и на ћерке предузећа и због чега. Такође приказани су биланси стања и успеха као и финансијски проблеми са којима је суочено предузеће, као и инвестицијама у претходним годинама.

Девети део – садржи анализу истраживања, организациону културе и утицаја људских ресурса са посебним освртом на организациону културу у „ТЕ-КО“ Костолац

Десети део - садржи закључак нашег истраживања, кратак резиме на тему појам организационе културе, њених карактеристика и утицај организационе културе.

1. Појам и значај организационе културе

До промена стратегија пословања долази пре свега до других околности и неvezано за циљеве компаније, самим тиме промењен је и став, вредност, филозофија и веровања менаџмента. Ове промене део су става организационе културе. Она као личност предузећа утиче на понашање организације у свим њеним областима.

1.1. Развој концепта организационе културе

Иако је модерном менаџменту јасан утицај и значај организационе културе. Ранији, класични менаџмент, није посвећивао посебну пажњу организационој култури. До развоја концепта какав је данас познат долази тек у осамдесетим годинама 20. века. Ипак, прва разматрања организационе културе налазимо још у 1952. год. у књизи француског аутора Jaques Elliotta ``The Changing Culture Of A Factory`` у којој аутор приказује једну од најранијих дефиниција организационе културе.

Затим издваја се чланак у академском часопису ``Administrative Science Quarterly`` под називом ``О студијама организационих култура`` (On Studying Organizational Cultures) A. Pettigrewa. у коме антрополошки појам културе везује за теорију организационих структура.

На развој концепта данас значајно су утицали продор јапанских компанија на америчко и европско тржиште, повећање броја мултинационалних компанија и њиховог обима. Затим појава мерџера, аквизиција и преузимања предузећа. Такође менаџмент у периоду осамдесетих већ почиње да разуме значај људског фактора (и фактора културе) и посвећује му већу пажњу. Услед свих тих дешавања долази до подробнијег проучавања организационе културе и идентификовања њеног утицаја на организацију. Као и како се њоме успешно може управљати.

Од Pettigrewove студије до данас бележи се знатан број стручних радова и студија овога феномена. Из те богате збирке издвојићемо најзначајније ауторе и њихова истакнута дела:

1. Deal & Kenedy, ``Corporate Cultures`` (1982)
2. Edgar Schein, ``Organizational Culture And Leadership`` (1985)
3. Kotter & Heskett, ``Corporate Culture and Performance`` (1992)

Како је организациона култура показала свој утицај на перформансе предузећа тако је расла и потреба за дубљим студирањем њене природе. Поготово су од интереса студије које везују организациону културу за менаџмент знања и ткз. ``Организација која учи``.⁵

1.2 Дефинисање организационе културе

Ипак услед великог интересовања и спознаје њеног утицаја на пословање долази до појаве све већег броја аутора спремних да се посвете дубљем студирању овога феномена. Тако се, усред разних гледишта, срећемо са многим дефиницијама. Те дефиниције углавном садрже исте елементе и дају исту или сличну поруку и издвојићемо неке од аутора

1. Стефан Робинс (Stephen P. Robbins) и Мери Коултер (Mary Coulter) дефинишу је као *систем заједнички схваћеног смисла и веровања организационих чланова који, у великој мери, одређује међусобне поступке*. У даљем тексту они је описују као ``начин на који решавамо проблеме``⁶

2. Аутор Небојша Јанићијевић, на чијем је раду наша студија највише заснована, дефинише организациону (корпоративну) културу као *систем претпоставки, веровања, вредности и норми понашања које су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство*,

⁵ Ђорђевић-Ковачевић Ј. (2009), *Менаџмент знања*, Београд, Дата статус, стр 94

⁶ Robbins S. & Coulter M. (2005), *Менаџмент знања*, Београд, Дата статус, стр. 52

*који су манифестовани кроз симболе и који усмеравају њихово мишљење и понашање*⁷.

Јанићијевић у даљем студирању појма издваја следеће елементе (присутне у већини дефиниција)⁸:

1. Садржај – Организациону културу чине когнитивни и симболички елементи.
2. Социјални карактер – Организациона култура је социјална категорија. Она настаје и живи само у оквирима социјалних група
3. Ефекти – Ефекти организационе културе су пре свега видљиви у понашању, интеракцији и доношењу одлука запослених и тимова. Они су многобројни и веома су значајни за организацију.
4. Начин настанка – Настаје кроз процес социјалне интеракције чланова тако што унутар групе долази до стицања и усвајања заједничких вредности, норми и правила понашања. Извор организациону културе се обично везује за оснивача компаније⁹.
5. Стабилност и одржавање – Неки аутори при дефинисању посебно разматрају стабилност и дуготрајност организациону културе, као и то како се она одржава. Она има тенденцију да обнавља саму себе, а процес усвајања (упознавања) новозапослених са културом назива се *социјализација*.
6. Јединственост (специфичност) – Као што не постоје две идентичне личности, тако не постоје ни идентичне организационе културе. Пре свега с тога што је она настала из искуства чланова организације.

3.Едгар Шеин (Edgar Schein) : *Организациона култура јесте шема заједничких основних претпоставки које је нека група развила или открила решавајући своје проблеме у вези са спољном адаптацијом и*

⁷ Јанићијевић Н. (2008) *Организационо понашање*, Београд, Дата статус, стр. 301

⁸ Јанићијевић Н. (1997) *Организациона култура*, Нови Сад, Ulixes, стр. 41,42

⁹ Robbins S. & Coulter M. (2005), *Менаџмент*, Београд, Дата статус, стр.54

унутрашњом интеграцијом. Показала се довољно добром да би се могла сматрати валидном, те је с тога пожељно да је нови чланови уче кроз узор за правилно схватање, размишљање и осећање у вези са тим проблемима¹⁰.

1.3 Значај организационе културе

Значај организационе културе је изузетан, а она је свакако једна од пресудних варијабли успеха предузећа. Као што се види она утиче на све процесе унутар организације и може бити извор победе али и узрок пораза у тржишној утакмици.

1.3.1 Значај корпоративне културе на поједине аспекте организације

Корпоративна култура као значајан фактор у доношењу стратешких одлука. Свака одлука долази од почетних премиса, претпоставки и веровања. Тако одлуке од којих се гради стратегија предузећа су, макар и несвесно, под утицајем организациону културе. Мада пре би се рекло, наравно у односу снаге организациону културе, да је читав процес стратегијског менаџмента под јаким утицајем културе.

Као способност прилагођавању променама у окружењу. Чињеница да ли је организациона култура флексибилна или конзервативно статичка може имати огроман утицај на пословање предузећа. Поготову када се узме у обзир брзина промене трендова и тржишног окружења у модерној економији. Управо спремност и могућност промене и реаговања на промене су детерминисане организационом културом.

Као механизам координације у предузећу. Под утицајем културе унутар организације постоји конзистентан, стабилан и хомоген систем претпоставки и веровања којих се у свакодневном раду придржавају

¹⁰ Schein E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, стр.12

запослени¹¹. Што значи да је комуникација далеко бржа и ефикаснија него да особе у комуникацији нису под дејством истоветне културе. То такође значи да ако организациону култура није адекватна, или ако унутар организације постоје супродстављене субкултуре, комуникација и координисање може бити угрожено.

Као механизам контроле у организацији. Када се запосленима пренесу вредности, норме и организациони дух културе много је лакше контролисати њихове активности. Као и злоупотребе овлашћења и нежељене акције запослених. Искуство је показало да се организациона култура показала као много ефикаснији систем контроле рада него формални прописи и ригорозна надгледања надређених.¹²

Као фактор спречавања конфликта унутар организације. Када две или више особа имају задатак да заједнички доносе одлуке и делају, а при том деле значајно различите претпоставке, вредности и веровања то може довести до конфликтних ситуација. Организациона култура позитивно утиче на смањење могућности конфликтних ситуација будући да чланови деле заједничка или слична уверења, те им је лакше да заједнички функционишу.

Као квалитетан мотиватор. . Кроз организациону културу они се поистовећују са организацијом. Тако да њену визију, снагу и успех доживљавају као своју. То веома позитивно утиче на мотивацију запослених, будући да плата није једини мотиватор. Тј. да када се финансијски обезбеде члановима организације култура може помоћи у самоостваривању¹³.

¹¹ Јанићијевић Н. (1997), *Организациона култура*, Нови Сад, Ulixes, стр. 44

¹² Јанићијевић Н. (1997), *Организациона култура*, Нови Сад, Ulixes, стр. 44

¹³ Маслов А. (2004), *Психовохија у менаџменту*, Нови Сад, Адизес, стр.8

2. Садржај организационе културе

Садржај организационе културе чине две препознатљиве групе елемената: когнитивни и симболички. Когнитивни елементи организационе културе су оне категорије које чине да ситуације, ствари или појаве у организацији имају исто значење за све њене чланове. Симболички елементи су оне категорије које носе и манифестују та заједничка значења¹⁴.

Другим речима оно што се одвија у главама чланова организациону представља когнитивни део културе. То су пре свега веровања, вредности, претпоставке, очекивања, осећања и остале мисаоне форме. Док симболичке елементе представљају приче, митови, физички изглед просторија, стил облачења запослених, ритуали и други ``опипљивији феномени организационе културе.

Мисао или веровање које наводи генералног директора или управни одбор да дефинишу нову мисију организације представља когнитивни део. Док језик којим комуницира управни одбор, начин облачења и ентеријер просторије представљају симболичке елементе.

Степен под којим су ови елементи под утицајем културе представља снагу организационе културе.

¹⁴ Јанићијевић Н. (2008) *Организационо понашање*, Београд, Дата статус, стр.308

3. Когнитивни елементи

Когнитивни садржај корпоративне културе представљају они елементи који се одвијају у умовима чланова организације. То су вредности, веровања, норме понашања и основне претпоставке организационе културе.

3.1. Вредности

Вредности усмеравају људе и говоре им чему треба да теже и како да се понашају. Због своје природе врло често бивају замењене за веровања. Међу њима постоји разлика. Оба појма су прескриптивне природе, ипак веровање произилази из дуготрајне потврде вредности. Тј. када се нека вредност искуствено покаже као пожељна, или рецимо успешна у решавању одређеног проблема, она временом прераста у веровање. Свака особа има вредности у свом систему размишљања. Када особа приступа организацији она може имати веома различит сет вредности. По правилу она ступа у процес социјализације где долази до упознавања и усвајања вредности организације.

3.1.1. Веровања

Веровања су онај елемент когнитивног садржаја који особи говоре како да се понашају и чему да теже. Као што смо видели оне настају тако што потврђене пожељне вредности прерасту у стабилнију и дубљу когнитивну структуру.

Ако, на пример, при првом састанку новог одбора сви дођу на време и добро припремљени за дискусију и то уроди добрим плодом. Пошто се приступ показао успешним он постаје вредност. Ипак ако се та пракса устали и покаже да у већини случајева доноси позитивне резултате. Чланови тима ће се радо састајати на време и добро припремљени и у будућности – та пракса учврстиће се у њиховом уму као ново веровање.

Веровања су најчешће подсвесног карактера и еволуирају углавном неопажено. Људи их даље користе и мењају по аутоматизму, ретко под свесним дејством.

Она веома утичу на организационо понашање. Као таква дају перспективу реалног света запосленима. Ако у некој организацији влада снажно веровање да проширење на источно тржиште носи веома велики ризик. Иако објективна студија може да покаже да ово веровање није искуствено оправдано. Менаџмент тог предузећа имаће стрепњу према инвестицији у дато подручје на основу самих веровања. Док исти менаџмент може сматрати да су улагања у запад сигурнија и много лакше и са мање сумњи инвестирати тамо. Из тога видимо да веровање јако утиче на перцепцију организације и на њено схватање реалног света.

3.1.2. Ставови

Ставови су релативно стабилан систем веровања о одређеном објекту или ситуацији који предиспонира појединца да се према томе опходи на одређен начин¹⁵. Они су мање-више трајан елемент когнитивног скупа. Ипак поступци и акције запослених не морају увек да буду у складу са њиховим ставовима.

3.1.3. Норме понашања

Поред вредности и веровања у прескриптивну категорију организационе културе спадају и норме понашања. Оне се успостављају унутар групе путем социјалне интеракције и представљају веома моћан фактор у детерминисању правила понашања и придржавања истих.¹⁶

Те норме постају усвојене од стране целокупне групе и ако дође до кршења истих, преступник бива санкциониран од стране осталих чланова.

Врло је битно да норме понашања буду усвојене од већине чланова организације ради бољег функционисања. Ако постоји сукоб по питању

¹⁵ Јанићијевић Н. (2008) *Организационо понашање*, Београд, Дата статус, стр.306

¹⁶ Јанићијевић Н. (2008) *Организационо понашање*, Београд, Дата статус, стр.306

норми, унутар органиозације може доћи до конфликта и општег пада ефикасности пословања.

3.1.4. Основне претпоставке

Основне (базичне) претпоставке представљају најдубљу компоненту когнитивног садржаја културе и превасходно имају дескриптивну функцију¹⁷.

Процес успостављања базичних претпоставки је дуготрајан и обично се одвија несвесно. На име када успешно правило понашања прерасте у вредности, а вредност даљим потврђивањем постане веровање. Тек после дуготрајног понављања и потврђивања тог правила ствара се дубоко схватање реалности и како она функционише. Та најдубља уверења представљају основне претпоставке.

Због своје дубине у људској психи њих је тешко приметити а исто тако и утицати на њихову промену. Оне веома утичу на перцепцију и мисаоне процесе запослених.

3.2. Симболички садржај

Симболи представљају све унутар организације што има неко значење за њене чланове. То су сви материјални и нематеријални феномени настали као производ заједничких претпоставки, вредности и веровања организације¹⁸.

Тако да све што можемо да опазимо у организацији представља симбол њене културе. Од изгледа меморандума, распореда просторија, жаргона запослених до ритуала примања новозапослених.

Такође они су некада очити, док други могу бити суптилнији и видљиви само упућеним особама. Рецимо изглед рецепције је очигледан симбол културе хотела. Док оштар поглед шефа подређеном може представљати

¹⁷ Јанићијевић Н. (1997) *Организациона култура*, Нови Сад, Ulixes, стр.67

¹⁸ Јанићијевић Н. (1997) *Организациона култура*, Нови Сад, Ulixes, стр.76

суптилнији симбол који може бити богатог садржаја, али ипак тешко препознатљив особама неупућеним у дату организациону културу.

Симболи се по својој природи могу везати у три групе, то су семантички, бихевиористички и материјални симболи.

3.2.1 Семантички симболи

Језик представља врло важан симбол културе. Значајан је и с тога што он не само да проистиче из културе већ и активно утиче на њу. Као што нације развијају себи својствен језик који објашњава и идентификује њихова веровања, вредности и претпоставке. Који потом живи са том нацијом и даље се развија и мења како и фактори који утичу на њега. Тако и језик организације живи са организацијом у интеракцији са њеном културом.

Језик је и средство комуникације, тако да унутар сваке организације запослени комуницирају јединственим језиком. Тако језик за себе везује појмове који су се искуством нашле у организационим оквирима. Свака организација развија свој језик. Тако да одрђени појмови добијају посебно значење унутар оквира њене културе чиме се обликује јединствен речник.

``Танка храна`` (оно што можете протурити испод врата колеге који грозничаво ради јер је притиснут роком), ``радни џудо`` (вештина додељивања посла некоме другом што не изгледа као избегавање посла) и ``лицем у лице`` (говорити са неким лицем у лице сматра се технолошки заосталим начином комуникације у датој фирми) представљају само неке од фразе развијених унутар језика (културе) компаније Микрософт (Microsoft)¹⁹. Као што видимо те фразе су искључиво настале као производ утицаја језика и његове интеракције унутар културе дате организације. Оне садрже веровања, искуство и навике запослених у Микрософту. Исто тако оне утичу и обликују културу запослених и читаве организације. То се најбоље може видети у примању нових људских ресурса. Новозапослени тешко да ће на

¹⁹ Robbins S. & Coulter M. (2005), *Менаџмент*, Београд, Дата статус, стр.57

почетку моћи најбоље да разумеју жаргон. Ипак временом ће га усвојити и он ће значајно утицати на њихов начин размишљања.

Тиме се уочава да је језик моћно оруђе *социјализације*, процеса којим се запослени прилагођавају култури. Многе фирме приликом примања нових радника преносе своју културу на њих путем социјализације. Дobar пример за то је успешни Старбакс (Starbucks) који приликом обуке учи новозапослене начелима компаније, њиховим веровањима, идеалима, али и богатом жаргону компаније²⁰.

Када је у питању језик долази до могућности утицаја стране културе, тј. са одомаћивањем неких фраза и појава које су настале изван организације. Када се на пример инсталира нова технологија она може са собом донети неке нове појмове у организациони речник.

Утицај стране културе се пре свега може уочити на стручном нивоу. Рецимо када инжењер преузет из друге фирме донесе нове језичке симболе из културе своје старе фирме. Било да се ради о скромној или знатној промени језика овакав феномен ипак постоји и он свакако утиче на организациону културу.

Једна од функција језика је и да чува искуство организације и да каснијим корисницима олакша и побољша разумевање одређених појава. Фонд речи и појмова искуством се умножава и мења.

Међу семантичким симболима посебну пажњу посвећујемо метафорама, причама и митовима. **Метафора** – Јесте примена речи или фразе на објекат или концепт који их иначе не означавају како би се сугерисала компарација са неким другим концептом или објектом (Schultz, 1995)²¹. Она представља систем вредности пренесених у јасну и лако препознатљиву слику. Као таква веома је моћан фактор утицаја на културу и има велики значај у менаџменту организациону културе и њеној промени. Она је стандардно оруђе лидера у њиховом утицају на културу.

²⁰ Robbins S. & Coulter M. (2005), *Менаџмент*, Београд, Дата статус, стр.55

²¹ Јанићијевић Н. (1997) *Организациона култура*, Нови Сад, Ulixes, стр.79

Са собом обично носи јаку и јасну представу шта јој је значење и коју функцију има у утицају на слушаоца (примаоца информације). Када лидер пројекта своме тиму саопшти да је ``брод савладао олују и да се безбедно усидрио у мирној луци``²² он користи метафору где брод представља пројекат, олуја – тешко и опасно окружење. А усидрење и мирна лука да је посао обављен и да су проблеми везани за дати пројекат ствар прошлости.

Приче – Састоје се углавном од препричавања занимљивих догађаја, анегдота и сличних дешавања које слушаоцу могу боље дочарати дух организационе културе. И усмерити му пажњу на жељене вредности које оне садрже у себи. Оне као такве круже организацијом и служе као неформална упутства и вођице за запослене. Са собом носе поруку како се треба владати, која је визија предузећа, какви су етички стандарди и остале вредности компаније.

То чине описујући адекватну и релевантну ситуацију или догађај из прошлости који у себи носи жељене вредности. То може бити анегдота о настанку компаније где се углавном преноси визија оснивача и вредности којима је он тежио у пословању. Или пак како је одређен запослени добио унапређење јер се користио креативнијим приступом проблему него што је то пракса у датој индустрији. Оваква прича имала би за циљ подржавање иновативног размишљања унутар организације.

Митови – Представљају измишљене приче и непотврђена веровања. Функција им је иста као и причама, да пренесу основне вредности и веровања члановима организације. У њих се верује као у догме, без сумње и провера, иако за њих не постоји искуствена потврда. Као и у националним митовима за њих се везују хероји, важни догађаји и велики подвизи. Мистичност која окружује митове помаже им да се дубље усаде у умове запослених.

Хероји су посебно битан аспект организационе културе. Они персонификују организациона веровања, тежње и вредности. Као такви

²² Јанићијевић Н. (1997) *Организациона култура*, Нови Сад, Ulixes, стр.79

прихватљиви су и лакше доступни свим запосленима. Такође људи лакше меморишу и препознају норме понашања и остале вредности када их везују за поједину личност. За хероје се обично узимају оснивачи компанија (прим. Бил Гејтс, Микрософт – енг. Bill Gates, Microsoft) или истакнуте индивидуе из њене историје (прим. Џек Велш, Генерал електрик – енг. Jack Welch, General Electric).

3.2.2 Бихевиористички симболи

Модели, обрасци и устаљена понашања запослених представљају бихевиористичке (behaviour, енг. – понашање, прим. превода) елементе организационе културе. Они проистичу из когнитивних шема и представљају сваки акт или делање члана организације.

Они су присутни код сваке групе и у односу на снагу организациону културе више или мање изражени. Веома су значајни за чланове, они им поред свега уливају сигурност и осећај припадности. Будући да су јединствени, као и језик, за ту организацију.

Ови симболи могу бити препознати од стране посматрача који није члан организације, нпр. купца робе. Бихевиористички симболи запослених у, сада затвореном, Енрону (Enron) били су веома снажни и упечатљиви у очима аутсајдера. Чувен је њихов јак речник, надмено понашање и помпезна појављивања на јавним састанцима, као што је улазак у просторије састанка на мотору.

Нама је посебно интересантно дејство ових елемената који они имају на осећај припадности компанији. Лидери понашањем врше јак утицај на запослене и на јачање корпоративне културе у организацији.

Међу бихевиористичким симболима посебно издвајамо две категорије, то су ритуали и церемоније.

Ритуали – Представљају ``релативно развијене драматичне активности које консолидују различите форме културног изражавања у један догађај који се одвија кроз социјалне интеракције`` (Trice, Bezer, 1985)²³.

Другим речима они чине низ активности које се стално понављају, а кроз које се исказују и јачају вредности организације, утврђују се највиши циљеви, и који су људи значајни за фирму²⁴.

Ритуали су веома значајни за живот организације. Значајни су и њеним запосленима. Организацији су битни јер преносе основна и жељена начела њене културе, као и за мотивацију њених чланова. За запослене је битна у виду признања њиховог рада и као категорија стабилности, сетимо се људске не толеранције према променама. Ритуали су релативно константан феномен.

Када кажемо да радници кроз ритуале препознају признање свог рада мислимо на маркирање појединаца путем тог ритуала. На пример ако се у организацији успостави ритуал да вођа пројекта најзалужнијем члану за успех пројекта одржи посебан говор хвале при окончању пројекта. То служи као потврда тој индивидуи али је она истовремено маркира у хијерархији организације и даје посебан значај. На ту особу утиче награђујући је и мотивишући да настави истим путем. Док остатку организације ставља јасно до знања који су квалитети од интереса за предузеће.

Ритуали могу да послуже да се нагласи посебна жељена вредност. Тако да су корисно оруђе у подршци развоја специфичних и конкретних особина међу запосленима.

Церемоније – Је тешко одвојити од ритуала па их неки аутори заједнички дефинишу. Оне су као и ритуали низ посебних поступака и активности које за циљ имају пренос и подржавање одређених вредности организационе културе.

²³ Јанићијевић Н. (1997) *Организациона култура*, Нови Сад, Ulixes, стр.86

²⁴ Robbins S. & Coulter M. (2005), *Менаџмент*, Београд, Дата статус, стр.57

За разлику од ритуала који могу бити скромни и везани за посебне делове организационе структуре. Тако ритуал може бити изведен између два члана, а можда и као индивидуални чин. Церемоније су масивна дешавања, обично веома упечатљива и помпезна, са намером да код запослених оставе драматичан утисак. Оне драстично искачу из уобичајеног животног тока организације.

Могу бити средство уједињена свих запослених код великих компанија и помоћи да се култура хомогенизује и да се сличан утисак остави на већи број чланова. Такође то је добра згода да се запослени у различитим одељењима боље упознају и изграде јаче интерперсоналне везе.

3.2.3 Материјални симболи

Материјални симболи представљају сав опипљив садржај предузећа, они су исто тако и најбројнији. Имају јак утицај како на запослене тако и на аутсајдере, било да је реч о пословном партнеру или друштвеној заједници уопште. Неки аутори иду дотле да организациону шему (структуру) сврставају у ову категорију.

У материјалне симболе спадају зграде, пословне просторије, начин облачења, логотип, аутомобили, локација седишта компаније, па чак и изглед профактуре.

Они имају снажан утицај на перцепцију запослених (као и аутсајдера), самим тим утичу на њихове когнитивне системе и стварају вредности и веровања. Запослен који ради у огромном облакодеру који представља не само седиште његове фирме, већ и достигнуће архитектуре и грађевинарства. Створиће перцепцију велике снаге своје организације и висине њених тежњи.

Материјални симболи не морају нужно у кратком року преносити своју поруку примаоцу. Већ они могу кроз дужи временски период неприметно утицати на њега.

Материјални симболи су веома битни у процесу стварања имиџа код потрошача и шире друштвене заједнице. Поготову са развојем концепта одговорног пословања. Пример за то је возни парк предузећа, ако организација хоће да покаже свету да брине о животној средини може купити аутомобиле који мање загађују ваздух. Или унутар својих просторија направити одељење дневне неге за децу запослених, чиме показују своју бригу о породичном благостању својих чланова. Безграничне су могућности утицаја материјалних симбола. И оне су озбиљно разматране код организација са јаком културом

На понашање чланова знатно утиче и правило облачења. Интересантан је пример веома успешне фирме Гугл (Google) у којој је запосленима дозвољено да на посао долазе обучени по својој жељи. Тако запослени раде у својим пиџамама, спортској одећи, оделу или било којој комбинацији која покрива основне стандарде облачења. Из тога се јасно види према запосленима оријентисана организациона култура. Овој познатој софтверској компанији веома је важно да се њени запослени осећају пријатно и да раде у окружењу какво њима одговара. Тако да материјални симболи којима се они користе, и начин на који их промовишу, подржава њихову културу и ефикасно је преноси на запослене. Интересантан је и очигледан утицај запослених који имају на културу корпорације будући да својим изгледом најдиректније утичу на њу.

Од памтивека људи су се поистовећивали са грбовима, и сличним симболима. Они су за њих представљали вредност коју су усвајали и за коју су се борили. Исто тако логотип предузећа има јак утицај на запослене. Они се путем њега поистовећују са групом (организацијом) што им задовољава дубоку људску потребу. Тако они даље уживају у фирминим победама, њеној популарности и имену. Запослени у Мерцедесу (Mercedes) па макар био и на нижој позицији поносиће се својим послом, али и самим собом.

4. Карактеристике организационе културе

У овом истраживачком раду могли бисмо да закључимо да је организациона култура унутар предузећа хомогена категорија. У пракси то не представља правило. Унутар компанија може доћи до развоја подкултура (субкултура) која истовремено делује са главном културом. Овакав феномен је поготову случај у великим корпорацијама. А углавном се јавља при посебним секторима организационе структуре. Или као разлика култура различитих менаџерских нивоа. Опширније о овој појави писаћемо у наставку подглавља.

Исто тако у интензитету утицаја корпоративне културе на организацију видимо да постоје више или мање снажне културе. Опет случај код великих компанија је да их карактеристишу снажне културе. Док се код појединих краткотрајних предузећа, или организација састављених ради једнорочног пројекта може очекивати слабија култура.

Ради лакшег упознавања и бољег разумевања организациону културе класификоваћемо основне типове према њиховом облику.

При крају поглавља обратићемо пажњу на разлику између организационе културе и организационе климе, где долази до честог поистовећивања ова два појма што је погрешно.

4.1 Организациона култура и субкултуре

У организацији постоји доминантна култура са својим вредностима, веровањима, ставовима, симболима итд. Поред ње унутар организације може да паралелно функционише субкултура са мање или више сличним садржајем. Она углавном дели претпоставке и многе елементе доминантне културе али ипак има своја одступања од ње. Постоје и случајеви субкултура које гаје управо најистакнутије вредности доминантне културе, оне су ткз. *чврсто језгро* организационе културе.

Феномен субкултура се може лако уочити у различитим сегментима организационе структуре. Рецимо култура маркетинг одељења може се знатно разликовати од културе одељења за истраживање и развој. Они могу да причају различитим језиком, врше различите ритуале и уопште имају другачију перспективу реалности. Могу се издвојити три димензије поделе субкултура у организацији²⁵:

Хоризонтална димензија, представља управо поделу субкултура као што је горе наведен пример. По пословним функцијама група унутар којих субкултура живи.

Вертикална димензија, то је разлика култура између менаџерских нивоа и нивоа запослених у организацији. До ње долази не само услед различите позадине тих чланова, образовања, струке, вештина. Већ и услед различитих проблема са којима се сусрећу и начина на који са њима излазе на крај. Као и услед различите перспективе из којих они виде пословање предузећа.

Дијагонална димензија, према овој димензији субкултуре се разликују према следећим критеријумима: према професији и образовању, према пореклу и статусу, према националној припадности, према хобију, итд²⁶. Поготову је честа и уочљива разлика између културе економисте и инжењера. Она још више долази до изражаја када се ове две професије сусретну на истом пројекту. Тежње, претпоставке, интереси и приоритети у многоме се разликују између ове две професије. Економиста има на уму алокацију ресурса и остваривање профита организацији на кратак, средњи и дуги рок, итд. Док је фокус инжењера на техничким и специфичним елементима пројекта везаних за његову струку: квалитет машина, квалитет сировина, перформансе производа, итд.

²⁵ Јанићијевић Н. (1997) *Организациона култура*, Нови Сад, Ulixes, стр.110

²⁶ Јанићијевић Н. (2008) *Организационо понашање*, Београд, Дата статус, стр.317

4.2. Класификација организационих култура

Класификација (типологија) организације помаже нам да једноставно и брзо препознамо основне обрасце на којима се базира дата организациона култура. Ми ћемо се у овоме раду фокусирати на четири основна типа представљена од стране Харисона (Harrison, 1972), а касније модификованог од стране Хендија (Handy, 1985)²⁷.

То су следећа четири типа културе:

Култура моћи – Јесте култура оријентисана ка лидеру. Она подржава веровање да су средства успеха у рукама вође. И у односу на то заиста успех организације зависи у многоме од компетенција лидера да води предузеће. Култура је неформалног карактера и одликује је могућност веома брзог реаговања на дешавања у окружењу. Будући да је бирократија у оваквој култури сведена на минимум.

Лидер своју моћ црпи из разних ресурса: финансија, знања, вештине коју поседује, али не ретко и из своје харизме. Овакав вид културе погодан је пре свега у малим и новооснованим предузећима. Великим организацијама не одговара овакав систем због ограничености једног лица да ефикасно надгледа целокупно пословање. Овакве културе лакше опстају приликом великих тржишних турбуленција због своје агилности и упроштеног функционисања.

Култура улога – Јесте пре свега бирократска култура у којој доминирају правила и процедуре. У њој се све заснива на логици и разуму тако да се тежи формализацији и стандардизацији пословних процеса. Тако место које је у култури моћи заузимао лидер, у овом случају заузимају правила и прописи. Ту се одмах може и видети разлика у утицају тржишних турбуленција, где у промењеном окружењу стари прописи нису адекватни. Те је даље њихова замена и адаптација спора и може скупо коштати организацију. Оваква култура имплицира развијену бирократију, а пре свега

²⁷ Јанићијевић Н. (1997) *Организациона култура*, Нови Сад, Ulixes, стр.112

се може наћи у великим корпорацијама и јавним предузећима који дуго послују у релативно стабилним индустријама.

Култура задатка – Успех је апсолутни приоритет у оваквој култури. Он је у самом врху когнитивног система ума организације и њему тежи целокупна њена структура. Ова култура претпоставља да је основна мисија организације да решава проблеме. Чланови се цене не према својим

вештинама, већ према томе колико доприносе обављању задатка и постизању циљева.

Посебно је погодна за релативно мале – пројектно оријентисане фирме. Она у потпуности зависи од људског фактора, што јој се у неким ситуацијама може сматрати као недостатак. Рецимо у оставци кључних људи може доћи до значајног пада ефикасности и великих трошкова. Ипак њена флексибилност, иновативност и спремност на брзе промене дају посебну снагу.

Култура подршке – Заснована је на личној слободи запослених а као сврху постојања види остварење индивидуалних интереса. Она као таква веома је ретка. Сама чињеница да се фокусира више на појединачне циљеве него на интерес целокупне организације представља јој отежавајућу околност за опстанак. Ипак она је најпогоднија за лично усавршавање и напредовање те је тако разумљива из перспективе професионалних чланова. Обично настаје када се група скуп у циљу задовољења интереса који им се у датој ситуацији подударају. А распушта када чланови закључе да немају више истих интереса, а самим тим и потребе за даљом кооперацијом. Овакав вид културе карактеристичан је за стручне скупове и подухвате при факултетима и истраживачким институцијама.

4.3. Снага организационе културе

Снага организационе културе детерминише до ког степена ће она утицати на функционисање организације. Појам снаге организационе културе не

утиче сам по себи на успех организације, он само маркира колико култура утиче на пословање.

Ипак, највећи број најуспешнијих компанија имају веома јаку и препознатљиву корпоративну културу. Поред снаге увешћемо још један појам који одређује утицај културе, то је *ширина организациону културе*.

Ширина организационе културе зависи од количине претпоставки, веровања, митова, симбола, хероја и осталих елемената културе са којим она располаже. Тако да се фирме окренуте ка успешном менаџменту културе труде да како да продубе културу тако и да њен садржај учине богатијим.

Јака култура, ако је адекватна, позитивно утиче на многе аспекте пословања. Као прво смањује конфликте будући да је наглашена сличност норми понашања чланова. Затим позитивно утиче на мотивацију, координацију, контролу.

4.4 Организациона клима

Организациона култура и клима су међусобно повезане, мада сасвим различите димензије организационог живота (Denison, 1996)²⁸.

Организациона клима представља начин на који чланови организације као појединци перципирају саму организацију и њен утицај на остварење личних вредности (James, James, Ashe, 1990)²⁹.

Дакле кључна реч је перцепција индивидуе када је у питању организациону клима. Она представља схватање запосленог како организација утиче на њега и његове личне интересе. Као таква веома је утицајна на схватања запослених и треба јој се посветити пажња од стране менаџмента. Јер може дати одговор како организација утиче на запосленог као јединку.

Иако се обе баве социјалним контекстом организације, разлика између културе и климе је у томе што култура представља скуп веровања,

²⁸ Јанићијевић Н. (1997) *Организациона култура*, Нови Сад, Ulixes, стр.113

²⁹ Јанићијевић Н. (1997) *Организациона култура*, Нови Сад, Ulixes, стр.133

понашања и норми целокупног предузећа. Док је клима искључиво индивидуалног карактера, и представља личне процесе и виђења члана организације.

Студирање организационе климе пре свега је битно на пољу мотивације запослених јер је предмет њеног интересовања управо лична перцепција. Теорија организациону климе заснива се на психолошким студијама. Док се теорија културе ослања више на социологију и антропологију.

4.5 Начин на који лидерство утиче на организациону културу

Већ сама чињеница да једна од најважнијих и најутицајнијих књига у развоју концепта организационе културе, носи наслов „Organizational Culture and Leadership“ (Schein, 1985), говори много о важности лидерства као фактора организационе културе. Сам Шајн, један од најутицајнијих аутора у области организационе културе, је можда највише и заслужан за идеју да је лидер извор а тиме и детерминанта организационе културе. Он је ту страну односа лидерства и културе међу првима објаснио и до данас на њој истрајавао. Међутим, Шајн није и једини аутор који заступа становиште да лидер креира културу и да је то његов најважнији задатак. Заправо велика већина аутора у области организационе културе третира је као зависну а лидерство као независну варијаблу. У једном истраживању, на пример, доказано је да лидерство објашњава већи проценат варијаблититета у култури (24%) него што култура објашњава варијабилитета у стиливима лидера (13%) ³⁰. Сви аутори који третирају лидерство као независну варијаблу полазе од перспективе структуралног функционализма која третира организациону културу као нешто што организација има, као једну од компоненти или димензија организације и као једну од многих управљачких полуга за остваривање организационих циљева. Уколико на

³⁰ Sarros, J.C., Gray J., Densten, I.L. (2002). Leadership And Its Impact On Organizational Culture, International Journal Of Business Studies, vol 10, No 2, pp 1-26.

тај начин разумемо организациону културу, јасно је да је лидер организације позван и одговоран да креира културне претпоставке, вредности и норме и намеће их осталим члановима своје организације односно својим следбеницима. Основно питање које се намеће онда је: како лидер креира културу?

Које механизме лидер користи и како тече процес креирања културе од стране лидера? У литератури се могу препознати два објашњења процеса обликовања културе од стране лидера а који се условно могу назвати: когнитивни и интерпретативни.

Когнитивно објашњење утицаја лидерства на културу је промовисао сам Шајн и оно се базира на моћи лидера да доноси одлуке и обликује функционисање организације користећи своју ресурсну моћ³¹. Према њему, лидери креирају културу тако што пресудно утичу на решења два основна проблема са којима се организације суочавају: екстерна адаптација и интерна интеграција. Његово виђење односа лидерства и културе подразумева да је процес креирања организационе културе по природи когнитивни или процес учења. Култура се ствара у организацији кроз процес колективног (организационог) учења тако што њени чланови решавају проблеме екстерне адаптације и интерне интеграције. Проблем екстерне адаптације састоји се у проналажењу улоге и позиције организације у окружењу и успостављања продуктивних односа са тим окружењем. Проблем интерне интеграције односи се на проналажење начина да се колектив организације интегрише и да се успоставе складни односи између чланова организације. Решења ова два проблема која се покажу успешним затим се понављају у свакој сличној ситуацији све дотле док се не потисну у потсвест чланова организације и не постану опште али неписано и подсвесно правило како треба радити у организацији. Ова правила о томе како треба деловати у разним ситуацијама и у односу на разне појаве затим имплицирају и одређени поглед на те ситуације и те појаве.

³¹ Schein E. (2004). Organizational culture and leadership. Thousand Oaks: Sage

Тако се постепено, у зависности од начина решавања проблема, формирају и одређене претпоставке, веровања, вредности, норме и ставови као елементи организационе културе. Уколико се тако разуме процес настанка културе, онда онај актер у организацији, који наметне своја решења проблема са којима се организација суочава, обликује и културне претпоставке, вредности и норме које та решења имплицирају. Лидер је према Шајну ³² у идеалној позицији да обликује решења проблема у организацији и тиме утиче на претпоставке и вредности у њеној култури. Он у организацији има највећу моћ коју користи приликом одлучивања да се изабере онај правац организационе акције за који он мисли да је бољи или је у његовом интересу. Тиме што усмерава и обликује организациону акцију, лидер намеће решења проблема екстерне адаптације и интерне интеграције из којих онда, ако су успешне, и у дугом року, проистичу културне претпоставке, вредности, норме и ставови.

Овде је врло важно је нагласити да постоји услов успешности јер ако се решење проблема које лидер наметне организацији покаже неуспешним оно неће бити легитимисано као пожељно или корисно и неће бити основа за креирање културног садржаја у тој организацији. На крају крајева, и сама организација која спроводи неуспешна решења проблема екстерне адаптације и интерне интеграције не може опстати на дуги рок па не може ни имати културу.

Друго објашњење утицаја лидера на организациону културу називамо интерпретативно јер је основна полуга утицаја лидера интерпретација реалности. Лидер у овом случају користи интерпретативну а не ресурсну моћ. Једна од основних карактеристика и функција лидерства јесте да одређује значење стварности за његове следбенике односно чланове организације³³

³² Schein E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Thousand Oaks: Sage

³³ Smircich L. (1983) Organizations as shared meanings, in L. Pondy, P. Frost, G. Morgan & T. Dandridge (eds) *Organizational symbolism*, (pp 55 – 65), Greenwich, CT: JAI.

Креирањем и наметањем значења реалности следбеницима, лидер постепено обликује њихове интерпретативне шеме кроз које они разумевају свет око себе. Обликовањем интерпретативних шема чланова организације, лидер пресудно утиче на формирање заједничких, колективних значења која обезбеђују да сви чланови организације исте појаве, догађаје или односе у организацији и ван ње разумеју на исти начин из чега проистиче и да се понашају се према њима на исти начин. Ова колективна значења долазе у форми препотставки, вредности, веровања, норми, ставова које деле чланови организације што је само друго име за организациону културу³⁴. Лидер може да намеће значења следбеницима у основи на два начина: директном комуникацијом или кроз процес когнитивне дисонанце³⁵. Директна комуникација између лидера и следбеника којом он своја значења појава и догађаја у организацији намеће својим следбеницима може имати више облика: вербална, невербална и симболичка. Вербална комуникација може бити писана или усмена и може се користити врло различитим медијима. У њој се значења преносе директно, речима. За успех лидера у наметању значења и креирању културе онда је од критичне важности његова вештина комуницирања.

Он мора да „говори истим језиком“ као његови следбеници тј. Мора да говори разумљиво и да користи речи и изразе које његови следбеници разумеју. То значи да се не смеју користити сувише технички изрази и да лидер мора да пронађе начин да и технички сложене ствари објасни на једноставан начин. Историја је пуна технички врло образованих људи који нису успели да постану лидери јер их једноставно потенцијални следбеници нису разумели.

Лидер мора да буде оптимиста јер је оптимизам често једини аргумент који говори у прилог правцу акције који жели да наметне следбеницима.

³⁴ Frost P.J., Moore L.F., Louis M.R., Lundberg C.C., & Martin (1991). Reframing organizational culture. Newbury Park, CA: Sage.

³⁵ Јанићјевић, N. (1996). Organizaciona kultura. Novi Sad: Ulix.

Лидерима се саветује да користе у што већој мери метафоре аналогije, да се изражавају у сликама и примерима.

Невербална комуникација је мање видљива али то не значи да је и мање важна у процесу креирања и преношења значења са лидера на следбенике. Невербалне поруке које лидер шаљу су врло важне из простог разлога што људи у ситуацији када се разликују вербална и невербална порука, увек више верују невербалној поруци. Зато је за лидера од изузетне важности, што су многи аутори до сада истицали, да буде „човек од речи“ односно да ради оно што говори. За лидера је једна од најважнијих особина да буде човек од интегритета, да му се може веровати³⁶. Једна од димензија тог интегритета јесте управо склад између вербалних и невербалних порука које шаље. Лидер мора бити свестан да само један лош потез може да уруши сву претходну вербалну комуникацију. Лидер који на пример, пропагира вредности иновативности, иницијативе и флексибилности може да неутралише све претходне вербалне поруке у том правцу само једним непормишљеним жестом ако, на пример, казни, критикује или извргне порузи неког члана организаице који је доживео неуспех у покушају да креира неку иновацију или ако унапреди лојалног и послушног уместо иновативног и самосталног запосленог. Када је Ли Ајакока (Lee Iacocca) преузео америчког произвођача Крајслер (Crisler) у тешкој кризи за плату од само једног долара, он је тиме и невербално показао да се придржава основне вредности које тражи од осталих запослених – жртвовање.

Један од сјајних примера важности невербалне комуникације јесте и наредба једног официра српске војске у I светском рату својим нижим официрима. У њој он забрањује официрима да користе команду „Напред“ већ само „За мном“.

Разлика је јасна: онај ко командује „За мном“ иде испред својих војника, даје им пример и ради онако како и говори а онај ко командује „Напред“ иде иза

³⁶ Bennis W.G., Nanus B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.

својих војника и њима поручује да јуришају на фронт док он сам иде иза њих. Символичка комуникација лидера подразумева промишљено креирање симбола које носе одређене поруке. Већ је речено да су симболи ствари које имају неко значење шире од оног који сама та ствар уобичајено има или од њене основне функције³⁷. Лидери рутински користе симболе, некада чак и несвесно, да комуницирају значења која желе да наметну својим следбеницима³⁸. Символи могу бити, како смо то већ описали, семантички, бихевиорални и материјални. Лидер користи семантичке симболе тако што користи одређене изразе, фразе, метафоре, приче да би објаснио појаве у организацији на одређени начин и тако креирао значење тих појава какво он жели. Тако, када лидер компаније говори својим запосленима да „конкуренција води са 2:0 али да се тек игра реванш на домаћем терену“, он користи метафору спортске утакмице да би наметнуо значење бизниса као такмичења и да би промовисао компетитивност као важну вредност. Он тиме индукује своје запослене да функционисање организације, односе унутар ње и у њеном окружењу виде пре свега као такмичење. Слично је и са бихевиоралним симболима који укључују ритуале и церемоније.

Креирањем и пропагирањем одређених ритуала, лидер јасно показује које вредности жели да наметне у својој организацији. Лидер који укине награде за лојалност фирми („златан сат за 30 година рада“) и уведе ритуал свечаног ручка на који он води најбољег иноватора, јасно показује запосленима да се више не цени и не тражи лојалност већ иновативност. Материјални симболи укључују ствари (артефакти) које шаљу неку поруку. Лидер организације, свесно или несвесно, утичући на обликовање материјалних ствари у организацији, од изгледа просторија и зграда преко меморандума и логоа до дизајна паковања производа, обликује и значења која те ствари носе. Тако је у једном нашем предузећу, које је мерџером спојено са једном глобалном компанијом, разумевање да је то наше

³⁷ Dandridge, T., Mitroff, I. and Joyce, W. (1980) Organizational Symbolism: A Topic To Expand Organizational Analysis. *Academy of Management Review*, vol 5, no 1, pp. 77-82.

³⁸ Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London: Sage.

предузеће сада део глобалне компаније постигнуто, између осталог, и тако што су на уласку у предузеће истакнуте заставе свих земаља у којима ова глобална компанија има фабрике.

Поред директне комуникације, лидер може да наметне значења ствари и појава у организацији и индиректно, путем когнитивне дисонанце.

Когнитивна дисонанца представља непријатно стање у коме су различити елементи когнитивних шема људи супротни једни другима или у коме су вредности и ставови људи у нескладу са њиховим делима³⁹. Људи једноставно имају потребу за конзистентношћу: конзистентном сликом света у коме се сви елементи слажу једни са другима или пак да њихова дела и акције буду у складу са њиховим вредностима и ставовима⁴⁰. Уколико то, из неког разлога, није случај настаје стање когнитивне дисонанце.

Људи се у стању когнитивне дисонанце осећају нелагодно, фрустрирано и настоје да га што пре отклоне. Када је извор когнитивне дисонанце несклад између онога што мисле и онога што раде, људи могу да реше то стање на два начина: да промене своје понашање или пак да промене своје мишљење односно своја веровања и вредности. Готово увек људи ће прво покушати да промене своје понашање јер је то лакше. Они ће тада своје акције променити тако да их ускладе са својим уверењима. Но, ако то није могуће, из било ког разлога, људи ће променити своје веровање, ставове или вредности и то тако да они оправдају, објасне или рационализују њихово ново понашање. Тако когнитивна дисонанца постаје један од механизма вођења промена у организацијама. Лидер који жели да промени постојећа веровања и вредности својих следбеника и наметне им нова, треба да индукује одређено понашање које је неконзистентно са постојећим веровањима и вредностима које се желе променити. Тиме лидер доводи своје следбенике у стање когнитивне дисонанце. Уколико не успеју да се врате на стари модел понашања, следбеници ће после неког времена

³⁹ Fiske, S.T., Taylor, S.E., (1991). *Social cognition* (2nd ed.). New York: McGraw

⁴⁰ Aronson E. (1989). *The rationalizing animal*. In H. Leavitt,

прихватити нове вредности и ставове да би рационализовали нови образац понашања наметнут од лидера. Овде је важно да људи не смеју имати перцепцију да су приморани неком претњом да промене понашање јер у том случају имају „оправдање“ за промену понашања а тиме и за несклад између тог понашања и њихових вредности па тај несклад постаје подношљив не креира когнитивну дисонанцу.

4.6. Утицај особина, вредности и стила лидера на организациону културу

Описани механизми утицаја лидера на културу представљају теоријско објашњење које се операционализује кроз емпиријска истраживања начина на који особине, вредности и стилови лидера утичу на организациону културу. Укратко ћемо представити резултате појединих истраживања на ту тему. Један број истраживача је покушао да покаже како особине лидера утичу на садржај и тип организационе културе коју он креира. Такво једно емпиријско истраживање ⁴¹ је било усмерено на откривање корелације између особина лидера класификованих у познатом „Великих Пет“ моделу (Big Five) и типа организационе културе класификованих у познатом „Моделу Конкуришућих Вредности“ (Competing Values Framework). При томе, претпоставка аутора била је да лидери са одређеним особинама теже да изграде одређени тип или врсту организационе културе.

Модел Биг Фиве све познате особине личности сврстава у пет основних димензија⁴² :

1. Екстровертност – интровертност (друштвеност или отвореност): степен у коме је особа друштвена односно задовољна односима са другима;

⁴¹ Giberson, T.R., Resick, C.J., Dickson, M.W., Mitchelson, J.K., Randall, K.R., Clark M.A. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values, *Journal of Business Psychology*, vol. 24, pp.123-137.

⁴² Mount, M. K., Barrick, M. R. (1995). The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol.13, pp. 153– 200). Greenwich, CT: JAI Press.

2. Пријатност или сагласност: показује тежњу особе да буде сагласна и у добрим односима са осталим људима; 3. Савесност: показује степен у којем је појединац пажљив, скрупулозан и истрајан, организован, темељит, уредан и самодисциплинован; 4. Емоционална стабилност или неуротичност: на једном полу је емоционална стабилност, сигурност и смиреност док су на другом нервоза, несигурност, депресија; 5. Отвореност: са једне стране су особине креативности, оригиналности, радозналости, отворености за нова искуства, маштовитости, неконвенционалности и склоности ризику док су на другом крају затвореност, конвенционалност, конзервативизам, немаштовитост, аверзија према ризику итд.

Модел конкуришућих вредности диференцира све организационе културе по две димензије⁴³ : 1. флексибилност версус стабилност и 2. контрола и интерни фокус версус промене и екстерни фокус. Рацио за коришћење баш ових димензија јесте у томе што организациона култура треба да обезбеди истовремено остваривање ових супротстављених захтева: за стабилношћу и променама као и за екстерним и интерним фокусом. Културе се заправо разликују према томе где се налазе по ове две димензије при чему се културе ретко налазе на њиховим екстремима. Будући да постоје две димензије са по два екстрема, то се могу издиференцирати 4 типа културе. Који ће од та 4 типа културе бити изграђен у конкретној организацији зависи у доброј мери од особина њеног лидера. Култура клана оријентисана је интерно на одржавање хармоничних односа у колективу али и на флексибилност.

Ова култура подразумева да су људи у организацији најважнији и да развој људи и њихова посвећеност доводи до конкурентске предности и успеха. Зато се наглашава важност хармоније и добрих међуљудских односа у овој култури. Емпиријска анализа је утврдила да лидери са високим нивоом сагласности и емоционалне стабилности преферирају да изграде културу

⁴³ Cameron, K.S. , Quinn, R.E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: The competing values framework. Reading, Ma: Addison-Wesley.

клана. Култура адхократије је оријентисана екстерно на тржишну позицију али и на флексибилност. Ова култура базира на основној идеји да су промене и иновације кључ за успех. Истраживање је показало да је за изградњу културе адхократије потребно да лидер има ниску емоционалну стабилност. Култура тржишта је такође оријентисана екстерно на тржишно позиционирање али и на стабилност и контролу. Ова култура почива на претпоставци да само оштра конкуренција споља и фокус на потрошача изнутра води успеху. То је култура у којој се јако цени конкурентност и профит. Стога је и логично да ову врсту културе креирају обично лидери који имају ниску особину сагласности и емоционалне стабилности. Култура хијерархије је оријентисана истовремено на стабилност и интерно. Ова култура је базирана на контроли, ефикасности, логичком вођењу, објективности и рационалности. Ефикасност и продуктивност су основни елементи те културе. Резултати емпиријског истраживања су потврдили да културу хијерархије креира лидер са ниском отвореношћу за искуства и екстравертношћу. Све у свему, описано истраживање је потврдило да организациона култура, барем делимично, зависи од личности лидера.

Посебно су особине сагласности и емоционалне стабилности важне за тип културе коју ће лидер креирати. Сагласност је позитивно корелирана са културом клана а негативно са културом тржишта и адхократије. Логично је да лидер са високом особином сагласности форсира културу хармоније, баланса, добрих међуљудских односа а са ниским особинама сагласности културу која наглашава промене, конкуренцију, такмичење и перформансе. Емоционална стабилност на исти начин утиче на културу као и сагласност. Поред ове две особине и отвореност за нова искуства је у одређеној мери важна: она је негативно корелирана са хијерархијском културом. Насупрот томе, особине савесности и екстравертности лидера нису показале да имају утицај на формирање типа организационе културе. Поред особина на организациону културу утичу и личне вредности лидера. Ту претпоставку је доказало једно емпиријско истраживање које је проверавало корелацију између личних вредности лидера, типа организационе културе и типа

перформанси које се остварују у организацији⁴⁴. Личне вредности лидера су класификоване у три категорије: самоусмереност (selfdirection), сигурност, беневољентност. Само усмереност лидера подразумева да он цени аутономију, слободу, креативност, независност. Сигурност лидера подразумева да он вреднује стабилност, предвидивост, рутине, процедуре. Беневољентност је оријентација лидера ка добробити групе, ка складним односима у групи и ка припадању. Типови организационих култура који се истражују су: иновативна, бирократска и подржавајућа (supportive). Ове типове културе аутори дефинишу као три димензије организационе културе које се најчешће појављују у свим класификацијама организационих култура. Иновативне културе су, на пример, култура адхократије код Хендија⁴⁵ или култура тржишта и култура адхократије у Моделу конкуришућих вредности⁴⁶.

Култура бирократије је исто што и култура улога код Хендија или хијерархијска култура у Моделу конкуришућих вредности док подржавајућа култура одговара култури моћи (Хенди) или култури клана (Модел конкуришућих вредности).

Посебно интересантно у овом истраживању је било то што су аутори претпоставили да различите културе имплицирају и различите критеријуме успешности. Свака култура, у складу са њеним вредностима, имплицира одређену врсту перформанси која ће бити мера успеха организације.

Тако се у иновативној култури успех мери на основу раста продаје, у бирократској култури на основу ефикасности а у подржавајућој култури на основу задовољства запослених. Аутори полазе од претпоставке да лидери обликују културу организације коју воде сагласно својим вредностима. Стога је за очекивати да ће лидери са наглашеним вредностима само усмеравања

⁴⁴ Berson, Y., Oreg, S., Dvir, T. (2008). CEO Values, Organizational Culture And Firm Outcomes, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, pp 615–633.

⁴⁵ Handy, C. (1979). *Gods of management*. London: Pan.

⁴⁶ Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: The competing values framework*. Reading, Ma: Addison-Wesley.

креирати иновативну културу, лидери са вредностима сигурности ће изградити бирократску културу док ће лидери чије су доминантне вредности беневоленности креирати подржавајућу културу. Из тако насталих култура произилазе и одговарајуће мере успеха односно перформансе. Тако ће лидери са самоусмеравајућим вредностима превасходно бити усмерени ка расту продаје и тако ће мерити свој успех. Лидери са вредностима сигурности ће изградити организацију у којој је најважнија мера успеха ефикасност (ниски трошкови) а лидери са беневолентним вредностима ће мерити успех на основу задовољства запослених. Емпиријско истраживање је спроведено на узорку од 139 израелских компанија чије се акције котирају на берзи.

Ово истраживање је потврдило све претходно претпостављене релације вредности лидера, типа културе и типа перформанси који се остварује. Дакле, лидер који има доминирајуће вредности само усмеравања вероватно ће креирати иновативну културу у којој ће мера успеха бити раст продаје. Лидер који има наглашену вредност сигурности ће креирати бирократску културу у којој ће ефикасност бити најважнији критеријум успеха. Најзад, лидер који има беневолентне вредности ће креирати подржавајућу културу у којој ће мера успешности бити задовољство запослених. Ови закључци дувају ветар у леђа теоријама контингентног лидерства. Пошто лидер са вредностима само усмеравања производи раст продаје, он ће бити потребан само предузећима у конкурентним, турбулентним условима када је раст продаје услов опстанка. Лидер са вредностима сигурности биће потребан предузећама којима је снижавање трошкова услов опстанка. Лидер са беневолентним вредностима је потребан у ситуацији када предузеће може да оствари раст само кроз њен социјални капитал. Истраживање је донело и неке дијагоналне и неочекиване али логичне релације вредности лидера, културе и перформанси.

Вредности сигурности су негативно корелиране са културом иновативности, подржавајућа култура је негативно колерирана са растом продаје, иновативна култура је позитивно корелирана са задовољством запослених.

Овај последњи је веома логичан из више разлога: прво, запослени се лако идентификују и задовољни су што раде у организацији која је креативна и иновативна; друго, иновативна организација мора да има више радних места која су мање специјализована и дају већу аутономију; треће, иновативност захтева нагласак на интринсичним наградама које воде ка већем задовољству запослених.

Трећа група емпиријских истраживања је била фокусирана на однос стила (или типа) лидерства и типа организационе културе које они стварају. У једном таквом истраживању, аутори се фокусирају на релације два типа лидерства са 4 типа организационих култура⁴⁷. Полази се од класификације типова лидерства који препознаје два основна типа: трансакциони и трансформациони⁴⁸. За класификацију типова организационих култура аутори користе Модел конкуришућих вредности (Competing Values Framework)⁴⁹ који препознаје 4 типа организационих култура: култура клана, култура хијерархије, култура тржишта и култура адхократије.

У овом истраживању, лидерство се третира као независна а култура као зависна варијабла те се претпоставља да трансформациони и трансакциони лидери преферирају и креирају различите типове организационих култура. Да би повезали лидерство са организационом културом, аутори уводе медијаторну варијаблу: снагу ситуације. Снага ситуације показује у којој мери ситуација у којој људи раде детерминише њихово понашање. Снажна ситуација је структурирана и понашање актера у тој ситуацији је усклађено, једнако, и вођено је јасним правилима и знацима. Слаба ситуација даје актерима нејасне сигнале у погледу пожељног понашања па су и акције учесника у њој разноврсне и променљиве. Хипотеза аутора је да ће трансформациони лидери

⁴⁷ Masood S.A., Dani S.S., Burns N.D., Backhouse C.J., (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective, *Journal of Engineering Manufacture*, Vol. 220, Part B.

⁴⁸ Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

⁴⁹ Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: The competing values framework*. Reading, Ma: Addison-Wesley.

преферирати и креирати слабе ситуације у организацији из ког разлога они преферирају и креирају организационе културе клана и адхократије.

Трансакциони лидери преферирају и креирају јаке ситуације у организацији и због тога стварају културе тржишта и хијерархије.

Претпоставка о релацији трансформационог вођства и култура клана и адхократије је била потврђена у потпуности док међутим, то није био сасвим случај са хипотезом о односу трансакционог вођства и култура хијерархије и тржишта. Аутори претпостављају да је узрок томе можда неспособност лидера да уоче разлике између култура клана и хијерархије.

5.Људски фактор

Будући да се питањем човекове психе и природе људског понашања баве многе науке: психологија, антропологија, политикологија, социологија и др. Ми ћемо се пре свега фокусирати на човека у пословном окружењу и како на њега гледа пословни менаџмент.

Да би боље разумели људско понашање и мотивацију узећемо за пример америчког психолога Абрахам Маслов (Abraham H. Maslow). У интересу студирања људске психе и очувања њеног здравља упустио се у истраживање организационог утицаја на њу. ``Психологија у менаџменту`` (енг. издање ``Maslow on Management``⁵⁰.)

Укратко његова теорија образлаже да човек у првом плану има приоритетну мотивацију задовољења пет нивоа својих базичних потреба, физиолошке потребе, потреба сигурности, социјалне (друштвене) потребе, потребе за поштовањем и потреба за самоостваривањем.

Човек прво мора себе да нахрани, води хигијену, и осигура нормално функционисање свога организма, то представља физиолошке потребе нормалног човека и у развијеном свету оне су углавном задовољене.

Следећи ниво јесте задовољење потребе сигурности. Овде се узима у обзир место становања, затим физичка сигурност и последњих може се рећи деценија материјална сигурност која је полако али сигурно једна од најбитнијих ставки задовољења човека. Маслов томе додаје и интересантну варијаблу, сигурност у себе.⁵¹

Социјалне (друштвене) потребе или потребе припадности јесте следећи део ка човековом развоју. Већ је сада јасно да ће у овом делу организациона култура имати велики значај на човека. То је потреба да особа буде прихваћена, вољена и подржана од осталих особа (групе). Тако је људској личности веома битно да буде прихваћена унутар своје породице, радног окружења, спортске екипе и у другим облицима групе. Да се унутар

⁵⁰ Маслов А. (2004), *Психологија у менаџменту*, Нови Сад, Адизес, стр.28

⁵¹ Маслов А. (2004), *Психологија у менаџменту*, Нови Сад, Адизес, стр.51

њих осећа потребно и пожељно и да дели позитивне емоције са окружењем. Маслов сматра да је та позитивна интреакција веома битна за психофизичко здравље појединца. Без психичког здравља и позитивног размишљања тешко да ће појединац успети у својим како животним тако и пословним циљевима. Пријатељи, породица, сарадници, надређени играју велику улогу у задовољењу потребе припадности.

Потреба за поштовањем спада у више мотивационе факторе личности. Када подмири прве три наведене потребе човек тежи ка поштовању. Он жели да буде поштован од стране своје породице, своје организације, пријатеља, па на крају и од целокупне друштвене заједнице. Човек пре свега тежи ка самопоштовању према Маслову велики број њих успе и то је веома битно, што није случај са следећом теоријом, потребом за самоостварење

Потреба за самоостварењем је субјективни циљ човека. Самоостварењу особа тежи када задовољи све претходне потребе. Достицањем тог нивоа, појединац долази до остварења свог живота. Може се рећи да самоостварење представља поклапање реалног живота (и његове перцепције) са визијом коју је особа имала о идеалном (оствареном) и успешном животу.

5.1. Карактеристика људске природе

У овом делу ћемо кратко описати нека веровања и претпоставке везане за људску природу као и њене карактеристике. Ово ће нам у даљем раду помоћи да повежемо организациону културу и њено дељовање на човека.

Постоји велики број различитих гледишта на ове теорије тако и различити аутори карактеришу појаве људског понашања. Прва карактеристика људске природе које ћемо кратко описати јесте *себичност*.

Себичност човеку представљају задовољење његових потреба и интереса, тако да материјалне и нематеријалне ствари за његово остварење није спреман да дели са другима, шта више пракса је показала

да што је особи ствар битнија за њега,она је мање спремна да га дели са другима.

Однос према променама. Теорије и праксе су показале да људи не воле промене. Извесност је сигурнија тако да већина људи тежи ка стабилнијем и сигурнијем животу са што мање ризика по себе и по своју породицу. Сви смо сведоци наглих промена последњих година а нарочито после економске кризе у начину живота. Исто тако и пословно окружење бележи драстичне промене и налази се и даље пред неизвесности.

Основни нагон. Верујемо да човек као живо биће негује вољу за животом која даје снагу вољу и мотивацију за успех. Различити аутори верују да уз помоћ организационе културе (понашање) код многих може усмерити на жељене активности и дати добре резултате.

Етика. Различите теорије али и историја је показала да је човек спреман да зарад постизања циља и задовољења својих интереса изађе из оквира морала и етике.

Еволуција личности. Човекова личност је у сталној промени. Самим тим мења се и човеков поглед на свет. Треба имати у виду утицај те особине на дуготрајне карактеристике запосленог. Зато је веома значајно поћи од поменутих анализа за организациону културу и њен утицај на људске ресурсе.

6. Управљање људским ресурсима

6.1 Фазе развоја управљања људским ресурсима

Људски фактор у процесу рада се, кроз читаву историју људског друштва, препознавао као значајан услов да се постигне оно што се жели у том процесу, да се постигну замишљени и постављени циљеви.

Ипак, организовано и систематско бављење процесима управљања људским потенцијалима почело је од индустријске револуције. Револуција је донела нове потребе за знањима, другачије него до тада, увела нове законитости у раду, створила велике и сложене привредне системе, до тада непознате, који су захтевали другачију поделу и организацију рада.

То је време када се функције управљања људским потенцијалима почиње развијати, и то у облику управљања особљем, које се испољава кроз форму најразличитијих варијанти кадровских служби. Садржај њиховог рада су били радни односи, административно управљање платама, бенефицијама, годишњим одморима и слично. Управљање особљем носило је специјалистичку подршку управљању организацијом. Како се развијало индустријско друштво, и сложеност захтева који су постављени пред организацију, тако се развијала и свест да је управљање особљем важно за успех организације.

Током осамдесетих година прошлог века постало је јасно да су људи драгоцен ресурс коме треба посветити пажњу у стратешком смислу. Људи постају капитал и инвестиција организације. У том периоду уводи се појам управљање људским ресурсима. Ова функција полако прераста у равноправну функцију са осталим функцијама у предузећу. Карактеристично схватање тог периода је да људски ресурси постају конкурентска предност организације на све захтевнијем тржишту.

Као што се брзина развоја нових знања и технологија повећавала, тако је и ова фаза развоја управљања људским ресурсима трајала кратко. Крајем деведесетих година прошлог века управљање људским

потенцијалима постаје *суштинска управљачка активност*. У њеној основи управљање учинком.

Административна повезаност подразумева да је функција управљања људским ресурсима усмерена на свакодневне активности, што значи да је административна функција која нема никакве везе са кључним пословним потребама организације.

Једносмерна повезаност подразумева да руководство организације, након формулисања стратешког плана, само обавештава функцију људских ресурса о плану и то у делу запошљавања потребних кадрова.

Двосмерна повезаност подразумева разматрање питања људских ресурса током израде стратешког плана. Тим који израђује стратешки план тражи од функције људских ресурса да анализира последице различитих пословних стратегија на људске ресурсе. Функција за људске ресурсе доставља тиму за стратешко планирање резултате анализе. Након усвајања стратешког плана функција људских ресурса се задужује за споровођење плана људских ресурса.

Интегрисана повезаност се заснива на сталној интеракцији стратешког управљања и управљања људским потенцијалима. Функција људских ресурса је саставни де формулације стратегије и њене примене. Један од основа за избор стратегије јесте потенцијал запослених. Након усвајања плана функција управљања људским потенцијалима израђује оперативне планове запошљавања и развоја запослених.

6.2. Стратешко управљање људским потенцијалима

Стратешки менаџмент људских ресурса се дефинише као „скуп одлука и активности које имају за циљ осмишљено развијање људских потенцијала ради обезбеђивања конкурентске предности организације и стратешких циљева пословања, као одговор на изазове окружења“⁵².

⁵² Пржуљ.Ж.(2002):*Менаџмент људских ресурса*, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд, развој функције управљања људским потенцијалима у ПД ТЕ-КО,стр 6.

Дакле осмишљено развијање људских потенцијала је усмерено на реализацију визије и стратешких циљева организације . Придавајући такав значај стратешком менаџменту људским потенцијалима и пракса и теорија уздиже управљање људским потенцијалима на ниво равноправних стратешких функција компаније.

Ово се још више потенцира следећом дефиницијом: „Стратешко управљање људским потенцијалима је развој и имплементација људских стратегија које су интегрисане у стратегију компаније и које обезбеђују да култура, вредности и структура компаније, као и квалитет, мотивација и посвећеност запослених доприносе у потпуности испуњавању циљева организације “⁵³

Из наведеног следи да стратешко управљање људским потенцијалима представља систем процеса који имају за циљ максимизирање организацијске интеграције, заправо јединства свих њених функција, мотивацију и посвећеност запослених, ефикасност и квалитет рада, чиме постаје стратешки циљ и учествује директно у креирању стратегије компаније.

6.3. Нов приступ у управљању људским ресурсима

Говорећи о управљању људским потенцијалима као о равноправној управљачкој функцији предузећа, треба указати да се последњих тридесетак година развија нов приступ у управљању организацијом. Важно је при томе подвући да улогу генералног менаџмента и генералног директора у управљању људским потенцијалима не може заменити улога специјализоване службе за развој људских потенцијала и организациони развој. Такав приступ доводи до распарчаних и неусклађених активности у процесима ове функције. Генерални менаџмент и генерални директор, морају стратегију развоја људских потенцијала артикулисати као једну од

⁵³ Dainy,Loosremore,Lingard (2003):*Human Resource Management in Construction projects*,развој функције управљања људским потенцијалима у ПД ТЕ-КО,стр. 6

основних намера које, као креатори пословне стратегије, уграђују у њене темеље. На тај начин се уместо реактивног деловања на људске потенцијале, може остварити проактивно управљање људским потенцијалима.

Наведена улога генералног менаџмента и генералног директора у управљању људским потенцијалима створена је кроз праксу и истраживање те праксе најуспешнијих светских компанија и њихових оснивача. Уколико први човек компаније може да формулише централну филозофију као идеју водилу или да сагледа стратешку важност управљања људским потенцијалима, он ће моћи уз помоћ специјалиста, да креира политику и системе у овој функцији и „омогући и другим руководиоцима на свим нивоима да привлаче, одабирају, унапређују, награђују, мотивишу, користе, развијају задрже или уклоне запослене у складу са захтевима послова, људским потребама и стандардима правичности“⁵⁴

6.4. Људски ресурси и успешност организације

Многобројна истраживања праксе⁵⁵ (Fitz-enz, 1995 I 2000; Cascio 1998; Kravety 1998; O'Reilly & Pfeffer, 2000; Becker 2001; Mayo 2001). говоре да је основ конкурентске способности компаније њен људски потенцијал и да је он главни ресурс опстанка и покретач развоја савремених компанија.

Људи а не новац, зграде или опреме су кључни фактор разликовања између компанија; то је једини ресурс компаније који је активан и способан да учи и да се развија.

Из наведених разлога основни задатак менаџмента је да учини све да привуче и задржи најбоље људе и да буде посвећен њиховом развоју. Такође многа истраживања у свету потврђују да је општа успешност предузећа значајно повезана с квалитетом обављања појединих процеса,

⁵⁴ Пројекат (2011), *Развој функције управљања људским потенцијалима у ПД ТЕ-КО*, Костолац, стр. 6

⁵⁵ Fitz-enz (1995 I 2000); Cascio (1998), O'Reilly & Pfeffer (2000), *развој функције управљања људским потенцијалима у ПД ТЕ-КО*, стр 8.

односно активностима управљања људским потенцијалима, као што су обуке, прибављање кадрова и селекција, праћење успешности стварање одговарајуће климе и културе. Поред тога, успешности доприносе и постојање посебне организационе јединице за људске потенцијале, безбедност на послу, задовољство послом и оданост организацији, креирање знања, способност менаџера људских потенцијала, систем квалитета управљања људским ресурсима и слично.

Коначно, успех организације је значајно повезан са укупним квалитетом управљања људским ресурсима неког предузећа, односно с квалитетом повезаних процеса управљања људским ресурсима.

Према истраживањима савремене праксе, усмереност компаније на управљање људским потенцијалима постаје пресудно за успешност и развој компаније. Тако, најуспешнији светски менаџери стављају знања и вештине у управљању људским потенцијалима на друго место, по важности за компанију, одмах иза знања и вештина потребних за обликовање стратегија.

7. Настанак и развој Организационе културе Термоелектране и копови (ТЕ-КО) Костолац кроз историју

7.1 Рудници Костолаца

Костолачки басен још од античког доба познат је као значајан извор угља. Прва савремена геолошка истраживања извршена су осамдесетих година 19.века и то да се утврди положај првог угљеног слоја на горњој површини земље. Први рудник са јамским копом отворен је 1870.године у Старом Костолцу и у њему је руда копана све до 1966.године, када је донета одлука да се престане са јамском експлоатацијом. У овом периоду из четири јаме ископано је укупно 7.703.182. тоне угља. Рудник је првих десетак година био у власништву Фрање Вшечког, да би касније прешао у руке Ђорђе Вајферта и његовог акционарског друштва. Други рудник који је основан био је рудник под именом „Кленовник“ и он је отворен 1883.год. До 1959 год када је обустављена експлоатација из његове три јаме је ископано 3.305.441 тона угља. Касније је отворен и рудник „Кленовник “ 1924. и до 1957. је ископао 4.247.382 тоне угља.

Организациона производња угља у Костолачком басену почела је 1870.год и та година се може узети као година почетка изградње самосталне српске индустрије и може се рећи прва појава организационе културе у области енергетике и експлоатације угља у југоисточној Европи.

Развој организационе културе у овом делу Европе први је препознао Чешки концесионар Фрањо Вшечки али тек када рударски басен преузима Ђорђе Вајферт 1873. почело је значајно техничко унапређење повећане производње и можемо слободно рећи да је Ђорђе Вајферт први зачетник организационе културе у индустријализацији у Србији.

Сопствени извор угља био је неопходан предуслов за излазак Србије из онога што је практично било феудално доба јер је рана индустријска револуција као главно погонско гориво користило угаљ. Њиме су се

покретали бродови, пиваре, кланице, млинови да би с временом он постао главни енергент намењен производњи струје. „Тако је готово век и по костолачки угаљ је био један од главних покретача наше привреде“

Данас, уз рекордну производњу и непрестана улагања у осавремењавање и проширење производних капацитета, предузеће ТЕ-КО „Костолац“ наставља ту традицију, као један од ослонаца електропривреде Србије (ЕПС).

7.2 ТЕ-КО у време Ђорђа Вајферта

Појава Ђорђа Вајферта у Костолцу и његова куповина повластице од Фрање Вшетчког за 8.200 тадашњих динара где је постао један једини власник рудника – један је од најзначајнијих догађаја у историји рудника. Вајферт је 1885. године добио нове повластице на нових 100 хектара под именом „Нови Костолац“. Повластице и рудник „Костолац“ били су у приватном власништву све до 1945. године када су сви рудници прешли у државно власништво.

Индустријалац, добротвор, пионир модерног предузетништва у Србији и гувернер Народне банке Србије рођен је 15.јуна 1850. год. у Панчеву. Након завршетка велике пиварске школе у Вајенстефану код Минхена, преузео је од оца пивару на Топчидерском брду. Пошто је за рад у пивари била потребна велика количина угља, започео је систематска рударска истраживања по Србији. Прво је истраживао налазишта угља у Костолцу, потом испитивао живину руду на подручју Авале а затим је у селу Рупље код Грделице истраживао налазишта олова.

Преузимањем концесије над костолачким рудником 1881. год. отпочиње значајно техничко иновирање и организационо понашање у руднику. Уложени капитал у опрему и зграде 1896 год износио је 135.000 а обртни капитал 17.000 тадашњих динара. Вајферт концесионар или повластичар данас инвеститор, имао је у оквиру рудника циглану, црепану, млин са парном машином од 70 КС. Ђорђе Вајферт је знао да у

непрестаним инвестицијама, иновацијама и организационом понашању како према људским односима међу радницима тако и према потенцијалним купцима лежи успех како за њега лично тако и за напредак Србије.

До Првог светског рата опрема рудника је стално обнављана новим машинама и електричним уређајима , тако да је рудник уочи рата имао парну машину јачине 60 КС, два парна котла, две аутоматске пумпе итд. а број запослених 137 радника.

У Балканским ратовима 1912. и 1913. год. мобилисани су минери, ковачи првог позива тако да су у управи рудника имали великих проблема за одржавање редовне производње. Када се ситуација мало смирила Ђорђе Вајферт је 27. новембра 1913. год. „груписао“ постојеће повластице и уз право да руднику припоји три нове јаме, намеравао је да знатно прошири производњу. Али до овога није дошло јер је почео Први светски рат па је рудник већ 11.маја 1914. престао да ради.

Вајферт је поново преузео рудник после ослобођења и већ 1919. повећао производњу. Због велике потражње за угљем у руднику је повећан број радника тако да се већ крајем године попео на рекордних 288 стално запослених радника.

Вајфертове стимулације као један од основних делова организационе културе јесу биле финансијске природе. Тако је средином тридесетих година 20. века продајна цена угља била 90 тадашњих динара, док се ситан продавао по 36 дин. Власник рудника је на припреми комадног угља плаћао 12 динара а на откопу 7 динара. Вајферт је увео и додатну стимулацију, те је на откопу и припреми ангажман радника плаћао по прогресивној скали, тако што је сваки пети вагон угља плаћао по 5 динара скупље а са откопа сваки седми по пет динара више.

Године 1937. Ђорђе Вајферт умро је у 87. години у својој вили у Београду и исте те године после његове смрти долази до великих организационих промена у ТЕ-КО Костолац.

7.3 Велики штрајк

Највећи костолачки штрајк почео је 27. августа 1937. год и трајао је пуних 40 дана. Пошто су радници били неумољиви у овим преговорима, управа рудника је била принуђена да попусти, иако је у више наврата покушавала војском да сломи штрајк. Побуњени радници захтевали су промену колективног уговора, повећања плаћања појединих фаза рада у циљу боље радне и здравствене заштите рудара. Како нису испуњени њихови захтеви радници су обуставили производњу. С побуњеним рударима су се солидарисали и сељаци који су обезбеђивали храну, док су штрајкачи чували јаму како се не би појавили штрајкбехери. Оваква сарадња била је новина у радничкој борби за боље услове рада. Борба радника наставила се и даље и у будућим преговорима обезбедили су да 1938.год. потпишу први Колективни уговор који је садржао осам чланова којима су договорени услови рада, радно време и цене надница. Тада је Закон о раду предвиђао да послодавац има право да кажњава рударе за неоправдани изостанак. У случају поновног недолажења на посао послодавац је имао право да отпусти радника. Све новчане казне уписиване су у чланску књижицу благајне без које се рудар не би могао да запосли. Приликом новог запошљавања радник је био дужан да покаже књижицу у којој су уписиване казне. „Одбија се да се разговора са недисциплинованим радницима“⁵⁶,

⁵⁶ 140 година Костолца, (1870- 2010), 2010, стр. 84

8. Настанак Термоелектране Костолац

Стварање садашњег Привредног друштва ТЕ-КО Костолац започето је градњом електране. Градња Термоелектране у Костолцу започета је у лето 1942. год када су немачки окупатори одлучили да у склопу једне широко замишљене реконструкције рударског басена „Костолац“ започну градњу велике термоелектране, која је требало да буде завршена 1944. године. Први објекат будуће термоелектране који је изграђен био је велики димњак висок 100 метара. Из Немачке су 1943. год биле допремљене и неке машине за електрану, док су далеководи за Борски рудник и Београд ужурбано градили. У првој фази развоја, електрана је требало да троши 438.000 тона угља годишње, што је било могуће обезбедити искључиво површинском експлоатацијом.

Немачке снаге имале су план да у Костолцу изграде велики металуршко-хемијски комбинат с пристаништем на Дунаву. Градња је била започета, а темељи пројектованих здања још и данас постоје. Како би решили питање мрака електричне енергије и створили сигурнији извор, Немци су из Београда допремили један дизел мотор од 500 КС с генератором снаге 3х380V снаге 400к/у. Колико је данас познато овај дизел мотор с генератором демонтиран је из Белог двора на Дедињу и био је постављен у непосредној близини данашње портирнице Електране.

Друга централа монтирана је на терену данашње самоуслуге и поште у Костолцу. Ова централа је већим делом била ван производње, стално се налазила у ремонту (поправци), па је негде почетком 1944. године скинут главни погонски каиш, без којег ова централа дуго није могла да ради.

Све до 1948. године ова прва започета електрана имала је назив „Нови Костолац“ да би касније 1948. године започета друга електрана под називом „Мали Костолац“. Када је прва електрана била у стабилности одлучено је да се ради на новој електрани и ту су пребачени из Београда котлови, турбине, генератори како би се уштедела знатна средства која су коришћена за транспорт угља у Београд, што је још један пример у низу нових иновација и

организационе културе у врху управљања највећег пројекта у на овим просторима. Монтажа и градња ове електране била је под надзором разних архитеката, инжењера и она је пуштена у рад 29. новембра 1948. год. Електрана је радила све док због своје застарелости није замењена новом технолошком напреднијом 1965. год.

Тако је 1967. године стара електрана замењена новом под именом „Костолац II“ снаге 100 мегавати што се како су стручњаци касније рекли да се исплатила и да је било оправдано замењена стара новом. То је још један у низу организационих промена које су се дешавала у још неразвијеној источној Србији. Главна опрема увезена је из СССР –а, а главни и идејни пројекта урадиле су фирме „Теплоелектропројекат“ из Харкова и „Енергопројекат“ из Београда.

Изградња треће по реду електране под називом „Костолац III“ почела је 1975. године маскималне снаге 210 мегавати а пуштена је у рад 1980.године. Ова нова електрана је „кондензационог блоковског типа са проточним хлађењем“ и специјално конструисаним котлом за угаљ ниске калоричне вредности.

1987. после обимних истраживања дошло је до градње нове електране под називом „Дрмно“ касније „Костолац Б“ где је на дубини од 40 па све до 80 метара испод нивоа река откривено резерве од преко 600 милиона лигнита. Пошто је ова количина толико велика да омогућује минимум 35 година рада електране од 700 мегавата, стручњаци су предложили да се започне са експлоатацијом рудника а касније изградњом термоелектране. Први блок Термоелектране „Костолац Б“ завршен је 1987. године а званично је пуштена у рад 1988. године. Изградња другог блока „Костолац Б“ завршена је 4 година касније а на мрежу Електропривреде Србије (ЕПС) повезана је 1992 године.

9.Термоелектрана и копови у оквиру ЕПС -а

1992. године према закону о електропривреди Србије формира се јавно предузеће „Електропривреда Србије“ за производњу електричне енергије, угља, дистрибуцију и пренос енергије. Ново јавно предузеће чине разне компаније читаве Србије а један од ослонаца је и Термоелектрана „Костолац“ где се формирају два таква предузећа Површински копови „Костолац“ и Термоелектране „Костолац“.

Јавно предузеће Површински копови „Костолац“ организовано је из више мањих предузећа које чине једну административну целину, док је Термоелектрана „Костолац“ организовано да се бави производњом електричне и топлотне енергије у комбинованим процесима. Предузеће чине два дела, Термоелектрана „Костолац А“ са блоковима од 100 и 210 мегавата и део предузећа Термоелектрана „Костолац Б“ са два блока од по 348,5 мегавата.

У склопу темељне реорганизације целокупног енергеског комплекса Србије, костолачки рудници су прикључени ЕПС – у, чија је основна делатност производња, пренос и дистрибуција електричне енергије, управљање електроенергетским системом производње, прерада и транспорт угља.

У јуну 2004 године, после тешког периода за нашу земљу, одлуком Владе Србије и управног одбора ЈП ЕПС-а издвојено је пет предузећа услужног сектора са 1600 радника : ПД „РИО“, ПД „ПРИМ“, ПД „ГЕОРАД“, ПД „Аутотранспорт“, ПД „Костолац услуге“.

У јануару 2006 године спајањем дотадашњих јавних предузећа Површинских копови и Термоелектране „Костолац“ у јединствену компанију формирано привредно друштво „Термоелектране и копови Костолац“, отпочело је ново доба рударства и енергетике у региону Србије.

Привредно друштво специфично је у томе што је једино у систему Електропривреде Србије обједињују производњу електричне енергије и

угља оквиру једне компаније. Такође имајући у виду чињеницу да се ради о једином заиста великом предузећу у окружењу, природно је да „Термоелектране и копови Костолац“ представљају окосницу развоја читаве локалне заједнице а и шире.

Социјална одговорност, поготово усмерена на локалну заједницу, је један од основних циљева Привредног друштва „Термоелектране и копови Костолац“ као дела система Електропривреде Србије, али и као компанија која је због природе и последица своје делатности од значаја у ширем друштвеном оквиру.

Поред врло значајних улагања у постројења за заштиту животне средине, Привредно друштво учествовало је у изградњи значајних инфраструктурних објеката у граду Костолцу и околним селима, којима се додатно смањује загађење животне средине и повећава стандард животног локалног становништва. Један од таквих пројеката је изградња топлификационе мреже у селу Дрмно (у непосредној близини Термоелектране „Костолац Б“) и реконструкција мреже у граду Костолцу.

Кроз различите облике спонзорства и донација Привредно друштво помаже различите пројекте у области науке, образовања, културе, здравства, хуманитарних активности, верских организација и спорта. Специфичност Привредног друштва је да је то једина велика компанија у граду Костолцу, те је велики број грађана и организација већ више година упућена ка овој компанији у различитим областима.

Културним активностима се пружа подршка кроз културно – уметничко друштво „Костолац“, различите сликарске и вајарске колоније, као и традиционалне глумачке свечаности „Дани Миливоја Живановића“.

Посебан значај имала је секција „ЕПС и деца“ у којој је као део Електропривреде Србије учествовало и Привредно друштво Термоелектране и Копови „Костолац“.

Привредно друштво претходно споменуто посвећује велику пажњу интерном развоју образовања и усавршавању запослених. У ту сврху, започето је формирање посебног сектора за људске ресурсе, који ће ову област организовати и водити примењујући највише стандарде који постоје у савременом пословном свету.

У сарадњи са Електропривредом Србије, Сектор за информациони систем је организовао основну обуку за стицање ECDL сертификата (4 основна модула), који је успешно завршило 105 полазника.

У току су курсеви за усавршавање енглеског језика на различитим нивоима за менаџерски тим Привредног друштва.

10. Статус, делатност и положај ПД ТЕ-КО Костолац

10.1 Положај ПД ТЕ-КО Костолац у ЈП ЕПС

ПД (привредно друштво) ТЕ-КО Костолац је једно од 11 зависних предузећа у ЈП ЕПС. Током времена, његова позиција, као дела система, била је дефинисана на различите начине али увек као интегрална.

Према МРС (Међународни рачуноводствени стандард) „Зависно предузеће је предузеће које је под контролом другог предузећа, ако је познато као матично предузеће. Контрола је моћ управљања финансијском и пословном политиком предузећа ради остваривања користи од његових активности.“⁵⁷

Анализирајући стање у ТЕ-КО, у погледу избора органа управљања и руковођења, доношења планова производње и инвестиција, утврђивања цена производа и других елемената пословне и финансијске политике и упоређујући га са напред датим одредбама МРС, произилази да је ТЕ-КО зависно предузеће. Власник имовине је држава, која је основала ЈП ЕПС и које њиме управља и доноси све битне одлуке из домена кадровске, финансијске, организационе и уопште пословне политике предузећа.

ЈП ЕПС је формирао зависно Привредно друштво ТЕ-КО, директно поставља директора и представника скупштине, и доноси битне одлуке из области производње, финансија, инвестиција, цена.

За разлику од предузећа у приватном власништву, чији је основни циљ максимирање профита и увећање имовине, богатства власника, ЈП ЕПС и ТЕ-КО Костолац имају основни циљ, ефикасно обављање делатности производње, преноса и дистрибуције електричне енергије. У складу са тиме, за ефикасност рада и пословања су од пресудног значаја продуктивност рада и економичност пословања са свим ресурсима, материјалним и људским.

⁵⁷ Развој функције управљања људским потенцијалима у ПД ТЕ-КО(2011),стр. 11

10.2 ТЕ-КО велико производно предузеће

ТЕ-КО је према *карактеру делатности* (производња топлотно-електричне енергије и угља) производно; према величини (вредност средстава, укупан приход у броју запослених) велико; *према облику институционалног организовања*, јавно предузеће које обавља делатности од општег – друштвеног и државног значаја.

ТЕ-КО има укупну имовину у вредности од преко 60 милијарди динара, запошљава 3365 радника, остварује годишњи приход већи од 16 милијарди динара. Циљеви и задаци утврђени су актима, плановима и програмима привредног друштва, који се сматрају донетим по прибављању сагласности УО ЕПС-а И Владе.

10.3. Монополски и олигополски положаји ЕПС-а и ПД ТЕ-КО

Уобичајено је да се ЕПС окарактерише као монополист. Са становишта броја произвођача и учешћа у производњи струје, еластичности тражње, баријера за улазак нових учесника у електроенергетску грану, он има карактеристике монопола. Међутим он нема слободу одлучивања о обиму производње и ценама својих производа. тј. о главним економским изразима монополистичке позиције.

Што се тиче тржишног положаја ТЕ-КО, он нема ни формалне ни садржинске компоненте монопола. Његова позиција се може условно окарактерисати као олигополска (У ЕПС-у постоји више производних друштава које појединачно немају монопол на тржишту). Како је његово учешће у капацитетима за производњу и у самом аутопуту ЕПС-а од 12%-14%, то је његов положај значајан. Без његовог учешћа ЕПС не би могао испунити обавезе из електроенергетског биланса Републике Србије. Допринос ТЕ-КО повећавању ЕПС-овог тј. купчевог вишка или тачније умањењу купчевог негативног резултата је такође значајан.

11. Економски положај ПД ТЕ-КО КОстолац

11.1 Економски изрази пословања

Од термоелектрана у ЕПС-у ТЕ-КО је испунио план са 102,3% а са потиснутом енергијом то је 105.6%. Укупан приход износио је нешто више од 16 милијарди а профит преко 150 милиона динара.

Укупан приход и профит су тржишне категорије и оне као такве не могу да буду волунтаристичне, за ТЕ-КО велике и довољне. Ово тим више што су цене електричне енергије у надлежности државе и да су у дугом временском периоду потцењене. То је оштро тржишно ограничење. Друго, ТЕ-КО као и за већину предузећа, важи да технолошко- производни процес у њему не може да функционише са произвољним високим интензитетом. И ту постоји оштро техничко ограничење. То значо да ТЕ-КО међу могућим решењима пословања и производње, мора да тражи она која су са највећим обимом и са најмањим трошковима.

„Ми нисмо у ситуацији да одређујемо цену нашег производа, већ можемо да утичемо само на натуралне показатеље, односно количину јединица које се множе са ценом. Међутим на расход можемо да утичемо и то нам је основни задатак.“(Директор ПД ТЕ-КО Костолац Драган Јовановић).⁵⁸

11.2 Финансијски проблеми

ТЕ-КО, као и цео систем ЕПС-а, суочава се годинама са крупним финансијским тешкоћама и проблемима: одржавање минималне ликвидности; недостатак средстава за инвестиције и развој. Расте апсолутни и релативни ниво задужености.

У првом плану је друштвена рентабилност и рентабилност ЕПС-а, што чини дефектним економске и производне принципе пословања ТЕ-КО. Таква пракса нужно захтева корективну улогу државе, а делом и ЕПС-а, барем у погледу финансирања проширене репродукције.

⁵⁸

Развој функције управљања људским потенцијалима у ПД ТЕ-КО(2011),стр. 12

Табела1. Биланс успеха за 2009. годину.

ПД „ТЕ-КО Костолац“	ИЗНОС	
	Текућа година	Претходна година
ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	18.015.471	15.215.182.
Приходи од продаје	18.122.825	14.982.793
Приходи од активирања учинка и робе		
Повећање вредности залиха учинака		147.516
Смањење вредности залиха учинака	206.768	
Остали пословни приходи	99.414.	84.873
ПОСЛОВНИ РАСХОДИ	16.926.909	16.560.796
Набавна вредност продате робе	20	1.500
Трошкови материјала	2.873.135	2.768.051
Трошкови зарада, накнада зарада и остало	4.320.028	4.019.905
Трошкови амортизације и резервисања	4.603.533	4.944.986
Остали пословни расходи	5.130.193	4.826.351
ПОСЛОВНИ ДОБИТАК	1.088.562	
ПОСЛОВНИ ГУБИТАК		1.345.614
Финансијски приходи	55.917	66.043
Финансијски расходи	829.941	1.353.771
Остали приходи	13.164	33.613
Остали расходи	103.316	218.903
Добитак пре опорезивања	224.386	
Губитак пре опорезивања		2.818.632
Нето добитак који се обуставља		

Нето губитак који се обуставља		
ПОРЕЗ НА ДОБИТАК		
Порески расход периода		
Одложени порески расходи периода	86.219	20.305
Одложени порески приходи периода		
Исплаћена лична примања послодавцу		
НЕТО ДОБИТАК	138.167	
НЕТО ГУБИТАК		2.838.937

Као што се види у табели 1. биланс успеха, билансни задатак је употпуности извршен и пребачен и привредно друштво је произвело 7% више електричне енергије него што је било планирано тако да је крајња добит била 1.088.562.000 динара.

Табела 2. Биланс стања - актива за 2009. годину.

ПД „ТЕ-КО Костолац“	ИЗНОС	
	Текућа година	Претходна година
АКТИВА		
Стална имовина	51.974.166	53.382.547
Неуплаћени уписани капитал		
Goodwill		
Нематеријална улагања	14.350	14.209
Некретнине, постројења, опрема и биолошка средства	51.372.123	52.736.352
Некретнине, постројења и опрема	51.343.613	52.705.972
Инвестиционе некретнине	28.510	30.380
Биолошка средства		

Дугорочни финансијски пласмани	587.693	631.986
Учешћа у капиталу	76	91
Остали дугорочни финансијски пласмани	587.617	631.895
Обртна имовина	9.105.512	6.746.106
Залихе	4.733.560	3.992.488
Стална средства намењена продаји и средства пословања које се обуставља		
Краткорочна потраживања, пласмани и готовина	4.371.952	2.753.618
Потраживања	3.924.934	2.468.648
Потраживања за више плаћен порез на добитак		
Краткорочни финансијски пласмани		
Готовински еквиваленти и готовина	338.372	166.571
Порез на додату вредност и активна временска разграничења	108.286	118.399
Одложена пореска средства		
Пословна имовина	61.079.678	60.128.653
Губитак изнад висине капитала		
Укупна актива	61.079.678	60.128.653
Ван билансна актива	2.449.407	2.367.018

Табела 3. Биланс стања - пасива за 2009. годину.

ПД „ТЕ-КО Костолац“	ИЗНОС	
	Текућа година	Претходна година
ПАСИВА		
КАПИТАЛ	39.540.714	39.402.547

Основни капитал	43.907.712	43.907.712
Неуплаћени уписани капитал		
Резерве		
Ревалоризоване резерве	21.188.377	21.253.349
Нерализовани добици по основу хартија од вредности		
Нерализовани губици по основу хартија од вредности		
Нераспоређени добитак	2.541.332	2.403.165
Губитак	28.096.707	28.161.679
Откупљене сопствене акције		
Дугорочна резервисања и обавезе	20.015.366	19.288.727
Дугорочна резервисања	878.514	678.332
Дугорочне обавезе	6.578.821	6.205.195
Дугорочни кредити	1.446.161	1.382.460
Остале дугорочне обавезе	5.132.660	4.822.735
Краткорочне обавезе	12.558.031	12.405.200
Краткорочне финансијске обавезе	449.506	421.287
Обавезе из пословања	10.131.049	10.676.168
Остале краткорочне обавезе	256.060	212.315
Обавезе по основу пореза на додату вредност и осталих јавних прихода и пасивна временска разграничења	1.721.416	1.095.430
Одложене пореске обавезе	1.523.598	1.437.379
Укупна пасива	61.079.678	60.128.653
Ванбилансна пасива	2.449.407	2.367.018

Финансијски резултат пословања у 2010. години исказан у консолидованом билансу је разлика између укупно остварених прихода и расхода. Резултат пословања према билансу успеха исказан је у хиљадама динара.

ПД „ТЕ-КО“ је у 2010. години остварио позитиван укупан финансијски резултат коригован одложеним пореским расходима периода, односно нето добитак у износу од 140.760.000 динара (табела 4).

Табела 4. Биланс успеха за 2010 годину.

Редни бр.	Елементи	Остварено У 2009	План у 2010	Остварено у 2010
1.	Пословни приходи	18.015.471	19.243.401	19.789.857
2.	Пословни расходи	17.131.415	16.864.364	18.297.199
1-2	Финансијски резултат из пословних односа	884.056	2.379.037	1.492.658
3	Приход од финансирања	55.917	61.279	156.733
4	Расход од финансирања	832.631	1.014.674	2.111.541
3-4	Финансијски резултат из односа финансирања	-776.714	-953.396	-1.954.808
5	Остали приходи	13.164	24.695	156.733
6	Остали расходи	103.316	104.700	126.168
5-6	Финансијски резултат из осталих односа	-90.152	-80.005	626.473
А	Укупни приходи	18.084.552	19.329.375	20.699.231
Б	Укупни расходи	18.067.362	17.983.739	20.534.908
А-Б	Добитак-губитак из редовног пословања	17.190	1.345.636	164.323
	Одложени порески расходи	-85.560	0	-23.563
	Нето губитак-добитак	-68.370	1.345.636	140.760

Табела 5. Биланс успеха - актива за 2010 годину.

Ред.број	Елементи	На 31.12.2010 дан	На 31.12.2009 дан
1	Обртна имовина	8.731.699	9.105.514
2	Готовина	483.871	338.733
3	Текућа потражња	1.656.587	3.924.934
3.1	Купци	1.498.606	3.761.057
3.2	Остала текућа потраживања	157.981	163.877
4	Порез на додату вредност и активна временска разграничења	327.755	108.286
5	Залихе	6.263.486	4.733.561
5.1	Залихе материјала,резервних делова и ситног инвентара	4.185.464	3.673.247
5.2	Готови производи	730.734	419.201
5.3	Дати аванси	1.347.288	641.113
6	Стална имовина	55.662.284	51.967.574
7	Нематеријална улагања	8.322	14.350
8	Некретнине,постројења и опрема	55.109.481	51.365.531
8.1	Земљиште	1.962.354	1.438.255
8.2	Грађ.објекти и опрема (основна средства)	42.566.268	43.523.832
	Грађевински објекти	8.826.327	8.336.997
	Постројења и опрема	33.739.941	35.186.835

8.3	Постројења и опрема у припреми	10.551.495	6.372.107
8.4	Аванси за некретнине, постројења и опрему у припреми	2.724	2.827
8.5	Инвестиционе некретнине	26.640	28.510
9	Дугорочни финансијски пласмани	544.481	587.693

Табела 6. Биланс успеха - пасива за 2010. годину.

Редни бр.	ЕЛЕМЕНТИ	На 31.12.2010 дан	На 31.12.2009 дан
1	КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ	11.076.173	14.407.450
2	Текуће обавезе из пословања	6.579.161	10.148.090
1.1	Добављачи	6.549.577	10.096.939
1.2	Остале текуће обавезе	29.584	38.977
2	Пдв и Пвр и остали јавни приходи	1.390.373	1.919.330
3	Краткорочне фин,обавезе	1.065.732	449.506
4	Остале краткорочне обавезе	494.405	367.585
5	Одложене пореске обавезе	1.546.502	1.522.939
6	ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ОБАВЕЗЕ	14.107.600	7.457.335
7	Дугорочна резервисања	1.036.223	878.514

8	Дугорочни кредити	3.695.364	1.446.161
9	Остале дугорочне обавезе	9.376.013	5.132.660
10	СОПСТВЕНИ КАПИТАЛ	39.210.210	39.208.303
11	Основни капитал	43.908.190	43.907.712
12	Ревалоризационе резерве	21.156.835	21.188.377
13	Нераспоређени губитак	2.542.760	2.541.332
14	Губитак	28.397.575	28.429.118
1+6+10	ПОСЛОВНА ПАСИВА	64.393.983	61.073.088

11.3 Инвестиције у ТЕ-КО и у ЕПС-у

Суштински, инвестиције имају више карактер независне него зависне варијабле. У добро вођеним привредама инвестиције у електропривреду и енергетику су, нарочито у средњорочном и дугорочном периоду, векторска величина. То значи да њих одређују два или више основних параметара.

Међутим, инвестиције у ЕПС-у имају статус варијабле са преовлађујућим социјалним и политичким, а не економским карактеристикама, која је претежно детерминисана оптимизацијом социјалног и политичког стања, а не оптимизацијом производње (трошкова и обима) и развоја. Иако су односи зависности који постоје између обима производње угља, електричне и топлотне енергије у ТЕ-КО и обима инвестиција истакнути у његовим годишњим плановима и програмима рада и развоја, то не мења наведени став о карактеру инвестиција, с обзиром да су оне „измештене“ из Привредног друштва.

У прилог наводимо податке које је изнео председник УО ЕПС-а Аца Марковић, а који показују да су реализоване инвестиције у 2009. и 2010.г. износиле само око 50% годишњих, и нешто изнад 20% од средњорочних планова! Исто тако, ако се упореде подаци о реализованим инвестицијама са износима репродукционе потрошње, или однос акумулације и дела

вредности производње ТЕ-КО и ЕПС-а који иде у општу, јавну потрошњу, потврђује се оцена да су оне неоправдано мале. Јасно је да је ниво инвестиција у ЈП ЕПС један од битних фактора назадовања и спорог развоја у погледу достизања високопродуктивних производних, преносних и дистрибутивних стандарда. Тај дефект не може се отклонити пуком реорганизацијом.⁵⁹

11.4 Јачање конкурентности ТЕ-КО јача интегритет компаније

ТЕ-КО је у последње две године појачао инвестициону активност и успео да знатно побољша техничко-технолошке и производне перформансе, а тиме и економске резултате пословања.

„У оцени техничке ефикасности достигли смо циљ о којем сам говорио пре неколико година, а то је да костолачки блокови морају да уђу у конкуренцију са ТЕНТ-овим блоковима који су озбиљни произвођачи у термо сектору. По свим карактеристичним величинама техничке ефикасности, ми смо са блоковима, нарочито А-1 и А-2, ушли у прву горњу половину техничке ефикасности. Дакле, налазимо се на седмом месту у целој Електропривреди“. (Драган Јовановић, директор ПД ТЕ-КО).⁶⁰

ТЕ-КО је на тај начин повећао своју конкурентност, а тиме и свој допринос подизању просечне конкурентности система и јачању интегритета ЈП ЕПС.

Отварањем тржишта Србије, фазно 2012. и 2015.године, појачаће се и конкуренција, пре свега на страни понуде. С тим у вези нагло се актуелизује питање тражења оптималног одговора ТЕ-КО на нову ситуацију. То тим пре што су инострани произвођачи у стању да понуде струју по нижим ценама, а следи и реорганизација ЈП ЕПС-а.

⁵⁹ Развој функције управљања људским потенцијалима у ПД ТЕ-КО(2011),стр. 13

⁶⁰ Развој функције управљања људским потенцијалима у ПД ТЕ-КО(2011),стр. 13

12. Пословно планирање

12.1 Визија-Мисија-Циљеви

Одређивање задатака и циљева пословања ТЕ-КО у великој мери предодређено је њиховом дефиницијом од стране ЈП ЕПС. То је у складу са статусним, производно-економским, кадровским и другим видовима повезаности.

Визија:

„ЕПС је друштвено одговорна, тржишно оријентисана и профитабилна компанија, конкурентна на европском тржишту и са значајним утицајем у региону.“

ТЕ-КО“(...) да се даље профилише као јединствен техничко-технолошки и економски систем.“

Мисија:

ЕПС;“Сигурно снабдевање свих купаца електричном енергијом, под тржишно најповољнијим условима, уз стално подизање квалитета услуга.“

ТЕ-КО:“(...) да у потпуности оствари електро-енергетским билансом задане количине електричне и топлотне енергије и угља.“

Циљеви пословне политике ЕПС:

Поуздано снабдевање купаца електричном енергијом, по економски најповољнијим условима;

Економско-финансијско и техничко-технолошко унапређење предузећа;

Модерна организациона и управљачка структура;

Корпоратизацију ЕПС-а, уз очување интегритета компаније и постепена власничка трансформација кроз суштинско партнерство.

Циљеви пословне политике ТЕ-КО:

Стабилно функционисање ТЕ-КО као јединственог техничког-технолошког и економско-финансијског система;

Остваривање производних резултата утврђених електроенергетским билансом;

Унапређење пословања кроз повећање техничке ефикасности капацитета уз услов квалитетног ремонта и одржавања.

У потпуности реализовати планиране инвестиционе активности годишњим и средњорочним плановима.

Као што се види из наведених одредница мисија и циљеви се „мешају“, (погледати мисију и други циљ ПД), а сами циљеви нису довољно одредиви (без временских и квантитативних конкретизација), нису ни мерљиви (недостаје им референтна вредност, индикатори, на основу које се може пратити оствареност циљева), нити описују резултате видљиве за запослене.

Очито је настојање да се помире захтеви тржишта и државе, тј. профитне и снабдевачке функције и оријентације предузећа.

„Када говоримо о прошлогодишњем билансу нама је основни задатак производња електричне енергије, топлотне енергије и угља. Али, желим да као сваки менаџер кажем да је задатак сваког оваквог система да оствари профит“. (Из извештаја Драгана Јовановића, директора ПД).⁶¹

12.2 Планирање и програмирање развоја и пословања-структурално билансирање или наметање

Према мишљењу многих теоретичара и практичара планирање и програмирање развоја и пословања је пре свега менаџерска-управљачка активност, за разлику од техничке функције која је доминантно егzekутивног карактера. Прва фаза у процесу управљања, према Фајоловој дефиницији, је предвиђање и планирање.

⁶¹ Развој функције управљања људским потенцијалима у ПД ТЕ-КО(2011),стр. 14

„Способност предвиђања будућности је дар који поседују само врхунски менаџери. На основу предвиђања, креирају се планови активности компаније.

Променљивост услова и неизвесност на страни инпута, и обавеза високе сигурности аутпута, директно су повезане у значају предвиђања и планирања у ТЕ-КО и ЕПС у целини. Нормативно је регулисано да дугорочне и средњорочне планове рада и развоја доноси ЈП ЕПС, а зависна предузећа доносе годишње програме пословања.

ТЕ-КО доноси свој годишњи програм пословања у складу са програмом пословања Оснивача, ЈП ЕПС. Програм се сматра донетим када на њега да сагласност Управни одбор Оснивача и Влада.

Проблем је у томе што се ове активности одвијају са великим закашњењем.

Увидом у садржину годишњег програма пословања ТЕ-КО закључујемо да програмирање има велики значај. У њему се третирају стања ресурса, тј. погонска спремност и оспособљеност капацитета, број запослених и њихова квалификациона и старосна структура, пројекција производње и наплата прихода, цене и тарифне цене, трошкови укупно и по местима и носиоцима, затима инвестиционо и текуће одржавање, опремљеност и снабдевеност погона резервним деловима, регменти, екологија, итд.

На бази увида у поступке израде и доношења програма ТЕ-КО, других зависних предузећа и ЕПС-а, ценимо да је примена технологије структуралног билансирања делимична, односно да је она ограничена материјалним и финансијским ресурсима. *Превагу има тзв. натегнуто планирање и програмирање, које по правилу, иде са раубовањем капацитета.* Утицај тржишта и техничко-технолошких стандарда, као објективних законитости развоја (по чему је ЕПС иначе био препознатљив) на капацитете и производњу, на обим и структуру инвестиција, на организацију и политику људских потенцијала није задовољавајући. То потврђују односи планираних и реализованих развојних програма, као и

бројни проблеми са којима се ТЕ-КО и ЕПС данас суочавају. Као основни разлог у свим документима наводи се политика цене. Оцена је тачна, али не и целовита.

Као и сваки систем на здравим основама, богатим ресурсима и напредним циљевима имамо снажну потребу да идемо напред. Да наставимо путевима који су се показали као добри, али и да отворимо нове, још проходније и шире. Тиме дајемо свој допринос у креирању једне нове будућности, за коју наш систем настоји да створи неопходну енергију.

13. Истраживање организационе културе у „ТЕ-КО“ Костолац

У периоду од априла до маја 2011 године, упитник је попунило 68 виших и средњих руководилаца у свим организационим целинама што представља 48% укупног броја руководилаца у ПД ТЕ-КО Костолац.

Први део упитника се састоји од 56 тврдњи које се односе на **практике у области планирања, оцењивања, награђивања, усавршавања, запошљавања и комуникације** и четири тврдње вишеструког избора које се односе на **динамику праћења, извештавање и оцењивања**, а други део упитника од 60 тврдњи које изражавају **ставове према примени инструмената и поступака стратешког управљања људским потенцијалима**. Тврдње су конструисане као скале Ликертовог типа.

У првом делу упитника одговори се изражавају избором на скали:

- Увек
- Углавном
- Понекад
- Никад
- Не знам

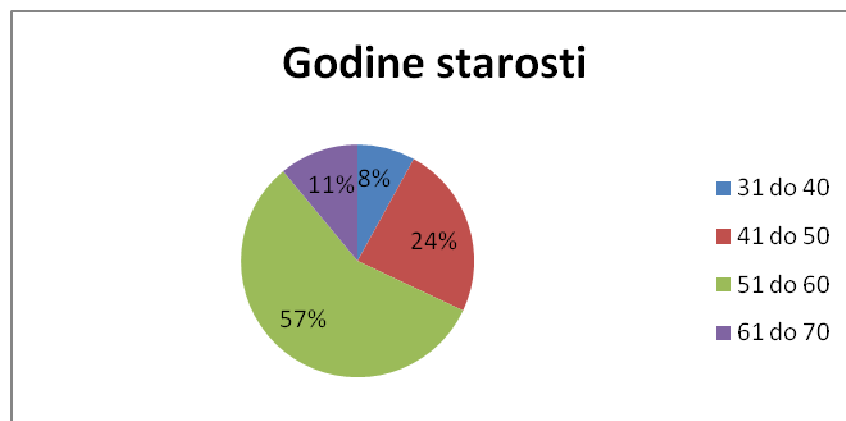
У другом делу упитника одговори се изражавају избором на скали:

- У потпуности се слажем
- Углавном се слажем
- Углавном се не слажем
- У потпуности се не слажем
- Немам став

Упитником су прикупљени и општи подаци

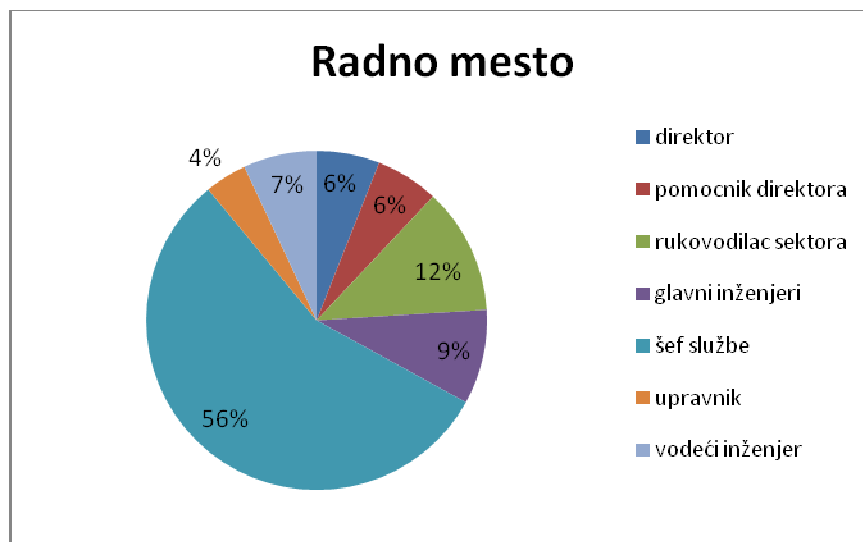
- Организациона јединица
- Године стажа у ТЕКО Костолац
- Старост

Од 68 испитаника 39 (57%) је старости између 51-60 година, 16 (24%) старости 41-50 година, 7 (11%) је старије од 61 године, а 5 (8%) руководиоца је старо између 31 и 40.



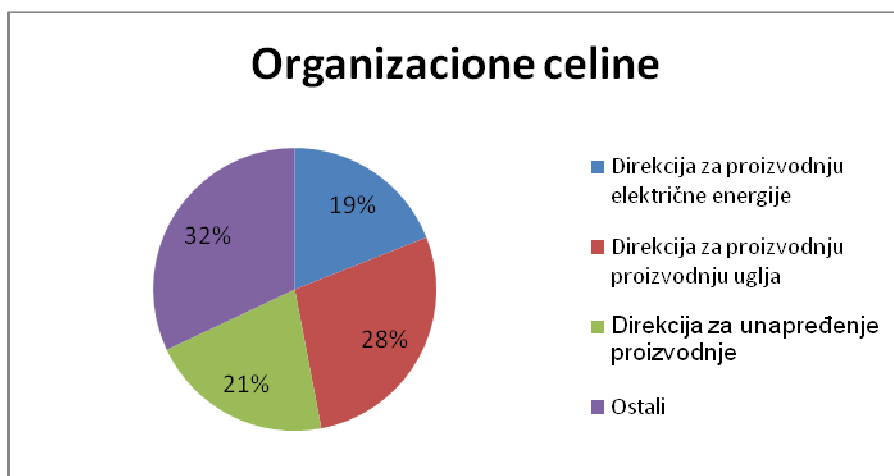
слика 1. структура узорка по старости

Упитник је попунило 25 (37%) руководиоца на вишем нивоу и 43 (63%). Међу вишим руководиоцима било је четири директора (6%), четири помоћника директора (6%), осам руководиоца сектора (12%), шест главних инжењера (9%) и три управника (4%). Руководиоце на средњем нивоу чине 38 шефова служби (56%) и пет водећих инжењера (7%).

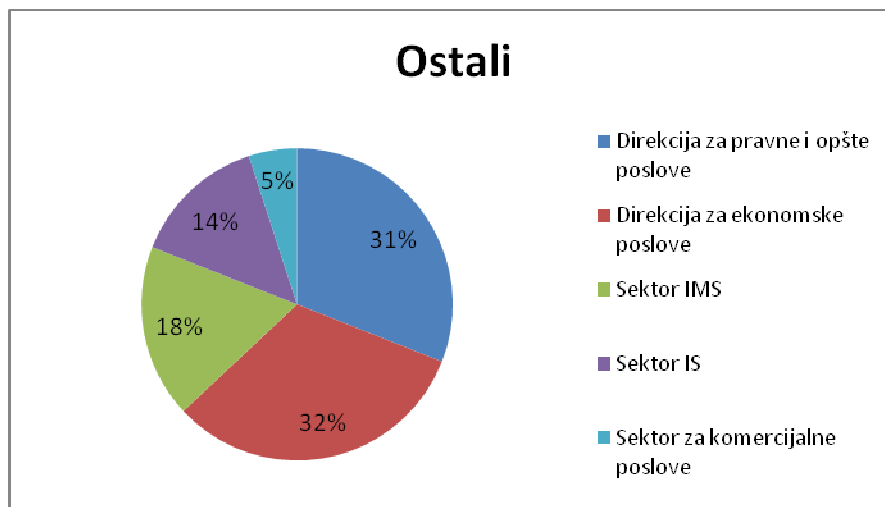


слика 2. структура узорка по радном месту

На сликама 3 и 4 приказана је структура узорка по организационим целинама. Из Дирекције за производњу угља 19 руководиоца, 14 из Дирекције за унапређење, 13 из Дирекције за производњу електричне енергије, 22 руководиоца из осталих организационих јединица и то по 7 из Дирекције за правне и опште послове и Дирекције за економске послове, 4 из Сектора за ИМС(интегрисани менаџмент систем), 3 из Сектора за ИС (Информациони сектор) и један из Сектора за комерцијалне послове.

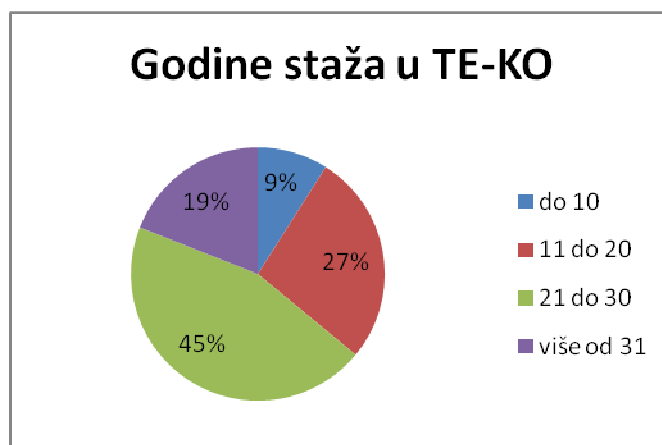


слика 3. Структура узорка по организационим целинама



слика 4 Структура узорка по организационим целинама

По годинама стажа у ТЕ-КО већина испитаних, њих 30 (45%) има од 21 до 30 година, 18 (27%) има стаж од 11 до 20 година, 13 (19%) је са стажом већим од 30 година, а шест (9%) руководиоца је са стажом до 10 година.



слика 5. Структура по стажу

Тврдње су формулисане у упитнику 1 тако да представљају поступак или инструмент добре праксе у управљању људским потенцијалима у процесима планирања (1-8 тврдњи), оцењивања (9-18 тврдњи), усавршавања (19-29 тврдњи), запошљавања (30 - 40 тврдњи) и интерне комуникације (41-53 тврдњи). Изузетак су две тврдње области награђивања, а које су за потребе збирног приказа резултата по областима рекордиране.

У табели 1. су приказани статистички параметри за сваки процес а на слици 6. је приказана учесталост коришћења поступака карактеристичних за добре праксе у управљању људским потенцијалима. Одговори имају следеће вредности “увек” -4 , “углавном”-3, “понекад”-2 и “никад”-1

Табела 1. Дескриптивна статистика за постојећу праксу по процесима

Процес	Н	Мин	Мах	М
Планирање	68	1	4	3.08
Оцењивање	68	1	4	2.67
Награђивање	68	1	4	2.65
Усавршавање	68	1	4	2.83
Запошљавање	68	1	4	2.51
Комуникација	68	1	4	3.09

Н-број испитаних, Мин – најмањи резултат, Мах – највећи резултат, М – аритметичка средина

Како се из табеле 1 види највише просечне вредности процена коришћења добрих пракси у управљању људским потенцијалима су у процесима комуникације (М=3,09) и планирања (М= 3.08) а најниже за процес запошљавања (М= 2,51).

На слици 6. је приказана учесталост коришћења поступака управљања људским потенцијалима за сваки од процеса. Иако се поступци управљања људским потенцијалима ни у једној области се не примењују систематично, ипак у сваком од процеса већина руководица користи добре праксе и то највише у интерној комуникацији (78,59%), затим у планирању (76,84%) и усавршавању (71,18%). Нешто је мања учесталост коришћења добрих

пракси у запошљавању (63,09%), оцењивању (61,60%) и награђивању (61,18%).

Испитивањем ставова руководства према примени инструмената и поступака стратешког управљања људским потенцијалима желели смо да проценимо степен прихваћености ових поступака и идентификујемо потребну подршку руководиоцима у даљем развоју функције управљања људским потенцијалима

Тврдње у упитнику 2 су формулисане тако да представљају поступак или инструмент добре праксе у управљању људским потенцијалима у процесима планирања (1-10 тврдња), оцењивања (11-22 тврдња) награђивања (23-30 тврдња), усавршавања (31-41 тврдња), запошљавања (42-50 тврдња) и интерне комуникације (51-59 тврдња). Већина тврдњи су формулисане као поступци стратешког управљања људским потенцијалима са изузетком једне тврдње у области планирања, три у области награђивања, једна у области запошљавања и једна у области интерне комуникације.

табела 2. Дескриптивна статистика за постојећу праксу по процесима

Процес	Н	Мин	Мах	М
Планирање	68	1	4	3.21
Оцењивање	68	1	4	3,04
Награђивање	68	1	4	3,35
Усавршавање	68	1	4	3,60
Запошљавање	68	1	4	3,25
Комуникација	68	1	4	3,35

У табели 2 приказани су статистички параметри за сваки процес, а на слици 7 је приказан степен слагања са поступцима стратешког управљања људским понашањем. Одговори изражавају јачину става и имају следеће вредности: “у потпуности се слажем”-4, “углавном се слажем”-3, “углавном се не слажем”-2, “у потпуности се не слажем”-1.

Како се види ставови руководиоца су позитивни према поступцима у свим процесима управљања људским потенцијалима . Највише просечне вредности за ставове према поступцима стратешког управљања људским потенцијалима, су у процесима усавршавања ($M=3,60$), а најниже у оцењивањима ($M=3,04$).

Табела 3. Поређење праксе и ставова према процесима.

Процес	Постојећа пракса	Ставови менаџера
Планирање	3.08	3.21
Оцењивање	2.67	3.04
Награђивање	2.65	3.35
Усавршавање	2.83	3.60
Запошљавање	2.51	3.25
Комуникација	3.09	3.35

Као што видимо у табели 3 ставови су јаче изражени код планирања, награђивања, усавршавања и комуникације што значи да постоји потенцијал да се унапреди постојећа пракса као и сви остали процеси нарочито код запошљавања и усавршавања.

Ставови менаџера у нашем истраживању представљају организациону културу предузећа, а постојећа пракса говори о организационој структури. Те две ставке су уско повезане са организационом културом и као што можемо видети из табеле мале су разлике између ставова менаџера и постојећих пракси у нашем предузећу.

УПИТНИК 1

Овај упитник је састављен од извесног броја тврдњи које се односе на постојећу праксу у процесима управљања (планирање, оцењивање, награђивање, усавршавање, запошљавање, комуникацију.)

Молимо Вас да на сваку тврдњу одговорите опредељујући се за један од понуђених одговора који најбоље описује Ваше искуство.

ОПИС	Увек	Углавном	Понекад	Никад	Не знам
1.Учествујем у поступку израде годишњег плана пословања					
2.На основу задатих елемената израђујем предлоге годишњег плана моје организационе јединице (ОЈ)					
3.У изради предлога плана учествују и запослени у мојој ОЈ					
4.Мој посао је разрада усвојеног годишњег плана – израда оперативног плана моје ОЈ					
5.Донете планове разрађујем и прослеђујем нижим руководиоцима					
6.Нижии руководиоци разрађују планове за запослене					
7.У случају појаве непланираних догађаја предлажем ребаланс плана					
8.Руководиоци оцењују запослене					
9. Извршиоци оцењују руководиоце					
10.Критеријуми оцењивања су унапред дефинисани					
11.Разговарам о учинку са свим запосленима					

12.Разговарам о добром учинку					
13.Разговарам о лошем учинку					
14.Оцењивање запослених је основ за развој каријере					
15.Оцењивање запослених је основ за утврђивање потребних обука					
16.Током разговора о учинку договарају се задаци за наредни период					
17.У могућности сам да наградим запослене					
18.Награђивање запослених се врши на основу процене непосредног руководиоца					
19.Руководиоци се награђују					
20.Трудим се дас ви запослени буду подједнако награђени					
21.Када наградим само неке то доведе на основу процене непосредног руководиоца					
22.Награђивање се врши на основу оцењивања учинка запослених					
23.Запослени се награђују за добар учинак					
24.Добар учинак је основ за напредовање					
25.Запослени се награђују за унапређење рада					
26.Награђивање користим за мотивисање запослених					
27.Новозапослени пролазе поступак увођења у посао					
28.Запослени који се уводи у посао има ментора					

29.Програми увођења у посао су дефинисани					
30.Обуке запослених се планирају					
31.Планови обука запослених из ОЈ обједињују се на нивоу ПД					
32.Потребе запослених за обукама утврђују њихови непосредни руководиоци					
33.План обука се израђује на основу анализе недостајућих знања и вештина					
34.Учествујем у обукама за руководиоце					
35.Нови руководиоци пролазе програм увођења у посао					
36.Похађање обука је допринело унапређењу мојих вештина у области руковођења					
37.Дугорочни планови пословања ПД су основ за планирање кадрова					
38.План кадрова се утврђује на нивоу ПД					
39.Потреба за кадровима утврђује се у ОЈ					
40.Запошљавање нових радника је у вези са реализацијом пословних планова у ПД					
41.Годишњи план кадрова произилази из захтева непосредних руководиоца					
42.За запослене који одлазе у пензију обезбеђује се правовремена замена					
43.Одлука о избору се доноси на предлог непосредног руководиоца					
44.Приликом запошљавања кандидати произилазе поступак					

селекције					
45.Упражњена радна места се најпре попуњавају из редова запослених					
46.Будући руководиоци се регрутују из редова најкомпететнијих запослених					
47.Запослени иницирају комуникацију са руководицима					
48.Руководиоци размењују информације са запосленима о извршавању задатака					
49.Руководиоци дискутују са запосленима о проблемима у раду					
50.Руководиоци обавештавају запослене по потреби					
51.Запослени извештавају руководиоце					
52.Руководиоци имају термине за разговор са запосленима					
53.Свим запосленима је омогућено да буду правовремено информисани					
54.Интерна комуникација унапређује пословање ПД					
55.Интерна комуникација доприноси добрим међуљудским односима у ПД					

УПИТНИК 2

Овај упитник је састављен од извесног броја тврдњи које се односе на постојећу праксу у процесима управљања (планирање, оцењивање, награђивање, усавршавање, запошљавање, комуникацију.)

Молимо Вас да на сваку тврдњу одговорите опредељујући се за један од понуђених одговора који најбоље описује Ваше ставове.

ОПИС	у потпуности се слажем	Углавном се слажем	Углавном се не слажем	у потпуности се не слажем	Немам став
1.Најбоље је када пословодство планира, а извршиоци реализују план					
2.Систем оцењивања учинка треба да обезбеди запосленом информацију о његовом раду					
3.Награђивање запослених треба да се заснива на оцењивању учинка					
4.Непосредни руководиоци треба да утврђују потребу за запошљавањем					
5.Интерна комуникација треба да буде уређена правилником					
6.Елементе плана треба да надје пословодство, а организационе јединице морају да се уклопе					
7.Редовно оцењивање учинка запослених доприноси успешнијем пословању					
8.Награђивање запослених не доприноси бољем учинку					

9.Обавеза руководства је да одреди које обуке запослени треба да прођу					
10.Утврђивање потреба за запошљавањем треба да буду искључиво у надлежности пословодства					
11.Неформална комуникација је најбољи начин размене информација са запосленима					
12.Када сви запослени учествују у планирању,планирање је боље					
13.Постојање система оцењивања учинка доприноси успешнијем руковођењу					
14.Потребно је изменити постојећи начин награђивања					
15.Промене у организацији треба да буду праћење адекватним обукама					
16.Дугорчни планови пословања омогућују боље планирање запошљавања					
17.Свакодневна комуникација са запосленима повољно утиче на пословне резултате					
18.Све ОЈ треба да учествују у планирању.					
19.Оцењивање учинка треба да се заснива на квантитативним критеријумима					
20.Систем награђивања треба да омогући и награђивање тимова					
21.Потребе запослених за обукама најбоље могу утврдити њихови непосредни руководиоци					
22.Добро планирање кадрова мора да се бави и напредовањем запослених					

23.Неопходно је да сви запослени буду упознати са циљевима организације					
24.Реализација плана је успешнија уколико запослени учествују у планирању					
25.Оцењивање учинка треба да се заснива на квалитативним критеријумима					
26.Запослене треба подједнако наградити					
27.Треба да постоји организациона Целина која ће се бринути о реализацији обука					
28.Добар начин попуњавања упражњених места је распоређивања постојећих запослених у ПД					
29.Недостатак информација доприноси ширењу гласина					
30.Редовно праћење реализације је неопходно					
31.Правилник о оцењивању учинка са јасно дефинисаним критеријумима, доприноси објективности оцењивања					
32.Лоше је када треба неком узети да би неког наградити					
33.Успешна предузећа су она у којима се запослени стално усавршавају					
34.Будуће руководиоце треба бирати из редова искусних радника					
35.Запослене треба информисати о извршавању пословног плана ПД					
36.Редовно праћење реализације плана доприноси квалитету будућег планирања					

37.Оцењивати учинка потребно је спроводити више пута годишње					
38.За новчано награђивање запослених треба издвојити засебна средства					
39.Сви нови радници треба да имају ментора који ће их увести у посао					
40.Селекција приликом запошљавања омогућује пријем најквалитетнијих радника					
41.Интерна комуникација унапређује пословање ПД					
42.Промене у условима пословања треба да доведу до измене постојећег плана					
43.Довољно је да радници за свој рад буду оцењени једном годишње					
44.Награђивање запослених нарушава међуљудске односе					
45.Новим радницима не треба дозволити самосталан рад док не прођу комплетну обуку					
46.Добри описи радних места су услов за избор квалитетних радника					
47.Интерна комуникација доприноси добрим међуљудским односима у ПД					
48.Успешно пословно планирање мора да садржи, поред финансијских и материјалних ресурса и планирање кадрова					
49.Важно је да запослени оцењују своје руководиоце					

50. Награђивање запослених је битно за одавање признања за добар рад					
51. Сви руководиоци треба да прођу обуке за успешно руковођење					
52. Сваки непосредни руководиоци треба да предлаже избор нових радник за своју ОЈ					
53. Руководиоци треба редовно да преносе запосленима информације					
54. Планирање и управљање људским ресурсима треба уклопити у пословно планирање					
55. Оцењивање учинка постиже свој циљ једино ако руководиоцац разговара са запосленима					
56. Систем награђивања треба да обухвата и друге врсте награда (усавршавање, обуке, напредовање)					
57. Обуке треба да омогуће стицање потребних знања и вештина за успешно обављање посла					
58. Оцене учинка би требало пратити и чувати у посебној ОЈ					
59. Треба наградити запослене који су унапредили производњу, предложили нешто ново					

14.Закључак

Организациона култура детерминише све пословне процесе, било да је питање о слабој или јакој форми, и као што смо видели у овоме раду, може бити језгро компетенције предузећа и стуб њеног успеха.

Подвлачимо и позитиван утицај који култура може имати на развој појединца и његову ефикасну интеграцију у организацију. Кроз културу запослени може нахранити своје најдубље когнитивне потребе и наћи пут до самоостварења. Као такав он је у могућности да креира додатан плод и буде мост организацији ка изврсности.

Организациона култура треба бити добро упозната од стране лидера, пре свега због његове способности да је пренесе остатку колектива. И због могућности утицаја на њену промену.

У процесу стратегијског менаџмента веома је битан аспект когнитивне природе културе и њене импликације на стратегијско размишљање. И даље на способност имплементације стратегије и квалитетне контроле. Поготову је важна способност културе адаптацији окружењу и квалитетном расуђивању и класификацији информација које из њега долазе. Добра комуникација тих информација унутар менаџмента може се постићи путем адекватне организационе културе која помаже у бољем разумевању средине и креирању квалитетне стратегије.

Анализа окружења у којем се налази ПД ТЕ-КО Костолац упућује на правац развоја организације у будућности, као и на захтеве који се пред њу постављају, у светлу најављеног отварања тржишта електричне енергије, у јачању конкурентности кроз тражење оптималног одговора на нову ситуацију.

Кључно питање на које треба одговорити, је који потенцијали у постојећим ресурсима чини конлирентску преднос ПД ТЕ-КО-а на тржишту и како их даље развијати?

Нови закон о енергетици поставља пред привредна друштва задатак да раде на изради програма и планова развоја који се неће ослањати само на акумулацију на нивоу ЕПС-а већ ће привући приватна улагања. У складу са тиме, потребно је редефинисати визију, мисију и циљеве ТЕ-КО, који ће бити усмерени на максимизирање профита, продуктивности, економичности пословања, оптималном коришћењу и развоју свих ресурса.

Закључујемо да организациона култура представља приоритетно питање менаџмента, да хипотезе истраживања утицај организационе културе у предузећама поготово у ПД ТЕ-КО Костолац као и методе истраживања објективност, поузданост, проверене информације, дедукцију, апстракцију, историјску компаративност итд. које су у уводном делу поменуте можемо рећи да су потврђене и оправдане, и да у зависности од њене природе и начина вођења од стране менаџмента може зависити будућност организације.

15.Литература

1. Abraham Maslow (2004) *Психологија у менаџменту*, Нови Сад, Адизес
2. Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, London: Sage
3. Aronson E. (1989). The rationalizing animal. In H. Leavitt, L. Pondy & D. Boje (eds.), *Readings in Managerial Psychology*, (pp 134-145). Chicago: The University of Chicago Press.
4. Анђелић Богић, Костолац (2000), „ЈП Електропривреда Србије“, Београд 2000.
5. Антула Д, Београд (1900.год), Преглед рудишта у Краљевини Србије за париску изложбу 1900. године,
6. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
7. Bennis W.G., Nanus B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
8. Berger, P. L., and Luckmann, T. (1966). *The Social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin.
9. Berson, Y., Oreg, S., Dvir, T. (2008). CEO Values, Organizational
10. Culture And Firm Outcomes, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, pp 615–633
11. Blau, P. (1969). *Exchange and power in social life*. New York, Wiley,
12. Brown A. (1998). *Organizational Culture*. Edinburgh: Person Education.
13. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row.
14. Braun Karl Wiesbaden, *Eine turkische Reiseum Vol. I* Stuttgart (1876).
15. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row
16. 16.Машић, Б. (2009). *Стратегијски менаџмен*. Београд: Универзитет Сингидунум.

17. Благојевић, М. Извештај о раду рударског одељења, Рударски гл V. Београд 1907.
18. Билхарац О. експертизе страних стручњака о српским рудницима. Рударски гл. III, Београд (1905).
19. Cameron, K.S. , Quinn, R.E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: The competing vales framework. Reading, Ma: Addison-Wesley.
20. Gregory G. Dess / G.T. Lumpkin / Alan B. Eisner (2007) *Стратегијски менаџмент*, Београд, Дата статус
21. Giberson, T.R., Resick, C.J., Dickson, M.W., Mitchelson, J.K., Randall, K.R., Clark M.A. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values, Journal of Business Psychology, vol. 24, pp.123-137.
22. Dandridge, T., Mitroff, I. and Joyce, W. (1980) Organizational Symbolism: A Topic To Expand Organizational Analysis. Academy of Management Review, vol 5, no 1, pp. 77-82.
23. Edgar Schein (1992) *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edition, Jossey Bass
24. Fiske, S.T., Taylor, S.E., (1991). Social cognition (2nd ed.).New York: McGraw
25. Frost P.J., Moore L.F., Louis M.R., Lundberg C.C., & Martin (1991). Reframing organizational culture. Newbury Park,CA: Sage.
26. Geertz C. (1973).The Interpretation of cultures. New York:Basic Books
27. Giberson, T.R., Resick, C.J., Dickson, M.W., Mitchelson, J.K., Randall, K.R., Clark M.A. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values, Journal of Business Psychology, vol. 24, pp.123-137.
28. Handy, C. (1979). Gods of management. London: Pan.

29. Masood S.A., Dani S.S., Burns N.D., Backhouse C.J., (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective, *Journal of Engineering Manufacture*, Vol. 220, Part B.
30. Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London: Sage.
31. Mount, M. K., Barrick, M. R. (1995). The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol.13, pp. 153– 200). Greenwich, CT: JAI Press.
32. Јелена Ђорђевић-Бољановић (2009) *Менаџмент знања*, Београд, Дата статус
33. Jeswald W. Salacuse (2006) *Светски преговарач*, Београд, ФЕФА (Факултет за економију, финансије и администрацију)
34. Јованчић Драгољуб, Костолац 80, Индустриско – енергетски комбинат „Костолац“, Костолац 1981.
35. Јовановић Петар, Рударски инжињери у Србији у 19. и 20. веку, „Јина“, Београд 2009.
36. Јовановић Петар, Рударство на тлу Србије I, „Јина“, Београд 2007.
37. Јовановић Петар, Рударство на тлу Србије II., „Јина“, Београд, 2008.
38. Небојша Јанићијевић (1997) *Организациона култура : Колективни ум предузећа*, Нови Сад, Ulixes
39. Небојша Јанићијевић (2008) *Организационо понашање*, Београд, Дата статус
40. Никола Стефановић / Живадин Стефановић (2007) *Лидерство и квалитет*, Крагујевац, Машински факултет у Крагујевцу
41. Northouse, P.G. (2007), *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, Ca: Sage.

42. Peter G. Northouse (2008) *Лидерство*, Београд, Дата статус
43. Rokeach. M. (1973). The nature of human values. New York:Free Press.
44. Robbins S. (2003).Organizational Behavior. Englewood Cliffs,Nj:Prentice Hall Inc
45. Пројекат, развој функције управљања у људским потенцијалима у ПД ТЕ-КО Костолац, септембар (2011), Костолац
46. Sarros,J.C., Gray J., Densten,I.L. (2002). Leadership And Its Impact On Organizational Culture, International JournalOf Business Studies, vol 10, No 2, pp 1-26.
47. Schein E. (2004). Organizational culture and leadership.Thousand Oaks: Sage.
48. Smircich L. (1983) Organizations as shared meanings, in L. Pondy, P. Frost, G. Morgan & T. Dandridge (eds) Organizational symbolism, (pp 55 – 65), Greenwich, CT: JAI.
49. Smircich L., & Morgan G. (1982). Leadership: The Management of Meaning, Journal of Applied Behavioral Science, vol. 18, pp 257–273.
50. Stackman, R., Pinder C. & Connor P. (2000). Values lost. In N. Ashkanasy, C. Wilderom & M. Peterson (eds.). Handbook of organizational culture & climate. (pp 37-54). Thousand Oaks: Sage.
51. Stephan P. Robinson / Mary Coulter (2005) *Менаџмент*, Београд, Дата статус
52. Wray A. The geology and mineral resources of the Serb/ Croat/ Slovene state, London (1921)
53. Wilderom C. et al (2000), „Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance“ in Ashkanasy N. et al. (eds) (2006), Handbook of Organizational Culture & Climate.(pp 193-209).Thousand Oaks: Sage,
54. Yukl G. (2006), Leadership in organizations. New Jersey: Pearson education.

55. Zaleznik A., (1977). Managers and leaders: Are they different?, Harvard Business Review, vol 55, pp 67-78.