



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ НА ОРГАНИЗАЦИОНУ СТРУКТУРУ

Апстракт

Дизајнирање структуре је централно питање сваке организације и велики изазов за савремене менаџере. Организациона култура као систем вредности, веровања и норми понашања, представља битну детерминанту организационе структуре, те тиме и организационих перформанси. Култура утиче на начин организовања, на међусобне односе, на степен формализације, стандардизације и централизације организације. У раду се најпре приказују основне карактеристике и типологија организационе културе. Затим се наводи Минтзбергова класификација организационих модела. Посебна пажња у раду је посвећена утицају организационе културе на избор модела организационе структуре предузећа. Анализирајући истраживање спроведено у раду, закључујемо да различити типови организационе културе имплицирају различите моделе организационе структуре. У савременим условима пословања треба развијати културу која подстиче учење, заједништво, тимски рад, добре међуљудске односе, отворене комуникације и прихватање промена.

Кључне речи: организација, организациона култура, организациона структура.

IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Abstract

Structure design is a central issue of every organization and a great challenge for contemporary managers. Organizational culture, as a system of values, beliefs and norms of behavior, represents an important determinant of organizational structure, and thus organizational performance. Culture affects the way of organization, the relationships, the degree of formalization, standardization and centralization in the organization. In this paper, first of all characteristics and typology of organizational culture are presented. Then, Mintzberg's typology of organizational model are stated. Special attention in this paper is paid to impact of organizational culture on a choice of organizational structure model. By analyzing the research done in this work, we can conclude that different types of organizational cultures imply different models of organizational structure. In contemporary conditions, to develop a culture that encourages learning, community, teamwork, good human relations, open communications and acceptance of changes.

Key words: organization, organizational culture, organizational structure.

Увод

Интересовање за организациону културу, као својеврсном феномену стварања перформанси организације, добија све више на актуелности и значају. Ово интересовање проистиче из сазнања да је организациона култура фактор који утиче на све сегменте пословања. Она може бити кључ успеха уколико је прилагодљива променама у окружењу, уз јасно дефинисане кључне компетентности, правилан избор стратегије. У супротном, организациона култура постаје сметња стварању високих перформанси организације.

Задатак менаџера јесте да креира модел организационе структуре који ће омогућити ефикасно функционисање организације и остварење високих перформанси. Сваки пад перформанси је знак за менаџере да је неопходно извршити редизајн постојеће структуре, у циљу ефикасног пословања организације.

У наредном тексту биће анализиран утицај који организациона култура остварује на организационо структурирање предузећа. У том циљу најпре ће се приказати појам, садржај, типологија и значај организационе културе. Затим ће се укратко образложити карактеристике појединих типова организационих модела. На крају ћемо објаснити утицај који организациона култура остварује на избор модела организационе структуре предузећа. Култура је значајан фактор организационе структуре. Сваки тип организационе културе захтева одређени модел организационе структуре. Исто тако, поједини модели организационог дизајна сами стварају одређене културе. Примера ради, култура подршке ствара услове у којима је професионални модел успешан. Међутим, временом професионална организација сама креира културу подршке.

Појам, садржај, типологија и значај организационе културе

И поред чињенице да постоје бројне дефиниције организационе културе можемо рећи да нема јединствених ставова, јер се ради о неопипљивом концепту који невидљиво и трајно управља понашањем, мислима и осећањима. Па ипак, издвојићемо неке дефиниције: *„организациона култура је систем претпоставки, веровања, вредности и норми понашања које су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство, који су манифестовани кроз симболе и који усмеравају њихово мишљење и понашање¹“*. Организациона култура је унутрашња, основна варијабла у понашању предузећа. *„Она је у националну културу смештен скуп основних претпоставки, вредносних ставова и веровања које усвајају чланови организације и којима обележавају себе и своје окружење²“*.

Опште прихваћену дефиницију организационе културе дао је Е. Шајн: *„Организациона култура је шема заједничких претпоставки које је нека група научила док је решавала своје проблеме у вези са спољном адаптацијом и унутрашњом интеграцијом, која се довољно добро показала да би могла да се сматра валидном и стога је пожељно да је нови чланови уче као узор за правилно схватање, раз-*

¹ Петковић, М., Јанићијевић, Н., & Богићевић, Б., *Организација: Дизајн, Понашање, Људски ресурси, Промене*, Економски факултет, Београд, 2009, стр. 397.

² Зимањи, В., Шушњар, Г., *Организационо понашање*, Економски факултет, Суботица, 2005, стр. 283.

мишљење и осећање у вези са тим проблемом³“.

Према Г. Хофстеду, култура представља колективно програмирање мишљења које припаднике једне групе или категорије људи разликује од других. То је образац мишљења, осећања и деловања које свака особа стекне у детињству а затим примењује кроз читав живот. Овај аутор је обавио најпознатије истраживање димензија националних култура⁴.

Из наведених дефиниција можемо закључити да, организациона култура представља један од кључних сегмената организације. Она је истовремено релативно трајан и специфичан систем понашања, вредности, веровања, норми и обичаја и она усмерава све активности појединаца и група у организацији. Култура се стиче учењем и искуством. Кумулативна је и преноси се са нараштаја на нараштај. Култура се базира на способности људи да се мењају и прилагођавају.

Значај организационе културе проистиче из сазнања да је она фактор који утиче на скоро све битне аспекте пословања предузећа, и то: на пословну стратегију, организациону структуру, мотивацију, координацију, моћ, стил лидерства и сл. Њен значај проистиче из њеног утицаја на перформансе предузећа. Чињеница је да, за ефикасно функционисање предузећа је неопходна организациона култура одређених карактеристика и садржаја. Као „тајна формула успеха“ или као „тихи убица“, култура може утицати на пословање организације на више начина:

- организациона култура је значајан фактор у доношењу стратешких одлука;
- организациона култура је детерминанта способности предузећа да се променама прилагођава окружењу;
- организациона култура је детерминанта у избору адекватне организационе структуре предузећа;
- организациона култура је ефикасан механизам координације у предузећу;
- организациона култура је ефикасан механизам контроле понашања запослених;
- организациона култура утиче на стил вођства;
- организациона култура утиче на дизајн система награђивања.

Битни елементи организационе културе су: садржај, социјални карактер, ефекти, начин настанка, стабилност, специфичност.

Садржај организационе културе детерминисан је когнитивним и симболичким елементима. *Когнитивни елементи* културе обухватају све оне категорије које креирају заједничко мишљење и понашање људи у организацијама. Они нису видљиви и не могу се директно открити. Њих чине: претпоставке, вредности, веровања и норме понашања. *Базичне претпоставке* систематизују и генерализују основна сазнања и искуство људи о свету у коме живе. *Вредности* говоре људима чему треба да теже и како треба да се понашају. *Ставови* представљају скуп веровања о неким ситуацијама или питањима живота и рада предузећа које деле запослени и који их наводе да се понашају на одређен начин. *Норме понашања* су одређена правила која стварају устаљене обрасце и моделе понашања. Припадници једне културе придају иста значења спољним стимулансима и разумеју свет око себе на исти начин зато што деле заједничке претпоставке, вредности и веровања о том свету. *Симболички садржај* културе обухвата све оно што се дешава као

³ Stoner A. F., R. Edward Friman & Daniel R. Gilbert, Jr., *Menadžment*, Želnid, Београд, 2002, стр. 163.

⁴ www.geert-hofstede.com, Geert Hofstede, Cultural Dimensions

продукт заједничког мишљења и понашања чланова организације. Символи су видљиве манифестације когнитивног садржаја културе. Све што запазимо у предузећу има своје значење које чини садржај његове организационе културе. Символе чине: семантички симболи, бихејвиористички симболи и материјални симболи. У оквиру *семантичких симбола* издвајамо језик, приче, митове. *Бихејвиористички симболи* обухватају устаљене обрасце, моделе и ритуале понашања. *Материјални симболи* представљају највидљивији део организационе културе. Они манифестују одређене вредности, веровања, претпоставке и преносе их на чланове организације, али и на спољне посматраче⁵.

Према S.P. Robbins-у, садржај организационе културе може се приказати следећим елементима: истицање групе, толеранција ризика, усмеравање менаџмента, интеграција, оријентација на резултат, контрола, идентитет чланова, систем награђивања, толеранција конфликта, отвореност система⁶.

Према класификацији F. Luthaus-a, најважнији елементи организационе културе су: видљиве устаљене форме у понашању, норме, доминантне вредности, филозофија, правила, клима у организацији⁷.

Уопштавањем и генерализацијом когнитивних и симболичких елемената културе у један општи модел или тип врши се класификација култура. Из широке лепезе класификација организационих култура најчешће се примењује класификација коју је модификовао и развио Хенди⁸. Према овом аутору, постоји четири типа културе: култура моћи, култура улога, култура задатка и култура подршке.

Култура моћи је тип културе у којој доминира вођа. Све иницијативе и одлуке зависе од њега. Он контролише ресурсе: новац, информације и сл., што чини његов извор моћи. Врло често је извор моћи његова харизма. Култура моћи базира на претпоставци да је организација средство за остваривање циљева у рукама вође. Основна предност ове културе је благовремено прилагођавање променама у окружењу, будући да лидер доноси све битне одлуке. Ризик је главни недостатак културе моћи, јер практично све зависи од способности лидера.

Култура улога се базира на логици, разуму и рационалности, што значи да у њој доминирају правила и процедуре. Она представља праву бирократску културу. Извор моћи у овој култури је хијерархијска позиција и, делимично, експертско знање. Основна предност ове културе је поузданост и ефикасност. Главни недостаци су неспособност прилагођавања, недостатак иницијативе и предузетништва.

Култура задатка базира на претпоставци да организација постоји да би решавала задатке. Стога је у овој култури све подређено и оријентисано ка послу који треба да се обави. Људи се цене према њиховој способности у обављању задатка, а не према хијерархијској позицији. Моћ се изводи из компетентности, и делимично из харизме. Предности ове културе су: оријентација на успех, флексибилност, иницијативност, креативност и предузетништво. Главни недостатак садржан је у претераној зависности од људи и њихових квалитета.

Култура подршке се базира на претпоставци да организација постоји зато да би омогућила запосленима да остваре своје индивидуалне циљеве и интересе.

⁵ Јанићијевић, Н., *Организациона култура: Колективни ум предузећа*, Уликсес Нови Сад & Економски факултет Београд, 1997, стр. 47.

⁶ S. P. Robbins *Organizational Behavior*, sixth. Ed. McGraw Hall International Editions, 1993, p. 602.

⁷ Зимањи, В., Шушњар, Г., *Организационо понашање*, наведено дело, стр. 284.

⁸ www.lindsay-sherwin.co.uk/.../05_culture_handy.htm

У фокусу ове културе је појединац са својим личним интересима, док су интереси организације као целине занемарени. Моћ у култури подршке је широко дистрибуирана, па је ова култура у поређењу са поменути типовима култура у највећој мери демократска.

Према типологији коју су дали R. A. Cooke и J. L. Szumal, разликују се три типа организационе културе, и то: *пасивно-одбранашки*, *агресивно-одбранашки* и *конструктивни* тип. Сваком типу одговара сет очекиваних понашања и начина руковођења. Нешто другачију типологију дали су Jones G. и Goffee R. Полазећи од две димензије друштвених односа у организацијама: од друштвености и солидарности, они долазе до четири типа организације. То су: 1) *мрежна организација*; 2) *организација која се може купити*; 3) *расцепкана организација*; 4) *организација као комуна*⁹.

Наведене класификације садржаја и типологија организационе културе показују да у свакој организацији постоји једна јединствена култура. Међутим, у пословној пракси је потребно разликовати доминантну културу од субкултуре организације. Организације се разликују по томе каква им је организациона култура.

Модел организационе структуре

Модел организационе структуре показује начин на који је организација структурирана по деловима, како су они међусобно повезани, како изгледају линије ауторитета или ланац командовања, односно како је уређен систем за доношење одлука. Дакле, модел структуре представља комбинацију различитих конфигурација структурних параметара.

У литератури постоји више типологија модела структуре, а најчешће су две основне типологије базиране на различитим критеријумима. Према првој, разликују се три основна модела структуре, и то: функционални, дивизионални и матрични модел. Према другој, Минтзберговој, диференцирано је пет модела структуре, и то: једноставни, бирократски, професионални, дивизионални модел и адхократија¹⁰.

Једноставни модел је карактеристичан за мала и млада предузећа која послују у једноставном али динамичном окружењу. То је почетни облик из кога се касније током животног циклуса предузећа развијају други организациони облици. Основне одлике овог модела су: ниска специјализација у хоризонталном правцу а висока у вертикалном, низак степен стандардизације и формализације, висока централизација одлучивања, велики распон контроле руководиоца. Груписање јединица или не постоји или је неразвијено и функционално. Координација се остварује кроз директан надзор и контролу лидера, мада је заступљено и непосредно комуницирање. Организације са овим моделом користе једноставну технологију, а примењују стратегију фокусирања. Будући да у овом моделу доминира лидер, који све одлуке доноси сам, одликује га предузетнички дух лидера и флексибилност. Једноставни модел организационе структуре се примењује у *култури моћи*.

Бирократски модел организације се примењује у великим и зрелим организацијама које послују у условима стабилног и једноставног окружења. Основне карак-

⁹ Зимањи, В., Шушњар, Г., *Организационо понашање*, наведено дело, стр. 288.

¹⁰ Mintzberg, H. (1983), *Structure in fives: Designing effective organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Према: Гринберг, Ђ., Барон, Р., *Понашање у организацијама*, Желнид, Београд, 1998, стр. 548.

теристике овог модела су: висок степен специјализације како у хоризонталном тако и у вертикалном правцу, висок степен стандардизације и формализације, вертикална централизација ауторитета и одређена хоризонтална децентрализација, координација путем стандардизације процеса, велики број хијерархијских нивоа, широк распон контроле у оперативи, развијена средња линија менаџмента, функционално груписање јединица. Овакве организације примењују стратегију вођства у трошковима и пенетрације тржишта. Једноставни модел успешно функционише у *култури улога*.

Професионални модел организације примењују велике и зреле организације које послују у сложеној и стабилној средини. Подела рада у овом моделу се одликује високим степеном у хоризонталном правцу и ниским степеном у вертикалном правцу. Професионалци имају висок степен аутономије на свом радном месту, те је висока децентрализација одлучивања. Како су професионалци самостални у свом раду, распон контроле менаџера је велики. Број хијерархијских нивоа је релативно мали, те је средња линија менаџмента мала. Груписање јединица је углавном функционално или тимско. Координација се остварује путем стандардизације знања и вештина. Будући да су професионалци оријентисани ка остварењу сопствених интереса, лојални својој професији а не организацији, организациона култура подршке највише одговара професионалном моделу. Међутим, временом, професионална организација сама ствара културу подршке.

Дивизионални модел одговара великим и зрелим организацијама које послују у нестабилној средини и примењују стратегију диверсификације. Груписање јединица је тржишно, што значи да је организација подељена на дивизије као релативно самосталне делове. Разликују се четири основне варијанте дивизионалног модела, и то: чист дивизионални модел, производ модел, купац модел и мешовити дивизионални модел. Делегирање ауторитета у овом моделу организационог дизајна је извршено по принципу селективне вертикалне децентрализације. Координација и контрола рада дивизија се обављају путем стандардизације резултата и директне контроле руководиоца. Као ефикасан координациони механизам користи се и корпоративна култура. У савременим условима пославана она успешно интегрише све запослене у свим дивизијама, било да су у седишту организације или у некој филијали ван седишта.

Адхок-кратија је модел који одговара малим и младим организацијама које послују у сложеној и динамичној средини. Одликује га иновативност, флексибилност и прилагођеност условима брзих промена. Подела рада или специјализација је у овом моделу средњег степена у хоризонталном правцу а ниска у вертикалном правцу. Груписање јединица је функционално, тимско и матрично. Број хијерархијских нивоа је врло низак, па је ово једна „широка“ структура. Како се од запослених очекује иновативност и креативност, распон контроле је врло велики. Степен децентрализације одлучивања је висок и у хоризонталном и у вертикалном правцу. Координација се остварује путем непосредног комуницирања. Стратегија која имплицира овај модел је најчешће стратегија диференцирања или фокусирања. Организациона *култура задатка* креира услове у којима је овај модел успешан. Са друге стране, култура задатка произилази из адхок-кратије.

Утицај организационе културе на избор модела организационе структуре

Одлуке менаџера о дизајнирању организационе структуре и начину функционисања предузећа под снажним су утицајем претпоставки, вредности и веровања која деле руководство и запослени у организацији. Стога, организациона култу-

ра представља значајну детерминанту у избору организационог модела предузећа. Организациона култура утиче на параметре организационе структуре преко *односа према неизвесности, променама и ризику* и преко димензије *дистанца моћи*.

Организационе културе се, између осталог, разликују по основу односа према неизвесности, променама и ризику. Предузећа у којима запослене одликује висок степен избегавања неизвесности, отпор променама, избегавање ризика и нејасноћа, захтевају висок степен формализације понашања и стандардизацију процеса као механизма координације. Супротно томе, уколико запослени радо прихватају промене и ризик, одликује их низак степен избегавања неизвесности. У таквим предузећима степен формализације је низак. Као механизам координације примењује се непосредно комуницирање или директна контрола.

Из претходног, може се закључити да однос према неизвесности, променама и ризику утиче на ниво *формализације* понашања и процеса у организацији. Што је виши ниво избегавања неизвесности, то је виши ниво формализације у структурирању организације и обратно.

Дистанца моћи је степен у којем чланови једне културе прихватају неједнаку дистрибуцију моћи у организацијама као природно и пожељно стање ствари. Висока дистанца моћи имплицира да се у организацијама, као и у друштву, неједнака дистрибуција моћи прихвата и да је није потребно мењати. У таквим организацијама мала група људи има моћ, док су остали потчињени лидеру. Врло често се код мање моћних развија неограничено поверење у моћ лидера, иако за то нема правих разлога. На другој страни, у друштвима и организацијама које карактерише ниска дистанца моћи се сматра да моћ треба да буде равномерније распоређена.

Дакле, дистанца моћи утиче на степен централизације ауторитета у организацијама. Што је већа дистанца моћи у организацијама, то је виши степен централизације одлучивања и обратно.

Типове организационе културе, класификоване према Хендију, можемо представити матрицом, према њиховом односу према неизвесности и дистанци моћи. Према истим димензијама класификоваћемо и организационе моделе.

Дистанца моћи	Ибегавање неизвесности	
	Високо	Ниско
Висока	Култура улога	Култура моћи
	Бирократски модел	Једноставни модел
Ниска	Култура подршке	Култура задатка
	Професионални модел	Модел адхок-кратије

Из претходне матрице уочавамо да постоји слагање између типова културе и организационе структуре. Различите организационе културе имплицирају различите организационе моделе. Култура улога подразумева високу дистанцу моћи и високо избегавање неизвесности. Организацијама у којима доминира овај тип културе највише одговара организациони модел са високим степеном централизације и формализације, стандардизацијом процеса као механизмом координације. Према Минтзберговој класификацији, то је бирократски модел. У култури моћи централну власт има лидер, те се ова култура одликује високом дистанцом моћи,

а ниским степеном избегавања неизвесности. Ова култура захтева централизовану органску структуру, са ниским нивоом специјализације, директним надзором као кординационим механизмом, ниским нивоом формализације и стандардизације. То су одлике једноставног или предузетничког модела. Култура подршке имплицира организациони модел са високим степеном избегавања неизвесности - што захтева висок степен формализације и стандардизације, али ниску дистанцу моћи – што захтева децентрализацију ауторитета. Стога, овој култури одговара децентрализовани бирократски модел, односно професионални модел. У организацијама у којима је све оријентисано ка задатку може бити ефикасна само органска структура, коју карактеришу: низак ниво стандардизације и формализације, међусобно комуницирање као механизам координације, висок степен децентрализације одлучивања. Култури задатка, која подразумева ниску дистанцу моћи и ниско избегавање неизвесности, највише одговара модел адхок-кратије.

Закључак

Организациона култура, као својеврсни феномен пословног успеха организација, добија све више на актуелности и значају. Њен значај проистиче из сазнања да је она фактор који утиче на пословање и перформансе организације. Између осталог, култура је значајан фактор избора организационог модела. Претпоставке, вредности, веровања и норме понашања руководства и запослених битно утичу на дизајнирање организационе структуре. Од њих зависи да ли ће неки организациони модел бити прихваћен, или неприхваћен.

Организациона култура утиче на параметре организационе структуре преко односа према неизвесности, променама и ризику и преко димензије дистанца моћи. Однос према неизвесности, променама и ризику утиче на формализацију и стандардизацију. Висок ниво избегавања неизвесности проузрокује висок степен формализације и стандардизације у организацији, и обратно. Димензија културе – дистанца моћи, утиче на степен централизације одлучивања у организацији. У организацијама у којима доминира висока дистанца моћи постоји и висок степен централизације одлучивања. Другим речима, лидер доноси све одлуке.

Како се организациони модели разликују према степену формализације и централизације, можемо рећи да различите организационе културе имплицирају различите моделе организационе структуре. Култура улога захтева бирократски модел. Култури моћи одговара једноставни модел. Култура подршке имплицира професионални модел. Култура задатка је успешна у адхократији. Међутим, условљеност културе и организационе структуре се може посматрати и у обрнутом смеру. Стога, можемо закључити да између организационе културе и организационе структуре постоји узрочно-последична веза.

Према Хофстедеовом истраживању, доминантан облик организовања српских предузећа је бирократија. Висока дистанца моћи и ауторитативно вођство подразумевају висок степен централизације одлучивања. Висок степен избегавања неизвесности имплицира висок степен формализације и стандардизације. То значи да у српским предузећима постоје чврсте границе између менаџера и запослених и да се промене не прихватају лако. Запослени нису довољно укључени у процес доношења одлука, доминирају процедуре, креативност и мотивисаност радника су ниске. Будући да окружење постаје све турбулентије, постојеће организационе структуре би требало редизајнирати тако да буду флексибилне, отворене, иновативне, децентрализоване. За савремене услове пословања прикладнији је органски

дизајн: низак степен централизације, низак степен формализације, стандардизације, широка специјализација, порозне границе између субјединица, непосредно коминирање. У организацијама би требало развијати културу која негује заједништво, добре међуљудске односе, бригу за људе. Културу која подстиче организационо учење, развој запослених, отвореност према окружењу и у интерној комуникацији, прихватање ризика и промена.

Литература

1. Гинберг, Ђ., Барон, Р. *Понашање у организацијама*, Желнид, Београд, 1998.
2. Зимањи, В., Шушњар, Г. *Организационо понашање*, Економски факултет, Суботица, 2005.
3. Јанићијевић, Небојша. *Организациона култура: Колективни ум предузећа*, Економски факултет Београд & Уликсес Нови Сад, 1997.
4. Јанићијевић, Небојша. *Организационо понашање*, Дата статус, Београд, 2008.
5. Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић, Б. *Организација-Дизајн, Понашање, Људски ресурси, Промене*, ЦИД Економског факултета, Београд, 2009.
6. Петковић, М. *Организационо понашање са менаџментом људских ресурса*, Економски факултет, Београд, 2008.
7. S. P. Robbins. *Organizational Behavior*, sixth. Ed. McGraw Hall International Editions, 1993.
8. Stoner, J. R., Freeman, E., Gilbert, D. R. *Menadžment*, Želnid, Beograd, 1997.

www.geert-hofstede.com, Geert Hofstede, Cultural Dimensions
www.lindsay-sherwin.co.uk/.../05_culture_handy.htm