

Dimenzije organizacione kulture u multinacionalnim preduzećima

VESNA K. SPASOJEVIĆ BRKIĆ, Univerzitet u Beogradu,

Mašinski fakultet, Beograd

BRANISLAV N. TOMIĆ, Bombardier Aerospace,

Quality Management, Toronto, Canada

ALEKSANDAR Đ. BRKIĆ, Univerzitet u Beogradu,

Inovacioni centar Mašinskog fakulteta, Beograd

NIKOLA J. DONDUR, Univerzitet u Beogradu,

Mašinski fakultet, Beograd

SONJA N. JOSIPOVIĆ, Univerzitet u Beogradu,

Mašinski fakultet, Beograd

Originalni naučni rad

UDC: 005.73

DOI: 10.5937/tehnika1902279S

Organizaciona kultura je organizaciona paradigma nastala kao posledica ograničenosti racionalnih metoda u tumačenju organizacione stvarnosti. Predmet ovoga rada je sagledavanje različitih dimenzija organizacione kulture na primeru multinacionalnih preduzeća. Nakon detaljnog pregleda raspoložive literature, u radu su dimenzije organizacione kulture analizirane na uzorku 200 proizvodnih preduzeća koja su deo lanca snabdevanja velike multinacionalne kompanije. Prema rezultatima sprovedenog empirijskog istraživanja dominantne dimenzije organizacione kulture multinacionalnih preduzeća su: upravljanje rizikom, razvijena komunikacija u organizaciji, postavljanje merljivih ciljeva i zadataka, posedovanje razvijenog formalizovanog sistema procedura i njihova upotreba, primena sistema nagrađivanja, rešavanja konflikata u organizaciji, ulaganje u znanje i kompetentnost zaposlenih i njihovo redovno unapređivanje i razvitak.

Ključne reči: *organizaciona kultura, dimenzije, multinacionalna preduzeća*

1. UVOD

Organizaciona kultura je organizaciona paradigma nastala kao posledica ograničenosti racionalnih metoda u tumačenju organizacione stvarnosti. Termin, organizaciona kultura, nastao je u Americi 80-ih godina XX veka. Teško je precizno definisati koncept organizacione kulture, s obzirom da se odnosi na nešto što se opaža, oseća i naslućuje [1]. Organizaciona kultura je širok termin koji se koristi za definisanje osobenosti ili karaktera organizacije i uključuje elemente kao što su osnovne vrednosti i verovanja menadžmenta i zaposlenih, njihove etičnosti i međusobna pravila ponašanja [2]. Najjednostavnije organizaciona kultura se može definisati kao način kako se određene stvari rade u preduzeću [3]. Takođe, ona se može posmatrati i kao

skup formalnih i neformalnih verovanja i ponašanja koji postoje u organizaciji i koje je organizacija prihvatila kao svoj način obavljanja procesa. Dok se formalna strana odnosi na pisane izjave i način funkcionisanja prema organizacionoj strukturi, neformalna strana se odnosi na način obavljanja posla, odnosno način na koji se zaposleni ponašaju jedni prema drugima i koliko su spremni da razmenjuju ideje i informacije.

Definicije organizacione kulture poput „načina na koji se obavljaju određene stvari“, „rituala u kompaniji“, „klime u organizaciji“, „sistema nagrađivanja“ i „osnovnih vrednosti“ nisu dovoljno precizne i posmatraju samo pojedine aspekte koncepta organizacione kulture.

Za sveobuhvatno definisanje koncepta važno je shvatiti da se organizaciona kultura može posmatrati samo kroz svoje manifestacije u verbalnim komunikacijama i formama ponašanja članova posmatrane grupe [4]. Ona, kao duša organizacije, obuhvata vrednosti, verovanja i način kako su oni manifestovani. U literaturi organizaciona kultura se često definiše i kao

Adresa autora: Vesna Spasojević Brkić, Univerzitet u Beogradu, Mašinski fakultet, Beograd, Kraljice Marije 16

e-mail: rspasojevic@mas.bg.ac.rs

Rad primljen: 11.03.2019.

Rad prihvaćen: 13.03.2019.

vezivno tkivo koje drži sve delove organizacije zajedno i daje im snagu [5].

U cilju što preciznijeg definisanja organizacione kulture neophodno je posmatrati i šta određena grupa deli ili ima zajedničko [6]. Potrebno je uzeti u obzir činjenicu da kultura egzistira u različitim slojevima organizacije tako da je, da bi se njome upravljalo,

potrebno upravljati i onim najdubljim slojevima organizacije, koji su uglavnom nevidljivi [7].

2. PREGLED EMPIRIJSKIH ISTRAŽIVANJA U OBLASTI ORGANIZACIONE KULTURE

U tabeli 1 dat je pregled najznačajnijih empirijskih istraživanja u oblasti organizacione kulture.

Tabela 1. Pregled najznačajnijih empirijskih istraživanja u oblasti organizacione kulture

Autor	Rezultati istraživanja i doprinos
<i>Henri Fayol (1916)</i>	Definisanje šest osnovnih funkcija i četrnaest principa rukovođenja koja su postala temelj mnogih empirijskih istraživanja [8].
<i>Abraham Maslow (1943)</i>	Maslovljeva hijerarhija ljudskih potreba prema kojoj se sve ljudske potrebe mogu razvrstati u grupe između kojih postoji jasna hijerarhija. Najčešće se prikazuje u vidu piramide podeljene na pet nivoa, gde svaka grupa potreba predstavlja po jedan nivo [9]. Polazi se od pretpostavke da se niži nivoi potreba moraju zadovoljiti pre nego što se aktiviraju potrebe viših nivoa. Pet grupa potreba, od najniže do najviše, su: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za pripadnošću, potreba za uvažavanjem i potreba za samoostvarenjem.
<i>Elliott Jaques (1951)</i>	Testiranje i potvrda hipoteze o postojanju korelacije između zadataka u organizaciji (odnosno glavnih ciljeva organizacije) i nesvesnog, dinamičkog ponašanja grupe [10]. Ideje koje je razvio E. Jaques i dalje su zastupljene u istraživanju fenomena organizacije.
<i>Douglas McGregor (1960)</i>	Predstavljanje teorije X i Y kako bi se otklonili nedostaci klasične i neoklasične teorije i kako bi se međusobno povezale [11]. Teorija X predstavlja, u osnovi, pristup pitanju radne motivacije. Za razliku od teorije X, u osnovi teorije Y je integrisanje individualnih ciljeva sa ciljevima organizacije. Prema teoriji Y, ljudi poseduju mogućnost razvoja i sposobni su da preuzmu odgovornost i usmere svoje ponašanje prema ciljevima preduzeća. Oni se često ponašaju suprotno zbog lošeg rukovodstva.
<i>Michael Maccoby (1977)</i>	Prvo empirijsko istraživanje na temu socio-psihoanalitičkog razumevanja ličnosti menadžera i načina upravljanja u organizacijama.
<i>Andrew Pettigrew (1979)</i>	Razvoj termina organizaciona kultura i ukazivanje na mogućnost korišćenja kulture u analizi organizacije [12].
<i>Geert Hofstede (1980)</i>	Realizacija empirijskog istraživanja o uticaju interakcije između nacionalnih i organizacionih kultura [13]. Rezultati istraživanja su ukazali na postojanje izvesnog grupisanja po nacionalnim i regionalnim kulturama koje utiče na ponašanje u društvu i organizacijama i koje je prilično stabilno, odnosno nije sklono promenama tokom dužeg vremenskog perioda.
<i>William G. Ouchi (1981)</i>	Istraživanje razlike između upravljanja u japanskim i američkim kompanijama. Doprinos W. G. Ouchi ogleda se razvoju Teorije Z koja predstavlja oblik upravljanja u kojem su sadržani oblici japanske prakse upravljanja prilagođeni okruženju na zapadu. Teorija Z stavlja naglasak na kvalitetan odnos sa ljudima i na neformalne i demokratske odnose koji se temelje na poverenju [14].
<i>Terence Deal i Alan Kennedy (1982)</i>	Predstavljanje modela organizacione kulture koji je diferenciran na osnovu dva kriterijuma [15]: stepen rizika koji implicira poslovanje preduzeća i brzina povratne informacije o uspešnosti poslovnih poduhvata. Na osnovu navedena dva kriterijuma autori su izdiferencirali četiri tipa organizacione kulture: tvrd momak, mačo kultura; težak rad, dobra zabava kultura; kladiti se na kompaniju kultura i procesna kultura.
<i>Quinn i Rohrbaugh (1983)</i>	Predstavljanje tipologije organizacione kulture koja se zasniva na dve ključne dimenzije: koliko je organizacija fleksibilna i kako je organizacija orijentisana ka unutrašnjosti, odnosno spoljašnjosti. Na osnovu navedene podele Quinn i Rohrbaugh [16] su razvili četiri tipa organizacione kulture: klan (konzensus organizaciona kultura); adhokratija (ideološka organizaciona kultura); hijerarhija (hijerarhijska organizaciona kultura) i tržište (racionalna organizaciona kultura).
<i>Edgar Schein (1985)</i>	Schein [6] se smatra najzaslužnijim za uvođenje i korišćenje termina „korporativna kultura“. Njegov doprinos ogleda se u razvoju modela organizacione kulture koji čine tri nivoa: činjenice, simboli i vidljivi elementi u organizaciji predstavljaju organizacionu strukturu i procese i uključuju sve ono što je na površini, vidljive proizvode (govor, tehnologija, proizvodi, kreacije), sve

Autor	Rezultati istraživanja i doprinos
	<p>ono što je lako primetiti u organizaciji, sve ono što je teško sakriti, simboli i klasifikacije. prihvaćena verovanja, vrednosti, stavovi i norme ponašanja predstavljaju strategije i filozofije u organizaciji koje uključuju zajednička učenja, preovladani uticaj u grupi, transformaciju od zajedničkih vrednosti do pretpostavki, socijalni karakter grupe, inicijalne ideje izložene od strane osnivača a zatim asimilovane od strane lidera i grupe.</p> <p>bazične i utemeljene pretpostavke su podsvesna, prihvaćena bez nekog posebnog razloga verovanja, osećanja, razmišljanja i prihvatanja odgovarajućih činjenica koje takode uključuju rešenje problema koje se ponavlja stalno iznova, hipoteze koje postaju činjenice, otežavajući način prihvatanja novih ideja, kongitivna stabilnost članova grupe itd.</p>
<i>Charles Handy (1985)</i>	<p>C. Handy je popularizovao rad Roger Harrison-a iz 1972. godine i razvio četiri tipa organizacione kulture koji se baziraju na međusobnoj interakciji organizacione strukture i organizacione kulture u organizaciji [17]:</p> <p>Kultura moći može se predstaviti paukovom mrežom, sa centrom oko kojeg se plete čitava kultura. Zasnovana je na pretpostavci da je organizacija sredstvo za ostvarivanje ciljeva u rukama vođe. Ovu kulturu simbolizuje Zevs, vrhovni i svemogući bog u grčkoj mitologiji. Osnovna karakteristika ove kulture ogleda se u njenoj orijentacija ka lideru.</p> <p>Kultura uloga predstavlja pravu birokratsku kulturu. U ovoj kulturi dominiraju pravila i procedure. Ono što je u kulturi moći lider i njegova ličnost, u kulturi uloga su formalna pravila i standardi. Teži se da se svaki proces, svako ponašanje i svi odnosi u organizaciji standarizuju i formalizuju. Simbol ove kulture je grčki hram i bog Apolon (bog razuma). U kulturi uloga sve se zasniva na logici, razumu i racionalnosti.</p> <p>Kultura zadatka predstavlja sistem vrednosti i verovanja u kojem se na najviši pijedestal u organizaciji stavlja uspeh i postignuće. Zato mnogi ovu kulturu i zovu kulturom postignuća. Njen simbol je rešetka, dok Atina kao boginja svojim osobinama najviše odgovara opisu ove kulture. Ovaj tip kulture počiva na pretpostavci da organizacija postoji da bi rešavala zadatke. Sve je orijentisano ka poslu koji treba da se obavi i tome je sve podređeno.</p> <p>Kultura podrške je tip kulture koji se retko može naći u preduzećima. Ona počiva na pretpostavci da organizacija postoji kako bi omogućila njenim članovima da ostvare svoje individualne ciljeve i interese. Fokus je na pojedincu i na njegovim interesima, dok su ciljevi organizacije kao celine zanemareni. Dionis, grčki bog uživanja, vina i zadovoljstva je simbol ove kulture.</p>
<i>Geert Hofstede et al. (1990)</i>	<p>Doprinos [18] ogleda se u definisanju šest različitih tipova organizacione kulture:</p> <p>Procesno orijentisana organizaciona kultura / Rezultatski orijentisana organizaciona kultura;</p> <p>Organizaciona kultura orijentisana ka zaposlenima / Organizaciona kultura orijentisana ka poslu;</p> <p>Parohijska organizaciona kultura / Profesionalna organizaciona kultura;</p> <p>Organizaciona kultura otvorenog sistema / Organizaciona kultura zatvorenog sistema;</p> <p>Organizaciona kultura sa labavom kontrolom / Organizaciona kultura sa čvrstom kontrolom i Normativna organizaciona kultura / Pragmatična organizaciona kultura.</p>
<i>Daniel Denison (1995)</i>	<p>Predstavljanje tipologije organizacione kulture u čijoj osnovi su četiri teorijska modela mogućeg uticaja na organizacionu kulturu: adaptabilnost, misija, uključenost zaposlenih i doslednost [19]. Koji model postaje dominantan zavisi od međusobnog uticaja sledećih faktora: spoljašnje orijentacije, unutrašnje integracije, promene i fleksibilnosti i stabilnosti i pravca.</p>
<i>Goffee i Jones (1998)</i>	<p>Razvoj tipologije organizacione kulture koja se zasniva na dve ključne dimenzije: (1) socijalnost i (2) solidarnost unutar same organizacije [20]. Iz navedenog su proizašle četiri tipologije organizacione kulture:</p> <ul style="list-style-type: none"> • umrežena; • fragmentirana; • zajednička i • koristoljubiva
<i>Martin Parker (2000)</i>	<p>Predstavljanje i analiza modela neupravljačkog, odnosno stihijskog organizovanja i analiza različitih scenarija kulturnih studija u diverzifikovanim tipovima organizacija.</p>
<i>Jeffrey Sonnenfeld (2007)</i>	<p>Predstavljanje nove tipologije organizacione kulture koja se bazira na ponašanju zaposlenih [22]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • akademska kultura (visoko obrazovani kadar, teži da ostane u firmi); • kultura bejzbol tima (zaposleni su visoko plaćeni i vrlo često menjaju firme); • klupska kultura (zaposleni teže da rade i ostvaruju se kroz timsko postignuće) i • kultura utvrđenja (gde zaposleni imaju neizvesnu sudbinu u organizaciji i gde organizacija vrlo često pribegava masivnim reorganizacijama.

Na osnovu datog pregleda literature i realizovanih empirijskih istraživanja, može se zaključiti da su najčešće razmatrane sledeće dimenzije organizacione kulture:

- Preuzimanje rizika u organizaciji [15, 23];
- Struktura organizacije [24, 25, 26];
- Brzina reagovanja organizacije [24, 27];
- Način komunikacije u organizaciji [23, 26];
- Usresređenost organizacije na ciljeve, odnosno rezultate [13, 28];
- Step formalizacije u organizaciji [13, 24, 25, 29];
- Sistem nagrađivanja u organizaciji [24];
- Mehanizam kontrole u organizaciji [16, 24, 30];
- Odnos organizacije prema konfliktu [30];
- Znanje i kompetentnost zaposlenih [7, 24, 26];
- Progres i razvoj zaposlenih [11, 24] i
- Primarna orijentacija organizacije [26, 30].

Od 2007. godine nije se pojavila nova tipologija organizacione kulture koja je univerzalno primenljiva.

3. ISTRAŽIVANJE DIMENZIJA ORGANIZACIONE KULTURE U MULTINACIONALNIM PREDUZEĆIMA

Empirijskim istraživanjem, čiji su rezultati predstavljeni u ovom radu, obuhvaćena su sva proizvodna preduzeća poznate multinacionalne kompanije. Takođe, obuhvaćeni su i najveći i najvažniji dobavljači i partneri posmatrane multinacionalne kompanije, a koji su rasprostranjeni na šest kontinenata (Severna Amerika, Južna Amerika, Evropa, Azija, Australija i Afrika).

U cilju sprovođenja empirijskog istraživanja u čijoj osnovi je analiza dimenzija organizacione kulture u multinacionalnim preduzećima, na uzorku od 200 proizvodnih preduzeća, prikupljeno je preko 10000 podataka o istraživanim promenljivama (primenom ankete kao validne istraživačke tehnike u ovom istraživanju). Deskriptivna statistika istraživanih promenljivih prikazana je u tabeli 2, a njihova raspodela u tabeli 3.

Tabela 2. Deskriptivna statistika istraživanih promenljivih

	Broj	Raspon	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Varijansa	Koeficijent asimetrije	Koeficijent spljoštenosti
Preuzimanje rizika u organizaciji	200	3.20	1.40	4.60	3.3940	.57900	.335	-.734	.931
Struktura organizacije	200	2.40	2.40	4.80	3.4130	.48290	.233	.172	-.469
Brzina reagovanja organizacije	200	3.00	1.40	4.40	2.9200	.69917	.489	.059	-.689
Način komunikacije u organizaciji	200	3.20	1.40	4.60	3.4500	.58927	.347	-.997	1.433
Usresređenost organizacije na ciljeve	200	3.00	1.80	4.80	3.6340	.58322	.340	-.788	.337
Stepen formalizacije u organizaciji	200	3.20	1.80	5.00	3.6030	.74334	.553	-.710	-.322
Sistem nagrađivanja u organizaciji	200	3.00	1.80	4.80	3.6270	.51692	.267	-1.322	2.006
Mehanizam kontrole u organizaciji	200	3.40	1.40	4.80	2.7460	.60507	.366	.612	.684
Odnos organizacije prema konfliktu	200	2.80	1.80	4.60	3.3900	.55628	.309	-.329	-.331
Znanje i kompetentnost zaposlenih	200	2.40	2.00	4.40	3.2250	.48905	.239	-.140	-.185
Progres i razvoj zaposlenih	200	4.00	1.00	5.00	3.4600	.87856	.772	-.968	.419
Primarna orijentacija organizacije	200	3.40	1.20	4.60	3.0250	.63053	.398	.090	-.339

Tabela 3. Istraživane promjenljive i njihove raspodele

Promenljiva	Raspodela												
Preuzimanje rizika u organizaciji	<table border="1"> <tr><th>Level</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><th>Count</th><td>50</td><td>180</td><td>280</td><td>290</td><td>170</td></tr> </table>	Level	1	2	3	4	5	Count	50	180	280	290	170
Level	1	2	3	4	5								
Count	50	180	280	290	170								
Struktura organizacije	<table border="1"> <tr><th>Level</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><th>Count</th><td>50</td><td>180</td><td>280</td><td>260</td><td>200</td></tr> </table>	Level	1	2	3	4	5	Count	50	180	280	260	200
Level	1	2	3	4	5								
Count	50	180	280	260	200								
Brzina reagovanja organizacije	<table border="1"> <tr><th>Level</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><th>Count</th><td>150</td><td>230</td><td>280</td><td>180</td><td>130</td></tr> </table>	Level	1	2	3	4	5	Count	150	230	280	180	130
Level	1	2	3	4	5								
Count	150	230	280	180	130								
Način komunikacije u organizaciji	<table border="1"> <tr><th>Level</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><th>Count</th><td>50</td><td>100</td><td>320</td><td>400</td><td>120</td></tr> </table>	Level	1	2	3	4	5	Count	50	100	320	400	120
Level	1	2	3	4	5								
Count	50	100	320	400	120								
Usresređenost organizacije na ciljeve odnosno rezultate	<table border="1"> <tr><th>Level</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><th>Count</th><td>50</td><td>100</td><td>200</td><td>500</td><td>150</td></tr> </table>	Level	1	2	3	4	5	Count	50	100	200	500	150
Level	1	2	3	4	5								
Count	50	100	200	500	150								
Stepen formalizacije u organizaciji	<table border="1"> <tr><th>Level</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><th>Count</th><td>50</td><td>100</td><td>220</td><td>320</td><td>120</td></tr> </table>	Level	1	2	3	4	5	Count	50	100	220	320	120
Level	1	2	3	4	5								
Count	50	100	220	320	120								
Sistem nagrađivanja u organizaciji	<table border="1"> <tr><th>Level</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><th>Count</th><td>20</td><td>80</td><td>250</td><td>320</td><td>80</td></tr> </table>	Level	1	2	3	4	5	Count	20	80	250	320	80
Level	1	2	3	4	5								
Count	20	80	250	320	80								
Mehanizam kontrole u organizaciji	<table border="1"> <tr><th>Level</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><th>Count</th><td>180</td><td>280</td><td>250</td><td>200</td><td>100</td></tr> </table>	Level	1	2	3	4	5	Count	180	280	250	200	100
Level	1	2	3	4	5								
Count	180	280	250	200	100								

Promenljiva	Raspodela												
Odnos organizacije prema konfliktu	<table border="1"> <caption>Data for Odnos organizacije prema konfliktu</caption> <thead> <tr> <th>Kategorija</th> <th>Frekvencija</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>150</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>220</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>400</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>120</td> </tr> </tbody> </table>	Kategorija	Frekvencija	1	80	2	150	3	220	4	400	5	120
Kategorija	Frekvencija												
1	80												
2	150												
3	220												
4	400												
5	120												
Znanje i kompetentnost zaposlenih	<table border="1"> <caption>Data for Znanje i kompetentnost zaposlenih</caption> <thead> <tr> <th>Kategorija</th> <th>Frekvencija</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>300</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>300</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>50</td> </tr> </tbody> </table>	Kategorija	Frekvencija	1	50	2	100	3	300	4	300	5	50
Kategorija	Frekvencija												
1	50												
2	100												
3	300												
4	300												
5	50												
Progres i razvoj zaposlenih	<table border="1"> <caption>Data for Progres i razvoj zaposlenih</caption> <thead> <tr> <th>Kategorija</th> <th>Frekvencija</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>200</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>300</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>	Kategorija	Frekvencija	1	50	2	100	3	200	4	300	5	100
Kategorija	Frekvencija												
1	50												
2	100												
3	200												
4	300												
5	100												
Primarna orijentacija organizacije	<table border="1"> <caption>Data for Primarna orijentacija organizacije</caption> <thead> <tr> <th>Kategorija</th> <th>Frekvencija</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>150</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>200</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>250</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>250</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>150</td> </tr> </tbody> </table>	Kategorija	Frekvencija	1	150	2	200	3	250	4	250	5	150
Kategorija	Frekvencija												
1	150												
2	200												
3	250												
4	250												
5	150												

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Rezultati sprovedenog empirijskog istraživanja ukazuju na sledeće karakteristike, odnosno dimenzije organizacione kulture u multinacionalnim preduzećima:

- Preduzeća nastoje da primenom odgovarajućih alata strukturirano upravljaju rizikom.
- Preduzeća ne poseduju složene organizacione strukture sa mnogo upravljačkih nivoa, velikim administrativnim aparatima i visokim nivoima hijerarhije i birokratije.
- U pogledu brzine reagovanja organizacije usled poremećajnih faktora (unutrašnjih ili spoljašnjih) preduzeća su podeljena.
- Komunikacija u organizaciji je ključna i važno je da informacije uvek budu dostupne.
- Ciljevi i zadaci preduzeća su jasni i merljivi. Takođe, obezbeđeno je kontinuirano praćenje njihove realizacije u cilju blagovremenog preduzimanja korektivnih akcija.
- Preduzeća se oslanjaju na dobro definisana pravila i procedure koja čine visok nivo formalizacije u ovim organizacionim sistemima.
- Preduzeća imaju razvijen sistem nagrađivanja zaposlenih koji se uspešno primenjuje.
- Preduzeća ne poseduju striktan mehanizam kontrole, uključujući i upravljački aparat.
- U cilju uspešnog upravljanja konfliktima u okviru svoje organizacije, preduzeća primenjuju odgovarajuće strategije za upravljanje konfliktom.
- S obzirom da su znanje i kompetentnost zaposlenih najvažniji za efikasno poslovanje, preduzeća redovno investiraju u obuku i profesionalni razvoj.
- Mogućnost za razvoj ličnih kompetencija i mogućnost unapređenja dodatno motiviše zaposlene.
- Preduzeća nisu isključivo okrenuta ka tržištu ili ka svojim internim procesima, već oba aspekta tretiraju kao podjednako važna.
- Najbitnije dimenzije organizacione kulture, prema kompanijama koje su obuhvaćene istraživanjem, su: upravljanje rizikom, razvijena komunikacija u organizaciji, postavljanje merljivih ciljeva i zadataka, posedovanje razvijenog formalizovanog sistema procedura i njihova upotreba, primena sistema nagrađivanja, rešavanja konflikata u

organizaciji, ulaganje u znanje i kompetentnost zaposlenih i njihovo redovno unapređivanje i razvitak.

Dalja istraživanja biće usmerena ka testiranju hipoteza o postojanju signifikantnih razlika između preduzeća obuhvaćenih uzorkom (npr. između preduzeća dobavljača i direktnih proizvođača u multinacionalnom lancu, između kontinenta, zemalja i sl.).

LITERATURA

- [1] Obradović K, Cvijanović J. M, Lazić J. Organizaciona kultura kao ključni faktor internog okruženja preduzeća, *Industrija*, Broj 3-4, pp. 51-68, 2003.
- [2] Cvijanović J. M, Lazić J, Nastasić A, *Korporativna kultura i organizaciona struktura*, Ekonomski Institut, Beograd, 2006.
- [3] Burman R, Evans A. J, Target Zero: A culture of safety, *Defence Aviation Safety Centre Journal*, pp. 22-27, 2008.
- [4] Hofstede G, *Culture's Consequences*, Sage Publications, Beverly Hills, 2001.
- [5] Mintzberg H, *Managing*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2009.
- [6] Schein E, *Organizational culture and leadership*, Second Edition, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.
- [7] Schein E, *The corporate culture survival guide*, Jossey-Bass, San Francisco, 2009.
- [8] Fayol H, General principles of management. *Classics of organization theory*, Vol. 2, No. 15, pp. 57-69, 1916.
- [9] Maslow A. H, A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, Vol. 50, pp. 370-396, 1943.
- [10] Jaques E, *The Changing Culture of a Factory*, London, 1951.
- [11] McGregor D, *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York, 2006.
- [12] Pettigrew A. M, On Studying Organizational Cultures, *Administrative science quarterly*, Vol. 24, No. 4, 1979.
- [13] Hofstede G, Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach, *Journal of Management Studies*, Vol. 35, Issue 1, pp. 1-12, 1998.
- [14] Ouchi W, *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley, New Jersey, 1981.
- [15] Deal T. E, Kennedy AA. Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. *Reading/T. Deal, A. Kennedy.-Mass: Addison-Wesley*, Vol. 2, pp. 98-103, 1982.
- [16] Quinn R. E, Rohrbaugh, A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, Vol. 29, No. 3, pp. 363-377, 1983.
- [17] Handy C, *Gods of Management*, Oxford University Press, New York, 1996.
- [18] Hofstede G, Neuijen B, Ohayv DD, Sanders G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 286-316, 1990.
- [19] Denison D. R, Mishra A. K, Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organizational Science*, Vol. 6, No. 2, pp. 204-223, 1995.
- [20] Goffee R, Jones G. *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*, Collins, London, 1998.
- [21] Parker M, *Organizational culture and identity: Unity and division at work*. Sage, 2000.
- [22] Sonnenfeld J, Ward A, *Firing Back: How Great Leaders Rebound After Career Disasters*, Harvard Business Press, Boston, 2007.
- [23] Lopez P. S, Peon M. M. J, Ordas VJC. Managing knowledge: the link between culture and organizational learning, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 6, pp. 93-104, 2004.
- [24] Ankras N. A, Langford DA. Architects and contractors: a comparative study of organizational cultures, *Construction Management and Economics Journal*, Vol. 23, pp. 595-607, 2005.
- [25] Spasojević Brkić V, Klarin M, Brkić A, Lučanin V, Milanović D. D, Simultaneous consideration of contingency factors and quality management: An empirical study of Serbian companies, *African Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 866 – 883, 2011.
- [26] Hofstede G. Dimensions that do not exist, *Human Relations*, Vol. 55, Issue 11, pp. 1355-1361, 2002.
- [27] O'Reilly C III, Chatman J, Caldwell D. F. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, Issue 3, pp. 487-516, 1991.
- [28] Denison D. R, Haaland S, Goelzer P, Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is there a similar pattern around the World?, *Advances in Global Leadership*, Vol. 3, pp. 205-227, 2003.

[29]Lim B, Examining the organizational culture and organizational performance link, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 16, No. 5, pp. 16-21, 1995.

[30]Detert J. R, Schroeder R. G, Mauriel J. J, A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations, *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 850-863, 2000.

SUMMARY

DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN MULTINATIONAL ENTERPRISES

Organizational culture is a consequence of the limitations of rational methods in interpreting organizational reality. The subject of this paper is to analyze different dimensions of organizational culture, with special emphasis on multinational companies. After a detailed overview of the available literature, the dimensions of the organizational culture were tested on a sample of 200 manufacturing companies that are part of the supply chain of a large multinational company. According to the results of the conducted empirical research, the dominant dimensions of organizational culture are risk management, developed communication in the organization, setting measurable objectives and tasks, possessing a developed formalized system of procedures and their use, applying reward system, solving conflicts in the organization, investing in knowledge and competence of employees and their regular improvement and development.

Key words: *organizational culture, dimensions, multinational enterprises*