

# DIJAGNOSTIKOVANJE TIPa ORGANIZACIONE KULTURE U KOMPANIJI TELEKOM

Olja Arsenijević<sup>9</sup>, Maja Dimić<sup>10</sup>, Ljiljana Lj. Bulatović<sup>11</sup>

Pregledni rad

UDK: 005.73:621.39(497.11)

## Apstrakt

U situaciji kada je na tržištu mobilne telefonije u našoj zemlji, konkurencija sve jača i veća i kada se pojavila konkurencija u oblasti fiksne telefonije slobodno se može reći da su prošla vremena kada su klijenti čekali na Telekom. Telekom se morao razvijati u pravcu moderne kompanije, koja je okrenuta budućnosti i potrebama klijenata, a samim tim menjati način funkcionisanja, strukturu, organizacionu kulturu kako bi se omogućila maksimalna efektivnost organizacije. Zato je u ovom trenutku, istraživanje organizacione kulture u Telekomu pravi izazov.

Predmet rada je dijagnostikovanje tipa organizacione kulture u Telekomu. Cilj rada je analizirati recentnu literaturu iz oblasti organizacione kulture, i dijagnostikovati dominantnu kulturu i subkulture u ispitivanoj organizaciji.

Rezultat do kojeg je dovelo istraživanje ukazuje da u ispitivanoj organizaciji postoji dominantna kultura i subkulture, te da su najizraženije kultura uloga i kultura zadatka, a da postoje kultura moći i kultura podrške kao subkulture.

**Ključne reči:** *organizaciona kultura, subkultura, promene.*

**JEL:** M14

## Uvod

U savremenom poslovanju koje karakterišu velike i ubrzane promene, organizacije se moraju stalno prilagođavati i iznalaziti nove načine za

---

<sup>9</sup> Vanredni profesor, dr Olja Arsenijević, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd, Staro sajmište br. 29, Telefon: +381 11 21 21 346, E-mail: [olja.arsenijevic@fsp.edu.rs](mailto:olja.arsenijevic@fsp.edu.rs)

<sup>10</sup> Docent, dr Maja Dimitrić, Univerzitet „Union – Nikola Tesla, Fakultet za strateški i operativni menadžment, Beograd, Staro sajmište br. 29, Telefon: +381 11 21 21 346, E-mail: [maja.dimic@fsom.edu.rs](mailto:maja.dimic@fsom.edu.rs)

<sup>11</sup> Redovni profesor, dr Ljiljana Bulatović, Univerzitet „Singidunum“, Fakultete za medije i komunikacije, Beograd, Karađorđeva br. 65, Telefon: +381 11 2626474, E-mail: [kocacns@gmail.com](mailto:kocacns@gmail.com)

postizanje uspešnosti, ali i za njihov opstanak i dalji razvoj. Razumeti i upravljati promenama su dominantne teme u menadžmentu danas. Prilagoditi se sadašnjosti koja se stalno menja je od fundamentalnog značaja za uspeh u nepredvidivoj budućnosti. Savremeni uslovi poslovanja zahtevaju od svih poslovnih subjekata na tržištu, stalno unapređivanje poslovnih rezultata. (Andžić, 2016)

Jedan od načina je i kontinuirano stvaranje i održavanje konkurentske prednosti. Ona se danas ostvaruje preko ljudi koji svojim znanjem, veštinama, kreativnim sposobnostima i razvojnim potencijalima predstavljaju najznačajniji resurs. Ali, pored stalnog ažuriranja znanja i sposobnosti u poslovnom svetu, važan faktor poslovnog uspeha i samog načina funkcionisanja organizacije je organizaciona kultura, jedan nevidljivi kvalitet, određeni karakter, snažniji od bilo koje osobe ili formalnog sistema tj. „duša organizacije”.

### **Organizaciona kultura**

Kultura kao koncept ima dugu istoriju. Bila je upotrebljavana kao reč da označi sofisticiranost kada kažemo za nekog da je veoma kulturna, te kod antropologa da označi običaje i rituale za socijalni razvoj u istoriji. U poslednjoj dekadi neki organizacioni istraživači i menadžeri je upotrebljavaju da označe klimu i učešće organizacionog razvoja oko njihovog rukovođenja ljudima, ili da izveste o izraženim vrednostima i kao kredo (moto) za jednu organizaciju.

Organizaciona kultura je bila predmet istraživanja još dvadesetih godina prošlog veka. Za nju se među prvima zanimao Maks Veber, jedan od utemeljivača sociologije kao naučne discipline. On je prvi uveo reč *razumevanje* za akciju, podrazumevajući pod tim motive i kretanje. Na taj način je konstruisao scenario za važna pitanja modernog biznisa. Teorija razumevanja Maksa Vebera obezbeđuje osnove za: pravo razumevanje akcije, racionalizaciju akcije u različitim idealnim tipovima, koji mogu biti upotrebljeni u istraživanjima, razumevanje subjektivne orijentacije individualnih aktera izvođenih akcija. (Veber, 2003)

Od pedesetih godina prošlog veka, pa sve do danas, naučnici su organizacionu kulturu definisali na najrazličitije načine, od pojmovnog do suštinskog. Pregled literature iz ove oblasti pokazao je da je broj definicija gotovo jednak broju autora, što samo svedoči da je koncept organizacione kulture još uvek veoma «mlad».

Definicija organizacione kulture Edgara Šejna: «Model osnovnih pretpostavki, vrednosti i normi koje je data grupa razvila ili otkrila učeći kako da rešava probleme eksterne adaptacije i interne integracije i koji funkcionišu dovoljno dobro da bi bili preneti novim članovima organizacije kao ispravan način mišljenja i osećanja u vezi sa tim problemima.» (Janićijević, 2013)

Definicija organizacione kulture prema Piteru Drakeru «Priroda zadatka je ono što određuje kulturu organizacije, više nego društvena zajednica u kojoj se taj zadatak obavlja. Vrednosni sistem svake organizacije je određen njenim zadatkom. Da bi sprovodila svoj zadatak sa uspehom, mora da je organizovana i upravljana na isti način. Svojom kulturom, dakle, organizacija uvek prevazilazi građansku zajednicu. Ako se kultura neke organizacije sukobi sa vrednostima njene zajednice, prevladaće kultura organizacije – inače organizacija neće davati svoj društveni doprinos.» (Draker, 1999)

U ovom radu, mi ćemo se osloniti na Šejnovu definiciju kulture organizacije, stoga što ne sadrži samo puko pojmovno određenje organizacione kulture, nego ukazuje i na njene suštinske elemente: sadržaj, socijalni karakter, efekte, način nastajanja, stabilnost i održavanje, jedinstvenost i specifičnost, i upućuje na neprestanu vezu sa okruženjem koja omogućava dalji razvoj i same kulture i organizacije. Ova definicija inspiriše da se uoče i shvate nove paradigme nastupajućeg doba znanja i nove ekonomije – ekonomije znanja.

Organizaciona kultura je šablon deljenja osnovnih pretpostavki koje je grupa naučila ili usvojila kako bi rešila spoljašnje adaptacije i unutrašnje integracije. To će funkcionisati dok je razmatranje pretpostavki relevantno i validno. Novi članovi grupe ispravljaju način mišljenja i osećanja u relaciji sa tim problemima. (Janićijević, 2013) Slobodno deleći svoje ideje, saradujući i slobodno misleći, ljudi mogu najviše doprineti svojoj organizaciji. (Arsenijević, 2015)

Treba zapaziti da ova definicija uključuje tri vrlo bitna elementa:

problem socijalizacije – novi članovi prihvataju kulturu organizacije. Da bi dostigli dublje nivoe socijalizacije moraju se posmatrati kritične situacije starih i novih članova grupe i ohrabrivati ih za deljenje pretpostavki. Da li može kultura da se nauči kroz anticipaciju socijalizacije ili samosocijalizaciju? Da li novi članovi otkrivaju osnovne pretpostavke firme? I da i ne.

### **Tipovi organizacione kulture**

Tipologija organizacione kulture je jedan od načina za njeno brže upoznavanje i lakše razumevanje. Klasifikovanje organizacionih kultura prema njihovima

karakteristikama ili sadržaju ima za cilj stvaranje relativno malog broja osnovnih tipova. Klasifikovanje se vrši tako što se iz niza konkretnih, realnih organizacionih kultura izvlače one karakteristike koje se ponavljaju od slučaja do slučaja. Zatim se te karakteristike uopštavaju i generalizuju da bi se dobio jedan opšti model ili tip organizacione kulture.

Najprihvaćenija i najčešće korišćena tipologija je ona koju je, u osnovi, dao Harison još 1972. godine, a modifikovao je i usavršio Hendi (Handy) 1985. godine. Prema ovoj klasifikaciji postoji četiri osnovna tipa organizacione kulture: (Janićević, 2013)

- Kultura moći,
- Kultura uloga,
- Kultura zadatka,
- Kultura podrške. (Hendi, 1996)

Handy je svakoj od njih dodelio odgovarajući simbol i grčko božanstvo koje svojim osobinama najbolje oslikava karakteristike svakog pojedinačnog tipa kulture.

**Kultura moći** - Osnovna karakteristika ovog tipa kulture je orijentacija ka lideru. Kulturu moći karakteriše: vrlo intenzivno i neformalno komuniciranje, borba moći, brzina reagovanja i jaka kontrola.

**Kultura uloga** - Birokratska kultura u pravom smislu te reči oličena je u kulturi uloga. U njoj dominiraju pravila i procedure. Oko njih se sve vrti. Svi procesi, odnosi i ponašanja u organizaciji sa kulturom uloga su standardizovani i formalizovani. Ovaj tip kulture odgovara ljudima koji traže sigurnost na poslu i izbegavaju promene i rizik. Osnovni nedostatak ovog tipa kulture je nesposobnost prilagođavanja, rigidnost i nedostatak inicijative i preduzetništva.

**Kultura zadatka** - Kultura zadatka ili kultura postignuća je ona u kojoj vlada takav sistem vrednosti i verovanja koji najviše ceni uspeh i postignuće. U kulturi zadatka sve je orijentisano na posao koji treba da se obavi i sve je podređeno tom zadatku. Ljudi se cene prema sposobnosti da doprinesu obavljanju zadatka. Moć se postiže na osnovu kompetencija. Ovakav tip kulture najviše odgovara ljudima koji su motivisani postignućem. Najcenjenije vrednosti u kulturi zadatka su: samostalnost pojedinca, fleksibilnost i prilagodljivost. Timska ili projektna organizaciona struktura najviše pogoduje razvoju kulture zadatka. (Hendi, 1996)

**Kultura podrške** - Kultura podrške je tip organizacione kulture koji se gotovo ne može naći u organizacijama. Karakteristike ove kulture su: organizacija

postoji da bi omogućila razvoj i postizanje ciljeva pojedinaca, moć je široko distribuirana, ceni se individualna sloboda.

## **Empirijsko istraživanje**

### **Metodologija**

#### **Opis istraživačkog uzorka**

U anketi utvrđivanja tipa organizacione kulture, uzorak ispitanika čine 72 radnika, tehničke i ekonomske struke, zaposlenih u “Telekom Srbija” a.d, što u stalnom radnom odnosu, što radnici pod ugovorom o delu. Ispitivanjem su obuhvaćeni ispitanici starosti od 25 do 55 godina, 42 ženskog pola i 30 muškog pola, 36 radnika sa SSS i 36 zaposlenih radnika sa VSS.

#### **Uzorak varijabli**

Nezavisne varijable ovog istraživanja čine 3 sociodemografske varijable:

- pol,
- godište i
- stepen stručne spreme.

Zavisne varijable ovog istraživanja čini 15 pitanja u upitniku za utvrđivanje tipa organizacione kulture sa po četiri ponuđena odgovora.

#### **Hipoteze istraživanja**

H0: U ispitivanoj organizaciji postoji dominantna kultura i subkulture.

H1 : U kompaniji su najizraženije kultura uloga i kultura zadatka.

H2: U kompaniji postoje kultura moći i kultura podrške kao subkulture.

#### **Tehnika istraživanja**

Prilikom istraživanja korišćen je upitnik za dijagnostikovanje tipa organizacione kulture Rodžera Harisona, preuzetog iz knjige «Organizaciona kultura» Nebojše Janićjevića (ULIXES Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013.)

#### **Metode istraživanja**

Kao metod istraživanja organizacione kulture korišćeni su i kvalitativni i kvantitativni metod obrade podataka i prikaza rezultata.

#### **Postupci za obradu podataka**

Kao postupak za obradu podataka u istraživanju organizacione kulture upotrebljeni su statistički postupci koji bi najviše odgovarali prirodnoj distribuciji dobijenih podataka. Obrada dobijenih rezultata urađena je u programu Microsoft Excel.

### Tok istraživanja

Istraživanje tipa organizacione kulture kod zaposlenih u a.d. "Telekom Srbija" Novi Sad, vršeno je u oktobru 2016. godine u Novom Sadu, u Direkciji za poslovne korisnike-službama za prodaju i podršku biznis prodaji, službi za prodaju privatni korisnicima i u Direkciji za tehniku, službi za sisteme prenosa.

### Prikaz i rezultati istraživanja

**Tabela 1.** Prikaz dobijenih rezultata istraživanja

R.br	TVRDNJA	ODGOVORI
1.	U našoj kompaniji se smatra da je dobar šef onaj koji je:	
a.	Jak, odlučan i čvrst, ali pošten. On štiti svoje podređene koji su lojalni i pažljiv je prema njima.	17
b.	Impersonalan i korektan. Traži od podređenih samo ono što je propisano i ne koristi moć za svoju ličnu korist	9
c.	Pravičan i prihvata savete u vezi sa poslom. Svoj autoritet koristi samo da obezbedi da se obavi posao.	38
d.	Vodi računa o potrebama i vrednostima drugih. Koristi svoju poziciju da bi obezbedio zadovoljenje potreba zaposlenih.	8
2.	U našoj kompaniji se smatra da je dobar podređeni onaj koji je:	
a.	Poslušna, vredna i lojalna svome šefu	4
b.	Odgovorna i pouzdana, striktno izvršava svoje propisane obaveze	25
c.	Uvek voljna da doprinese na najbolji način da se obavi zadatak i otvorena za ideje i sugestije	34
d.	Vitalno zainteresovana za razvoj sopstvenih sposobnosti i za učenje novih stvari. Poštuje i potrebe drugih.	9
3.	U našoj kompaniji dobar radnik daje prioritet:	
a.	Zahtevima pretpostavljenih	14
b.	Propisanim dužnostima i obavezama koje podrazumeva njegovo radno mesto ili pozicija u hijerarhiji fakulteta.	31
c.	Zahtevima zadatka koji treba da se obavi	23
d.	Svojim i ličnim potrebama svojih kolega.	4
4.	Ljudi koji su uspešni u našoj kompaniji su:	
a.	Oštri i takmičarski orijentisani	18
b.	Svesni i odgovorni, sa jakim osećajem lojalnosti fakultetu	15
c.	Efikasni i kompetentni, posvećeni zadatku koji im je dat	30
d.	Kompetentni u međuljudskim odnosima, posvećeni zadovoljenju potreba ljudi oko sebe	9
5.	Vreme i energija zaposlenih se u našoj kompaniji tretira kao nešto što:	
a.	Stoji na raspolaganju rukovodstvu	9
b.	Je precizno propisano ugovorom	11

c.	Treba posvetiti isključivo rešavanju zadataka	43
d.	Treba prepustiti svakom pojedincu da slobodno raspolaže	9
6.	Zaposleni u našoj kompaniji kontrolisani su uglavnom putem:	
a.	Nagrada i kazni	11
b.	Pravila, procedura i standarda u obavljanju posla	26
c.	Zahteva koje postavlja zadatak koji treba obaviti	28
d.	Unutrašnjeg zadovoljstva koje ljudi osećaju obavljanjem svoga posla.	7
7.	U našoj kompaniji osoba može da kontroliše drugu ako:	
a.	Se nalazi na višoj hijerarhijskoj poziciji i ima veći autoritet	25
b.	Je njegovo radno mesto takvo da on treba da kontroliše druge osobe	10
c.	Ima više znanja i sposobnosti da obavi posao	27
d.	Može da joj pomogne da zadovolji neke njene potrebe.	10
8.	U našoj kompaniji zadatke daje onaj ko:	
a.	Ima moć i autoritet da ga ljudi slušaju	9
b.	Je podelom posla i odgovornosti u sistemu određen da daje zadatke	38
c.	Ima sposobnost i znanja da obavi posao ili reši problem	23
d.	To želi i ima sklonosti ka naređivanju	2
9.	Posao u našoj kompaniji se obavlja zbog:	
a.	Želje za nagradom ako se posao obavi ili straha od kazne ako se ne obavi	11
b.	Poštovanja radnih obaveza preuzetih prilikom zapošljavanja i lojalnosti samoj kompaniji	44
c.	Zadovoljstva kada se posao uspešno obavi	8
d.	Zadovoljstvo samim radom	9
10.	Ljudi u našoj kompaniji rade zajedno u timu kada:	
a.	To od njih traže oni koji imaju viši autoritet	8
b.	Je to propisano organizacionom strukturom i sistemom rada	15
c.	Je to neophodno da bi se obavio posao	49
d.	Je saradnja uzajamno stimulatívna, izazovna i zabavna	0
11.	Svrha konkurencije je:	
a.	Ostvariti ličnu moć i prestiž u kompaniji	11
b.	Ostvariti napredovanje u kompaniji	8
c.	Povećati sposobnost i znanja za obavljanje posla	49
d.	Skrenuti pažnju na sopstvene potrebe i želje	4
12.	Konflikti nu našoj kompaniji se:	
a.	Kontrolišu od strane rukovodstva	13
b.	Onemogućavaju striktnim pridržavanjem pravila, procedura i odgovornosti	9
c.	Rešavaju kroz diskusiju o zahtevima poslova i zadataka	27
d.	Rešavaju kroz otvorenu i duboku diskusiju o interesima i potrebama zaposlenih	23
13.	Odluke u našoj kompaniji donosi:	
a.	Osoba koja ima najviši uticaj u datoj situaciji	10
b.	Osoba čija je formalna nadležnost da donosi odluke u datoj situaciji	28
c.	Osoba sa najviše znanja i sposobnosti u datoj situaciji	22
d.	osoba koja je najviše zainteresovana i na koji će doneta odluka imati najveći uticaj.	12
14.	U strukturi komandovanja u našoj kompaniji:	
a.	Komande idu odozgo na dole tako da svako na višoj poziciji naređuje svima koji su na poziciji ispod	10

b.	Komande idu odozgo na dole prateći funkcionalnu podelu posla. Autoritet koji neko ima ograničen je njegovim poslom i pozicijom u organizaciji	29
c.	Komanduje onaj ko je odgovoran da reši zadatak. Njegov autoritet se odnosi na sve koji mogu da doprinesu obavljanju zadatka bez obzira na formalnu poziciju	26
d.	Komandovanje je podređeno individualnim potrebama i interesima.	7
15.	Tržište se u našoj kompaniji tretira kao:	
a.	Konkurentska džungla u kojoj je svako protiv svakog i onaj ko ne eksploatiše drugog biva i sam eksploatisan	14
b.	Uređen i racionalan sistem u koje je konkurencija ograničena zakonima	8
c.	Kompleksan i nesavršen sistem koji može biti unapređen aktivnošću preduzeća	30
d.	Kompleksan sistem potencijalnih šansi i opasnosti. Mesto koje preduzeće može da iskoristi za zadovoljenje potreba svojih zaposlenih.	20

Izvor: autori

## Diskusija

1. TVRDNJA : U našoj kompaniji se smatra da je dobar šef onaj koji je ... odgovor koji je najbrojniji je protivrečan, ali ohrabrujući, glasi: pravičan i prihvata savete u vezi sa poslom. Svoj autoritet koristi samo da obezbedi da se obavi posao. Zašto protivrečan? Jer imamo veliku kompaniju, gde se odluke donose u samom vrhu, veliki broj hijerarhijskih nivoa, komplikovane procedure daju sliku birokratizma i odgovor koji pokazuje orijentisanost prema zadatku, prema zadovoljenju potreba korisnika, zadržavanju korisnika u neizvesnim tržišnim uslovima. O čemu se tu radi? Postoji poverenje zaposlenih prema menadžerima (šefovima), dobra saradnja, ali je to još uvek ograničeno na službu ili odeljenje. Fokus na ciljevima, interesi pojedinaca zanemareni.

2. TVRDNJA: U našoj kompaniji se smatra da je dobar podređeni onaj koji je: *uvek voljan da doprinese na najbolji način da se obavi zadatak i otvoren za ideje i sugestije*; takođe upućuje na kulturu zadatka, na poštovanje veština, znanja i talenata, ohrabivanje i podsticanje politike deljenja ideja, ali moramo naglasiti da zaposleni u najvećoj meri nisu adekvatno motivisani, niti su u mogućnost da ispolje nove ideje, svoju kreativnost i inovativnost, jer odnose regulišu pravila, procedure i odluke kojih se moraju pridržavati u obavljanju svojih zadataka.

3. TVRDNJA: U našoj kompaniji dobar radnik daje prioritet: ...propisanim dužnostima i obavezama koje podrazumeva njegovo radno

mesto ili pozicija u hijerarhiji organizacije; upućuje na kulturu uloga, prepliće se i dokazuje prethodnu tvrdnju i povlači za sobom zaključak da jedna kompanija kao što je **Telekom** mora težiti smanjenju birokratske politike, jer toga ne bi smelo da bude u jednoj modernoj kompaniji.

4. TVRDNJA: *Ljudi koji su uspešni u našoj kompaniji su: efikasni i kompetentni, posvećeni zadatku koji im je dat*; upućuje na kulturu zadatka, jer efikasnost i kompetentnost predstavljaju spoj znanja, veštine i ponašanja koji su odlike profesionalnosti. Ali, ovde se moć ne postiže na osnovu kompetencija, nema parole: što si kompetentniji veće su ti šanse, nema projektne ili timske organizacione strukture koja bi najviše pogodovala kulturi zadatka, ono što se dešava je nemogućnost značajne stimulacije zaposlenih što je dovelo do odliva nekolicine ključnih kadrova.

5. TVRDNJA: *Vreme i energija zaposlenih se u našoj kompaniji tretira kao nešto što: treba posvetiti isključivo rešavanju zadataka*; opet je u pitanju kultura zadatka. Ako pođemo od toga da je svaka organizacija uspešna koliko su uspešni i dobri pojedinci u njoj, onda ovaj odgovor treba da pokaže njihovu sposobnost da preuzmu odgovornost za dodeljene zadatke i iste realizuju uz svoju kreativnost i rad u timu. Identično kao kod privatnih provajdera. Ovakav stav je dominantan i kod rukovodilaca i kod zaposlenih, bez obzira na radno mesto, što je dobar znak da se preduzeće iako je izgubilo monopol dobro snalazi na tržištu i obezbeđuje sebi finansije.

6. TVRDNJA: Zaposleni u našoj kompaniji kontrolisani su uglavnom putem: *zahteva koje postavlja zadatak koji treba obaviti*; kultura zadatka uz malu razliku prevagnula nad kulturom uloga koja kaže: *pravila, procedura i standarda u obavljanju posla*. Vrlo zanimljivo. Standardizaciju procesa tipičnu za kulturu uloga prerasla je standardizacija rezultata (kultura zadatka). Čudno, jer autonomije zaposlenih gotovo da i nema, počev od striktno određenog radnog vremena, do pravilnika, procedura i odluka kojih se zaposleni moraju pridržavati. Da li je to odraz veće samokontrole, posvećenosti, prilagodljivosti, slobode radnika ili to vodi u površnost, nezdravu konkurenciju, zaboravljanje pravila i procedura, a sve po cenu ispunjavanja zadatka?

7. TVRDNJA: ***U našoj kompaniji osoba može da kontroliše drugu ako:** ima više znanja i sposobnosti da obavi posao;* upućuje takođe na kulturu znanja, na to da se moć postiže na osnovu kompetentnosti, da je prošlo vreme ono birkoratsko kada je njegovo radno mesto takvo da on treba da kontroliše druge osobe. No, ovde svakako treba spomenuti i dosta visok broj odgovora koji upućuje na kulturu moći, što je svakako posledica toga što se odluke donose u samom vrhu organizacije. Naime, ovo upućuje na to da je u kompaniji u velikoj meri prisutno verovanje da sve odluke treba da se donose na jednom mestu i da se mora praviti jasna razlika između onih koji odlučuju i onih koji izvršavaju. Ova karakteristika može biti prednost, jer omogućuje brzinu reagovanja i prilagođavanje promenama u okruženju, s obzirom na to da sve zavisi od jednog čoveka ili nekolicine. Međutim, ovo može biti i jedna veoma rizična karakteristika, jer, šta menadžment kompanije nema liderskih sposobnosti?

8. TVRDNJA: ***U našoj kompaniji zadatke daje onaj ko:** je podelom posla i odgovornosti u sistemu određen da daje zadatke;* ukazuje na kulturu uloga, tj. na birokratsku kulturu, standardizaciju i formalizaciju odnosa. Ovde je dobro ako se poštuju procedure, ali nema kreativnosti, inovativnosti, komunikacije...

9. TVRDNJA: ***Posao u našoj kompaniji se obavlja zbog:** poštovanja radnih obaveza preuzetih prilikom zapošljavanja i lojalnosti samoj kompaniji;* odgovor koji potvrđuje kulturu uloga. Zaposleni u kompaniji imaju izuzetno razvijen osećaj pripadnosti kompaniji, mnogi su druga ili treća generacija zaposlenih u PTT sistemu. Fokus je na ciljevima organizacije, a cilj pojedinca i njegov lični interes je u velikoj meri zanemaren.

10. TVRDNJA: ***Ljudi u našoj kompaniji rade zajedno u timu kada:** je to neophodno da bi se obavio posao;* ponovo je potvrđena kultura zadatka, ali ponavljamo ranije već rečeno, timski rad i razmena znanja i informacija, odvijaju se unutar pojedinih ćelija, tj. službi i sektora, a to nije dovoljno za uspešnost organizacije. Uspešnost zahteva tesnu saradnju i sinhronizaciju svih sastavnih celina.

11. TVRDNJA: ***Svrha konkurencije je:** povećati sposobnost i znanja za obavljanje posla;* potvrđena je kultura zadatka. Permanentne promene, kako u okviru samog sektora telekomunikacija, tako i u telekomunikacionom

okruženju, pojava konkurencije, ogroman porast broja novih proizvoda i usluga, doveli su do toga da se zaposleni "probude", do tada uljuljkani u «sigurnost» državne firme. Razvila se se svest o neophodnosti promena, neophodnosti prihvatanja novih znanja, potreba za stalnim edukacijama zaposlenih, brzog prihvatanja novih tehnologija, praćenju zahteva korisnika u cilju što boljeg pozicioniranja na domaćem i međunarodnom tržištu, povećanju sopstvene konkurentnosti.

12. TVRDNJA: **Konflikti u našoj kompaniji se: rešavaju kroz diskusiju o zahtevima poslova i zadataka;** potvrda kulture zadatka. Nema organizacije gde nema konflikata, a kultura organizacije ima ključnu ulogu u smanjenju ove negativne pojave. Preduzeće uspostavlja odnose saradnje i komunikacije sa zaposlenima u cilju izbegavanja nepotrebnih konflikata i na taj način trošenja interne energije kolektiva.

13. TVRDNJA: **Odluke u našoj kompaniji donosi: osoba čija je formalna nadležnost da donosi odluke u datoj situaciji;** kultura uloga. Odluke se donose na vrhu. Dominiraju pravila i procedure. Donošenje odluka kao i svi drugi procesi, odnosi i ponašanja u organizaciji sa ovom kulturom su standardizovani i formalizovani. Kultura uloga je potpuno depersonalizovana. Ovde prepoznajemo elitizam. Stvaranje mita o nedodirljivosti „vlasti“ u organizaciji, odnosno shvatanje da odlučivanje u kompaniji mora biti ograničeno isključivo na pripadnike njene elite.

14. TVRDNJA: **U strukturi komandovanja u našoj kompaniji:** komande idu odozgo nadole prateći funkcionalnu podelu posla. Autoritet koji neko ima ograničen je njegovim poslom i pozicijom u organizaciji; kultura uloga. Vrednosti koje karakterišu kulturu uloge: oslanjanje na tradiciju i odsustvo inicijative. Svaki deo organizacije ima svoju funkciju i način funkcionisanja je propisan. Svako treba da se pridržava svojih zadataka i sistem će ostvariti svoje ciljeve (računovodstvo se bavi finansijama, tehnika na primer otklanjanjem smetnji, realizacijom usluga, agenti prodaje "prodaju" usluge itd). Zaposleni samo treba da prate propise, standarde i procedure. Zapazili smo da ova kategorija vrednosti organizaciju doživljava kao mašinu. Logično je to, stoga što je u ispitivanoj organizaciji većina zaposlenih tehničke struke. Glomazna, hijerarhijska struktura i visoka distanca moći, dovode do visokog

izbegavanja neizvesnosti, otpora promenama... To negativno može da se odrazi i na sadašnjost koja se stalno menja kao i za uspeh u nepredvidivoj budućnosti.

15. TVRDNJA: *Tržište se u našoj kompaniji tretira kao: kompleksan i nesavršen sistem koji može biti unapređen aktivnošću preduzeća; upućuje na kulturu zadatka.* Samo tržište je element okruženja preduzeća, dinamičan element koji utiče na poslovanje preduzeća. Ono pruža sliku stanja privrede jedne zemlje i predočava poslovnim subjektima u kom pravcu i na koji način treba da bude usmerena njihova poslovna inicijativa. **Telekom** je kompanija koja je okrenuta budućnosti i potrebama klijenata. Zato mora maksimalno obavljati sve svoje aktivnosti i prilagoditi se uslovima racionalnog poslovanja u interesu svojih zaposlenih, a prvenstveno svojih korisnika. Prošla su vremena kada su klijenti čekali na Telekom, razvojem novih tehnologija uvođenjem mobilnih telefona i interneta fiksna telefonija u okviru **Telekoma** se morala okrenuti novim zahtevima svojih korisnika i pružiti im nove kvalitetne i povoljne usluge da bi sačuvala svoj status lidera na tržištu telekomunikacija na našim prostorima.

Na osnovu analiziranih rezultata potvrđujemo i svoju H0 kojom smo pretpostavili da u Telekomu **postoje i dominantna kultura i subkulture.**

### **Zaključak**

Organizaciona kultura je uobičajeni način razmišljanja ili način na koji se stvari rade, koji je manje - više zajednički za sve članove organizacije; njega moraju da nauče ili bar delimično prihvate novi članovi ukoliko žele da budu deo tima. Drugim rečima, organizaciona kultura je okvir koji usmerava svakodnevno ponašanje i odlučivanje zaposlenih i vodi njihove aktivnosti ka ostvarenju organizacionih ciljeva. Kultura je zapravo, ono što rađa i definiše organizacione ciljeve. Polazeći od ovakve, opšteprihvaćene konstatacije, ovaj istraživački rad posvećuje posebnu pažnju, funkcionisanju i razvoju posmatranog preduzeća i njegove organizacione kulture.

Na organizacionu kulturu deluju brojni faktori među kojima posebno mesto pripada odnosima u radnoj grupi, stilu vođenja menadžera, obeležjima organizacije i upravnim procesima. Organizaciona kultura preduzeća je jedna

od ključnih varijabli organizacionog ponašanja. Ona zajedno sa strategijom i vođenjem čini okosnicu poslovnog uspeha preduzeća.

U okviru ovog istraživačkog rada, na osnovu svih do sada navedenih činjenica o načinu poslovanja kompanije Telekom Srbija a.d. ipak ne može se sa sigurnošću prognozirati kakvi će biti poslovni rezultati, jer to zavisi od mnogo unutrašnjih faktora i faktora okruženja. Idealno rešenje, iako pomalo utopističko, bilo bi funkcionisanje kompanije na principu “učeće” organizacije u okviru koje, kompanija koja ima ovakvu kulturu, zaposleni investira i veruje u sebe, bira prave uloge za sebe, gladan je za informacijama, ima jasan i izazovan pogled na sopstvenu karijeru. Sigurno je da će kompanija ulagati sve napore da ostvari svoje ciljeve osposobljavajući se da svojim zaposlenima obezbedi prijatnu i profesionalnu radnu atmosferu, a svojim partnerima i klijentima kompletnu ponudu i uslugu po svetskim standardima.

Zadaci istraživanja su ispunjeni i dokazane sve tri postavljene hipoteze.

### **Literatura**

1. Arsenijević, O. Lilić, V. i Zdravković, B. 2015. Impact of e-mentoring on inventivity in companies, International Journal of Economics and Law, Vol. 5, No. 14, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd
2. Anđić, S. Rajković, M., i Ćosić, M. 2016. Nefinansijski aspekti poslovanja kao faktori razvoja, Otor, 2, (2). Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, Beograd
3. Draker, P. 1995. Postkapitalističko društvo, Privredni pregled/Grmeč, Beograd, 1995.
4. Janićijević, N. 2013. Organizaciona kultura, CID Ekonomski fakultet, Beograd, 2013.
5. Hendi, C. 1996. Bogovi menadžmenta, Želid, Beograd.
6. Schein, E.H. 2004. Organizational culture and leadership: A dynamic view, San Francisco, Jossey-Bass
7. Weber. M. 2003. Theory of economic and social organizations, Oxford University Press, New York.

## DIAGNOSING THE TYPE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE TELEKOM COMPANY

Olja Arsenijević<sup>12</sup>, Maja Dimić<sup>13</sup>, Ljiljana Lj. Bulatović<sup>14</sup>

### *Summary*

*In a situation where the competition is bigger and stronger in the mobil market in our country, when the competition appeared also in fixed telephony, it can be said that days are gone when customers were waiting for Telekom. Telekom had to develop into a modern company, oriented to future and customer needs, and thus change the mode of operation, structure and organizational culture in order to allow the maximum efficiency of the organization. Therefore, at this time, the study of organizational culture in Telekom is a real challenge. The subject of the paper is to diagnose the type of organizational culture in the Telekom company. The aim of the paper is to analyze the recent literature on organizational culture, and diagnose the dominant and subcultures in the examined organization. The research findings indicate that, in the examined organization, there is a dominant culture and subcultures, that culture of roles and culture of tasks are the most prominent, and that culture of power and culture of support exist as subcultures.*

**Key words:** *organizational culture, subculture, change.*

Rad primljen: 01.03.2017

Rad prihvaćen: 19.04.2017

---

<sup>12</sup> Olja Arsenijević Ph.D., Associate Professor, „Union – Nikola Tesla“ University, Faculty of business studies and law, Belgrade, Staro sajmište no. 29, Phone: +381 11 21 21 346, E-mail: [olja.arsenijevic@fsp.edu.rs](mailto:olja.arsenijevic@fsp.edu.rs)

<sup>13</sup> Maja Dimitrić Ph.D., Associate Professor, „Union – Nikola Tesla“ University, Faculty for strategic and operational management, Belgrade, Staro sajmište no. 29, Phone: +381 11 21 21 346, E-mail: [maja.dimic@fso.edu.rs](mailto:maja.dimic@fso.edu.rs)

<sup>14</sup> Ljiljana Bulatović Ph.D., Full Professor, „Singidunum“ University, College of arts and sciences, Belgrade, Karađorđeva no. 65, Phone: +381 11 2626474, E-mail: [kocacns@gmail.com](mailto:kocacns@gmail.com)