



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis „EKONOMSKE TEME”  
Godina izlaza 50, br. 3, 2012, str. 283-300  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

## UTICAJ ORGANIZACIONE KULTURE NA KONTROLU PONAŠANJA U ORGANIZACIJAMA

Nebojša Janićijević\*

**Rezime:** U radu se istražuje uticaj organizacione kulture na kontrolu ponašanja članova organizacije. Svaka organizacija mora da razvije određeni metod kontrole ponašanja članova kako bi obezbedila koordiniranu i efikasnu kolektivnu akciju u ostvarivanju svojih ciljeva. Organizaciona kultura svojim pretpostavkama, vrednostima i normama opredeljuje način na koji se u organizaciji razume priroda ljudskog ponašanja u socijalnim grupama, pa tako i pogodnog načina kontrole tog ponašanja. U radu se koristi Minzbergova (Mintzberg) klasifikacija pet metoda kontrole ponašanja u organizacijama koji se diferenciraju po dva osnovna kriterijuma: nivo restriktivnosti i nivo formalizacije odnosno personalizacije. S druge strane, klasifikacije organizacionih kultura autora Hendija (Handy) i Trompenara (Trompenaar) prepoznaju po 4 tipa kultura koji se mogu izdiferencirati na po osnovu dva kriterijuma: distribucija moći i orijentacija na radnu ili socijalnu strukturu. Na osnovu slaganja kriterijuma diferenciranja tipova organizacionih kultura i metoda kontrole ponašanja u radu se postavljaju hipoteze o uzročno-posledničnim relacijama između njih.

**Cljučne reči:** organizacija, kontrola, organizaciona kultura, organizaciono ponašanje

### Uvod

Organizaciona kultura ima snažan uticaj na organizaciju i menadžment koji proističe iz njene prirode i njenog sadržaja. Organizacionu kulturu definišemo kao „sistem pretpostavki, vrednosti, normi i stavova manifestovanih kroz simbole, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji im pomaže da odrede značenja sveta koji ih okružuje i kako da se u njemu ponašaju“ (Janićijević, 2011, str 70). Pretpostavke, vrednosti, norme i stavovi koje dele članovi organizacije u značajnoj meri oblikuju njihove interpretativne šeme. Putem interpretativnih šema članovi organizacije dodeljuju značenja stvarima i pojavama u organizaciji i van nje i tako razumeju realnost koja ih okružuje (Fiske, Taylor, 1991; Smircich, 1983). Iz značenja koja realnost organizacije ima za njene članove,

---

\* Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, jnebojsa@eunet.rs

UDK 005.32, pregledni rad

Primljeno: 31.07.2012. Prihvaćeno: 20.09.2012.

proizilaze i njihova ponašanja odnosno akcije i interakcije (Alvesson, 2002; Martin, 2002). Organizaciona kultura predstavlja u stvari jedan vid kolektivne interpretativne šeme članova organizacije usled čega oni na sličan način dodeljuju značenja pojavama, ljudima i događajima u organizaciji i van nje i na sličan način se prema njima i odnose (Schein, 2004). Tako snažna kultura jedne organizacije implicira da svi članovi organizacije na sličan način razumeju organizaciju kao i pogodan način njenog funkcionisanja, upravljanja i promena. Karakter različitih komponenti menadžmenta i organizacije kao npr. strategije, strukture, stila liderstva, organizacionog učenja, nagrađivanja i motivacije, proizilaze upravo iz načina na koji zaposleni i menadžeri razumeju organizacionu realnost i ponašaju se u njoj (Wilderom C. et al., 2000). Dakle, organizaciona kultura preko njenog uticaja na interpretativne šeme i ponašanje članova organizacije učestvuje u oblikovanju ostalih komponenti organizacije i menadžmenta. U zavisnosti od vrednosti i normi koje sadrži organizaciona kultura, top menadžment bira strategiju i dizajnira organizacionu strukturu, menadžeri oblikuju svoj stil upravljanja, zaposleni definišu svoje motive i potrebe a HR menadžer dizajnira sistem zarada u preduzeću. Konkretno oblik uticaja organizacione kulture na organizaciju i menadžment se ogleda u tome da se komponente organizacije i menadžmenta razlikuju u različitim vrstama ili tipovima organizacione kulture. Drugim rečima, različiti tipovi kultura u organizacijama impliciraju različite strategije, modele organizacione strukture, sisteme zarada, stilove liderstva itd.

Jedna od bitnih komponenti menadžmenta, na koju organizaciona kultura ima uticaj, je svakako metod kontrole ponašanja članova organizacije. Organizaciona kultura utiče na izbor adekvatnog načina kontrole ponašanja članova organizacije na isti način na koji utiče i na ostale aspekte menadžmenta. Naime, kulturne pretpostavke i vrednosti koje dele članovi organizacije determinišu način na koji će oni razumeti samu organizaciju, pa i pogodan način kontrole i usmeravanja ponašanja u organizaciji. Šta će biti označeno kao pogodan, efikasan ili koristan način kontrole, zavisice u značajnoj meri od zajedničkih pretpostavki i vrednosti zaposlenih i menadžera ugrađenih u njihove interpretativne šeme. Da li će kontrola, usmeravanje i koordinacija individualnih ponašanja članova organizacije biti sprovedena restriktivno ili nerestriktivno, kroz direktnu ili indirektnu komunikaciju, fokusiranjem na zadatke i strukture ili na ljude i njihove relacije, zavisi u značajnoj meri kako lider i članovi organizacije vide njeno funkcionisanje i pogodan, koristan ili efikasan način kontrole. Zato će u različitim organizacionim kulturama biti primenjen različit metod kontrole.

Opisani uticaj organizacione kulture na kontrolu ponašanja u organizaciji je, međutim, suviše opšteg karaktera i zahteva operacionalizaciju koja bi se sastojala u generisanju i testiranju hipoteze o kauzalnim relacijama između određenih vrsta organizacione kulture i određenih metoda kontrole. Drugim rečima, potrebno je pokazati da se u određenim vrstama organizacionih kultura primenjuju ili da su efikasniji određeni metodi kontrole ponašanja. Takvih operacionalizacija odnosa organizacione kulture i metoda kontrole do sada nije bilo u literaturi. Ovaj rad ima za cilj da popuni tu prazninu. Rad je eksplorativnog karaktera, što znači da će u njemu

## **Uticaj organizacione kulture na kontrolu ponašanja u organizacijama**

---

biti generisane hipoteze koje su pogodne za empirijsko testiranje. Struktura rada je sledeća. Prvo će biti definisana kontrola ponašanja i predstavljena klasifikacija pomoću koje se mogu diferencirati metodi kontrole u organizacijama. Zatim će biti predstavljena klasifikacija pomoću koje se mogu diferencirati tipovi organizacionih kultura. Zatim će, u poslednjem delu rada, na osnovu sličnosti kriterijuma u opisanim klasifikacijama kultura i metoda kontrole, biti generisane hipoteze o uslovljenosti primene metoda kontrole određenim tipom organizacione kulture.

### **Metodi kontrole u organizaciji**

U organizacijama postoje različiti metodi kontrole. Oni se uglavnom razlikuju prema objektu kontrole pa tako možemo govoriti o metodima kontrole performansi, sistemima računovodstvene ili finansijske kontrole, sistemima tehničke kontrole, kontrole kvaliteta, kontrole bezbednosti, ekološke kontrole itd. Svaka kontrola u suštini ima isti cilj – da obezbedi da se ostvare određeni ciljevi odnosno da se određeni procesi u organizaciji ostvaruju na unapred propisani način. Na primer, kontrola performansi preduzeća putem sistema Balanced Scorecard, proverava da li se ostvaruju balansirani ciljevi u 4 oblasti ili perspektive (Kaplan, Norton, 2008). Kontrola ponašanja članova organizacije je metod kontrole čiji je objekt kontrole individualno ponašanje, odnosno akcije i odluke članova organizacije a cilj da te odluke i akcije budu usklađene kako međusobno, tako i sa ciljevima organizacije.

Svaka organizacija ima potrebu za kontrolom ponašanja njenih članova. Ovaj sistem treba da obezbedi da odluke i akcije članova organizacije budu takvi da funkcionisanje organizacije prati planirani tok i da ide ka prethodno definisanim ciljevima. Kroz proces kontrole organizacija ograničava ponašanje svojih članova. Osnovni razlog tome jeste da je organizacija po svojoj suštini sistem kolektivne akcije kojim se ostvaruju zajednički ciljevi. Da bi se mogli ostvarivati zajednički ciljevi kroz kolektivnu akciju, individualne akcije, odnosno ponašanja članova organizacije moraju biti ograničeni, usmereni i kontrolisani. Organizacija mora da ima mehanizam pomoću koga će smanjiti stepen slobode izbora zaposlenih u donošenju odluka i preduzimanju akcija kako bi obezbedila da te akcije i odluke budu međusobno usklađene i kako bi zajedno išle ka ostvarivanju prethodno definisanih ciljeva. U suprotnom, bez kontrole, individualne akcije članova organizacije bi bile neusklađene i ne bi bile u funkciji ostvarivanja organizacionih već individualnih ciljeva članova organizacije. Diskrecija članova organizacije u pogledu izbora načina na koji će obavljati svoje zadatke u organizaciji je metodom kontrole u većoj ili manjoj meri ograničena. To ograničenje slobode odlučivanja i ponašanja članova organizacije je u svakoj organizaciji neminovno. Ukoliko bi u organizaciji svaki njen član imao potpunu slobodu u ponašanju, tada bi bila nemoguća kolektivna akcija, što bi ujedno označilo i kraj organizacije. Kontrola ponašanja članova organizacije predstavlja i neophodan preduslov za njihovu koordinaciju. Pojedinačne aktivnosti i radni zadaci zaposlenih mogu se međusobno

uskладiti u jedinstvenu kolektivnu akciju jedino ako se delimično ili potpuno predvide, što upravo i čini metod kontrole. Kontrola omogućuje preduzeću da na vreme otkrije devijacije od planiranog načina rada i eliminiše ih.

Metod kontrole ponašanja je neophodan element organizacionog dizajna, a sam proces kontrole je jedan od četiri osnovna zadatka menadžmenta (uz planiranje, vođenje i organizovanje). Sistem kontrole obuhvata nosioce kontrole i njihove zadatke, sredstva ili mehanizme kontrole i dokumenta koja prate kontrolu. To je upravljački sistem koji menadžment organizacije koristi kao oruđe u upravljanju njome. Metod kontrole je „hard” komponenta organizacije. On je formalizovan sistem koji je oblikovan odlukama rukovodstva organizacije i često „pokriven” potrebnim dokumentima. Najčešće citirana klasifikacija metoda ili sistema kontrole ponašanja članova organizacije u literaturi je ona koju je dao Henri Mintzberg (Mintzberg, 1979). On je u okviru svoje analize načina na koji se organizacije strukturiraju izdiferencirao 5 osnovnih mehanizama kontrole ponašanja na kojima je zasnovao i klasifikaciju organizacionih modela.

*Standardizacija procesa.* Ovaj mehanizam kontrole podrazumeva da se članovima organizacije unapred propiše način na koji će obavljati svoj posao, odnosno svaku radnu aktivnost. Sredstva kojima se to postiže su različiti formalni dokumenti: standardi, procedure, propisi i uputstva. Njima se standardizuje način na koji svaki član organizacije na svom radnom mestu obavlja radne zadatke. Standardizacija radnog procesa podrazumeva veoma nizak stepen autonomije ili diskrecije izvršioca te je stoga veoma restriktivan mehanizam kontrole ponašanja. On mora obavljati samo ono što je propisano, i to na način koji je propisan, u vremenu koje je propisano i oruđima koja su propisana, što znači da nema mogućnosti za bilo kakva odstupanja. Zato je ovaj mehanizam kontrole moguć samo u slučaju relativno jednostavnih i ponavljajućih operacija ili radnih zadataka, pri čemu je broj izuzetaka sveden na najmanju moguću meru. Takođe, ovaj mehanizam kontrole je pogodan za masovne procese, kada je broj radnih mesta i operacija izuzetno velik. Primer jeste rad službenika na šalteru banke ili rad radnika na pokretnoj traci u fabrici automobila. Standardizacijom njihovih radnih aktivnosti tačno je predviđeno šta i kako to treba da obave. Ovo je vrlo čvrst i pouzdan mehanizam kontrole, budući da ostavlja minimum prostora za slobodan izbor ljudi, a time i za njihove greške. Međutim, iz istog razloga ovaj mehanizam kontrole negativno deluje na inovativnost i kreativnost u organizaciji. Standardizacija procesa je centralizovan metod kontrole budući da se svi standardi, procedure, uputstva i propisi izrađuju na jednom mestu u organizaciji i zatim se nameću zaposlenima u operativnoj sferi. Standardizacija procesa je *ex ante* kontrola, budući da se unapred, pre nego što se započne sa poslom, određuje način na koji bi trebalo da se obavi. To je depersonalizovan metod kontrole jer je usmeren na zadatke, a ne na ličnost i jer se kontrola ponašanja sprovodi kroz kontrolu načina obavljanja zadatka. Praćenje ostvarenog u procesu kontrole vrši se preko impersonalno postavljenih standarda i mehanizama. Standardizacija procesa je formalizovan metod kontrole jer se propisivanje načina obavljanja radnih

## **Uticaj organizacione kulture na kontrolu ponašanja u organizacijama**

---

procesa obavlja formalnim sredstvima, kao što su procedure i propisi. Tako ograničavanje ponašanja članova organizacije proizilazi iz formalnih dokumenata. Zbog svega ovoga, standardizacija radnih procesa je kontrolni mehanizam koji birokratizuje organizaciju.

*Standardizacija rezultata (outputa).* Ovom mehanizmu kontrole organizacije pribegavaju kada su radni procesi suviše složeni ili varijabilni, tako da se ne mogu standardizovati ali se rezultati tih procesa mogu propisati. U tom slučaju se izvršiocu zadatka ili posla ostavlja sloboda ili diskreciono pravo da sam odluči na koji će način obaviti zadatak, ali se zato unapred specificira ili standardizuje rezultat koji on treba da ostvari. Standardizacija rezultata ili outputa je nerestriktivan metod kontrole koji pruža visok nivo autonomije zaposlenima da definišu svoje akcije. Ovaj metod kontrole traži i relativno visok stepen decentralizacije strukture kako bi članovi organizacije i njihove organizacione jedinice imale slobodu izbora akcije u ostvarivanje propisanih rezultata. Tipičan primer upotrebe ovog mehanizma kontrole jeste u divizionanim organizacijama, u kojima vrh preduzeća propisuje divizijama samo nivo performansi koje treba da ostvare (npr. procenat profita, visinu prodaje, tržišno učešće), dok im ostavlja slobodu da sami donose odluke o načinu na koji će to ostvariti. Ovaj mehanizam kontrole primenjuje se i u projektnim organizacijama, odnosno organizacijama u kojima se operativni procesi obavljaju uglavnom kroz projekte koje realizuju projektni timovi. Specificiraju se rezultat, vreme i sredstva projekta, a zatim se projektnom timu prepušta da samostalno odlučuje o načinu rada na njemu. Ovo je, za razliku od standardizacije radnih procesa, *ex post* kontrola, jer se odstupanja od planiranog otkrivaju i otklanjaju tek pošto se radni zadatak obavi. Standardizacija performansi je, kao i standardizacija radnih procesa, depersonalizovan mehanizam kontrole. Ponašanje članova organizacije se kontroliše kroz ostvarivanje unapred postavljenih zadataka. Fokus je na rezultatu, a ne na ljudima koji ga obavljaju. Standardizacija rezultata je i formalizovan metod kontrole jer se standardi performansi koji ograničavaju ponašanje zaposlenih propisuju formalno, putem odluka rukovodstva i preko formalnih dokumenata. Standardizacija rezultata se najčešće sprovodi preko poslovnih i operativnih planova i budžeta.

*Standardizacija znanja i veština.* Ovaj mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih se primenjuje u situaciji kada se ne mogu standardizovati niti način obavljanja radnih zadataka (proces) niti rezultat (output). Jedini način kontrole u takvoj situaciji jeste standardizacija inputa ponašanja a to su znanje, veštine i etički standardi u obavljanju zadataka. Preko standardizovanja znanja i veština potrebnih za obavljanje posla, kao i profesionalnih normi i standarda kojih treba da se pridržavaju oni koji taj posao obavljaju, može se barem donekle kontrolisati proces rada, kao i njegovi efekti odnosno rezultat. Ovaj mehanizam kontrole se koristi uglavnom za obavljanje tzv. profesionalnih poslova, kao što su npr. poslovi ekonomiste analitičara u preduzeću, lekara, advokata, profesora, istraživača u razvojnim laboratorijama i sl. Standardizovanjem znanja, veština i standarda koje oni unose u obavljanje svog posla, proces rada kao i njegovi efekti postaju u

značajnoj meri predvidivi i kontrolabilni. Zahvaljujući standardizaciji profesionalnih znanja, veština i normi ponašanja, sa sigurnošću se može predvideti šta će lekar da uradi kada mu dođe bolesnik sa gripom ili kako će profesor ekonomije da objasni šta je to cena koštanja proizvoda. Standardizacija znanja i veština obično se vrši kroz dugotrajan period školovanja stručnjaka - profesionalaca. Školovanje je obično van organizacije gde rade odnosno u obrazovnim institucijama. Međutim, značajan deo paketa profesionalnih znanja i standarda stručnjaci stiču i u organizacijama u kojima rade. Naime, kroz proces socijalizacije i učenja od starijih kolega mladi stručnjaci dograđuju, modifikuju i usavršavaju paket znanja, veština i normi koje njihova profesija zahteva. Ovaj mehanizam kontrole pruža najveći stepen autonomije izvršiocu, što je i logično, s obzirom na prirodu poslova za koje se ovaj mehanizam kontrole upotrebljava. Stoga je ovaj metod kontrole nerestriktivan i daje visok stepen diskrecije članovima organizacije u pogledu načina obavljanja njihovih zadataka. Standardizacija znanja traži i korelira sa decentralizacijom u organizaciji jer on podrazumeva da izvršioци koji su istovremeno i stručnjaci, profesionalci imaju slobodu da samostalno donose odluke. Na drugoj strani, ovaj mehanizam kontrole je, za razliku od prethodna dva, personalizovan i neformalan. On je orijentisan na ljude a ne zadatke. U centar pažnje stavlja čoveka, izvršioca aktivnosti, a ne njegovu ulogu ili zadatak. Stepem formalizacije ovog sistema administrativne kontrole je vrlo nizak. Socijalizacija i učenje znanja, veština i profesionalnih standarda od strane novoprimitljenih stručnjaka obično su rezultat neformalnih kontakata sa kolegama, mada se u preduzećima mogu sresti i izvesni oblici uvođenja u posao, treninga i obuke. Niska formalizacija standardizacije znanja proizilazi iz činjenice da se ponašanje članova organizacije ne ograničava nekim formalnim dokumentom, već njihovim profesionalnim znanjem, veštinama i etikom. Kao i standardizacija radnih procesa, ovaj oblik kontrole zasniva se na *ex ante* kontroli, odnosno odstupanja od željenih rezultata se nastoje izbeći a ne naknadno eliminisati.

*Direktan nadzor od strane rukovodilaca.* Kontrolu u ovom sistemu ostvaruje rukovodilac koji je na osnovi položaja u organizacionoj strukturi ima autoritet nad određenim brojem izvršilaca, članova organizacije. On prati odvijanje radnog procesa, odluke i akcije izvršioca i to kroz neposredni kontakt i komunikaciju sa podređenim koji izvršava svoje radne zadatke. Rukovodilac daje uputstva podređenom kako, kada i šta treba da radi i odmah reaguje ukoliko uoči odstupanja u odnosu na svoja uputstva. Metod kontrole putem direktnog nadzora ima više kontrolnih tačaka u organizaciji, tačnije onoliko koliko ima rukovodilaca. No, i pored toga, značajno ograničenje ovog metoda kontrole jeste raspon kontrole. Ovaj metod kontrole može biti efikasan samo ako rukovodioci nemaju previše širok raspon kontrole, odnosno ako pod njihovom kontrolom nije prevelik broj podređenih. Ovaj metod kontrole je restriktivan i ostavlja malo autonomije, odnosno prostora zaposlenima za slobodan izbor načina na koji će obaviti svoje radne zadatke. Najčešće rukovodilac definiše metode rada, ali i rešava probleme koji se pojavljuju u radnom procesu. Metod kontrole putem direktnog nadzora

## **Uticaj organizacione kulture na kontrolu ponašanja u organizacijama**

---

korespondira sa centralizacijom odlučivanja u organizaciji jer odluke o načinu rada donosi rukovodilac a članovi organizacije ih samo izvršavaju. On se može koristiti, kao i standardizacija procesa, samo za relativno jednostavne i ponavljajuće radne zadatke. Zato je ovaj metod kontrole alternativa standardizaciji radnih procesa, i to kada je organizacija mala i mlada ili kada iz drugih razloga prevelika formalizacija nije poželjna. Ovaj metod kontrole je fleksibilniji od standardizacije procesa i dopušta nešto veći stepen kreativnosti i inicijative. Međutim, on je isto tako manje efikasan i pouzdan od standardizacije procesa. Kontrola putem direktnog nadzora je personalizovana jer je u njenom fokusu uticaj na ljude a ne na zadatke. Rukovodioci kontrolišu ponašanje izvršioca kroz direktan uticaj na njih a ne preko zadataka. I pored toga što je baziran na hijerarhijskoj nadređenosti i podređenosti, ovaj metod kontrole je u značajnoj meri neformalan, jer izvor ograničenja ponašanja članova organizacije nije formalni dokument već – čovek, odnosno nadređeni rukovodilac.

*Međusobno komuniciranje.* Kontrola se može obavljati i putem direktne međusobne komunikacije zaposlenih, odnosno članova organizacije. U tom slučaju, zaposleni koji čine jedan tim kontrolišu i koordiniraju jedan drugog u direktnom međusobnom kontaktu i tako usklađuju svoje aktivnosti i utiču jedan na drugoga. U suštini, direktno međusobno komuniciranje je više koordinacioni nego kontrolni mehanizam. Njegova svrha nije da kontroliše ponašanje članova organizacije već da uskladi pojedinačne akcije i ponašanja članova organizacije kako bi se ostvarila efikasna kolektivna akcija. No, upravo to usklađivanje akcija sa akcijama ostalih članova tima je izvor kontrole, odnosno ograničavanja ponašanja članova tima. Oni nisu potpuno slobodni u izboru svoje akcije jer su ograničeni potrebom da se njihova akcija uskladi sa akcijama ostalih članova tima. Ovaj mehanizam kontrole je veoma fleksibilan, nerestriktivan i dopušta najveći stepen slobode zaposlenima. Oni su u izboru svoga ponašanja u obavljanju radnih zadataka potpuno slobodni i autonomni i ograničeni su samo potrebom da se usklade sa ponašanjem ostalih članova tima. Stoga ovaj mehanizam kontrole obezbeđuje uslove za najveći stepen kreativnosti i fleksibilnosti u organizaciji. Međusobno komuniciranje, zbog visoke autonomije članova organizacije koju podrazumeva, traži i visok stepen decentralizacije odlučivanja u organizaciji. Takođe, on je pogodan za obavljanje veoma složenih zadataka koji se ne mogu spolja ni na koji način koordinirati i kontrolisati. Glavni nedostatak ovog mehanizma kontrole jeste to što je ograničen na kontrolu relativno malog broja zaposlenih. Direktno međusobno komuniciranje jednostavno nije moguće primeniti u koordinaciji i kontroli velikog broj ljudi. Razlog tome jeste ograničeni kapacitet ljudi da primaju, prerađuju i daju informacije što onemogućava direktnu međusobnu komunikaciju većeg broja ljudi u isto vreme. Direktna međusobna komunikacija je personalizovan metod kontrole usmeren na ljude a ne na zadatke. On je i neformalan metod kontrole jer izvor ograničenja ponašanja članova organizacije nije neki formalni dokument već drugi članovi tima. U tom smislu je sličan direktnom nadzoru rukovodilaca sa tom razlikom da je tamo izvor ograničenja nadređeni rukovodilac a ovde su to kolege u timu.

Mada Mincberg o tome nije pisao, jasno je da se opisani metodi kontrole ponašanja članova organizacije mogu diferencirati po dva kriterijuma: stepena restriktivnosti, odnosno autonomije u izboru načina obavljanja radnih zadataka kao i prema stepenu personalizacije i formalizacije kontrole. Prema kriterijumu restriktivnosti, odnosno stepena autonomije koji metod kontrole ostavlja izvršiocima u izboru načina na koji će obavljati svoje radne zadatke, razlikujemo restriktivne i nerestriktivne sisteme kontrole. Restriktivni metodi kontrole su oni koji ostavljaju malo prostora članovima organizacije u izboru metoda i načina rada, koji podrazumevaju mali stepen njihove diskrecije, odnosno autonomije i koji im nameću veći broj ograničenja. U restriktivnim metodima kontrole ponašanja članovi organizacije imaju vrlo mali prostor za slobodno odlučivanje i akciju. Restriktivni metodi kontrole su standardizacija procesa i direktan nadzor rukovodilaca. Nerestriktivni metodi kontrole su oni koji nameću manji broj ograničenja u ponašanju članova organizacije, koji im daju veću diskreciju i autonomiju i ostavljaju im veći prostor za izbor načina rada. U nerestriktivnim metodima kontrole ponašanja, članovi organizacije imaju veći prostor za slobodno odlučivanje i akciju. Nerestriktivni metodi kontrole su: standardizacija znanja, standardizacija rezultata i međusobno komuniciranje.

Prema drugom kriterijumu, razlikujemo formalizovane i depersonalizovane od personalizovanih i nisko formalizovanih metoda kontrole. Depersonalizovani i formalizovani metodi kontrole su oni u kojima se ograničavanje ponašanja članova organizacije vrši putem formalnih dokumenata kao što su: planovi, standardi, procedure, uputstva i sl. Standardizacija procesa i standardizacija rezultata spadaju u ovu vrstu metoda kontrole. Oni kontrolišu ponašanje ljudi putem kontrole zadataka koji oni treba da obave. Personalizovani i nisko formalizovani metodi kontrole su primarno fokusirani na ljude i njihovo ponašanje a tek sekundarno na zadatke koje oni treba da obave. Izvor ograničenja ponašanja članova organizacije nisu formalni dokumenti već drugi ljudi: rukovodioci, kolege ili sami zaposleni (njihovo znanje i etika). U personalizovane i nisko formalizovane sisteme kontrole spadaju: direktan nadzor, standardizacija znanja i direktno međusobno komuniciranje. Kombinujući dva kriterijuma diferenciranja metoda kontrole ponašanja u organizaciji možemo konstruisati sledeću matricu.

**Tabela 1. Tipovi kontrole ponašanja u organizaciji**

Formalizacija, personalizacija kontrole	Formalizovan, depersonalizovan	Neformalizovan, personalizovan
Restriktivnost kontrole, autonomija		
Niska autonomija, restriktivan	Standardizacija procesa	Direktan nadzor
Visoka autonomija, ne restriktivan	Standardizacija rezultata	Standardizacija znanja, Međusobno komuniciranje



## **Uticaj organizacione kulture na kontrolu ponašanja u organizacijama**

---

Iz matrice se mogu videti sve razlike između opisanih metoda kontrole ponašanja u preduzeću. Standardizacija procesa je formalizovan i depersonalizovan metod kontrole koji je pri tome visoko restriktivan i ostavlja malo slobode izvršiocima. Standardizacija rezultata je takođe formalizovana i depersonalizovana ali za razliku od standardizacije procesa ostavlja relativno visoku autonomiju članovima organizacije u izboru metoda rada. Direktn nadzor je, kao i standardizacija procesa, restriktivan i pruža malo autonomije zaposlenima, ali je za razliku od nje, visoko personalizovan i nisko formalizovan metod kontrole. Standardizacija znanja i međusobno komuniciranje su, takođe, personalizovani i nisko formalizovani ali za razliku od direktnog nadzora obezbeđuju visok nivo autonomije i nisu restriktivni.

Izbor adekvatnog metoda kontrole ponašanja predstavlja vrlo važnu odluku rukovodstva preduzeća. Neadekvatna metoda kontrole ne samo da može umanjiti efikasnost kontrolnog procesa, već može i da poremeti odnose u organizaciji i naruši klimu u njoj. Brojni faktori utiču na izbor metoda kontrole u preduzeću. Svakako da je među njima najznačajniji priroda posla koji se kontroliše. Već je rečeno da složenost posla i njegova repetitivnost značajno sužavaju mogućnost izbora. Složeniji i varijabilniji poslovi i zadaci se mogu kontrolisati putem standardizacije rezultata i znanja, dok se standardizacija procesa i direktn nadzor mogu koristiti samo u slučaju jednostavnih i ponavljajućih poslova. Veličina i starost preduzeća takođe snažno utiču na izbor metoda kontrole, kao i organizaciona struktura preduzeća. Tako divizionarna i projektna struktura zahtevaju upotrebu standardizacije rezultata, dok funkcionalna implicira standardizaciju procesa i hijerarhijsku kontrolu. Najzad, veoma bitan faktor izbora metoda kontrole jeste i stepen obrazovanja i stručnosti zaposlenih. Po pravilu, standardizacija rezultata i znanja zahteva veći stepen obrazovanja i stručnosti.

U ovom radu se postavlja hipoteza da je organizaciona kultura jedan od faktora izbora sistema kontrole ponašanja u organizaciji. Preovlađujuće pretpostavke, vrednosti i verovanja u preduzeću značajno utiču na opredeljenje za kontrolni sistem. Na primer, izbor između restriktivnih i nerestriktivnih metoda kontrole zavisi od verovanja o ljudskoj prirodi, koja čine sadržaj date kulture. Kultura u kojoj preovladava nepoverenje prema ljudima i uticaće na primenu restriktivnih metoda kontrole, koji ostavljaju mali prostor za autonomiju izvršilaca. S druge strane, kultura u kojoj vladaju stavovi da treba osloboditi kreativnu energiju ljudi, kao i da su oni po prirodi vredni, predstavlja faktor u korist izbora nerestriktivnih metoda kontrole, kao što je standardizacija rezultata i znanja. Takođe, verovanja u vezi sa neizvesnošću i rizikom utiču na opredeljivanje između restriktivnih i nerestriktivnih metoda kontrole. Veća tolerancija neizvesnosti, promena i rizika favorizuje nerestriktivne sisteme kontrole, dok suprotni stavovi vode usvajanju standardizacije procesa i direktnom nadzoru, kao restriktivnim metodima kontrole. Opredeljivanje između personalizovanih i depersonalizovanih metoda kontrole zavisi od verovanja o prirodi međuljudskih odnosa u socijalnoj zajednici. One kulture u kojima vlada pretpostavka da je svaka organizacija kao racionalan sistem za ostvarivanje određenih ciljeva a da su međuljudski odnosi

uvek u funkciji ostvarivanja tih ciljeva, favorizuju depersonalizovane sisteme kontrole. Kultura u kojoj vlada pretpostavka da je svaka organizacija, pre svega, socijalna struktura u kojoj međuljudski odnosi određuju kako ciljeve organizacije, tako i načine njihovog ostvarivanja, predstavljaju faktor u korist izbora personalizovanih metoda kontrole - standardizacije znanja i direktne kontrole.

Prethodna analiza ukazuje da će u određenim vrstama organizacionih kultura biti pogodniji i efikasniji određeni mehanizmi kontrole ponašanja zaposlenih. Drugim rečima, efikasnost metoda kontrole zavisiće od toga u kojoj meri je taj metod kontrole kompatibilan sa kulturom organizacije u kojoj se implementira. Da bi smo utvrdili koji su konkretni mehanizmi kontrole pogodni i efikasni u određenim vrstama kulture, moramo da identifikujemo tipove organizacione kulture, utvrdimo kriterijume po kojima se oni međusobno razlikuju, povežemo te kriterijume sa kriterijumima diferenciranja metoda kontrole i zatim da povežemo tipove kultura sa metodima kontrole koje oni impliciraju.

### **Tipovi organizacionih kultura**

Sledeći korak u analizi uticaja organizacione kulture na izbor metoda kontrole jeste klasifikacija tipova organizacionih kultura. U literaturi se mogu naći brojne i raznovrsne klasifikacije tipova organizacionih kultura (Cameron, Quinn, 2011; Deal, Kennedy, 2011; Balthazard, Cooke, Potter, 2006; Denison, Mishra, 1995; O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991;). Međutim, za analizu uticaja organizacione kulture na kontrolu ponašanja u organizacijama, od pomoći su dve klasifikacije organizacionih kultura od autora Čarsla Hendija (Handy, 1979) i Fonsa Trompenara (Trompenaars, 1994). Hendijeva klasifikacija prepoznaje: kulturu moći, kulturu zadatka, kulturu uloga i kulturu podrške. Trompenarova klasifikacija prepoznaje: porodičnu kulturu, kulturu „Ajfelovog tornja“, kulturu „navođene rakete“ i inkubator kulturu. Ove dve klasifikacije koriste iste kriterijume za diferenciranje tipova organizacionih kultura te su i prepoznati tipovi veoma slični.

Kultura moći ili porodična kultura je autoritarni tip kulture. U ovoj vrsti organizacione kulture metafora organizacije je patrijahalna porodica sa moćnim ocem na čelu. Kao što je u porodici sva moć koncentrisana u rukama pater familias, tako i organizacija sa ovim tipom kulture ima visok stepen centralizacije. Kao što su interpersonalni odnosi najvažniji aspekt porodice, tako će u ovom tipu kulture socijalna struktura i interpersonalne relacije dominirati nad radnom strukturom i zadacima. Stoga je stepen formalizacije odnosa u organizaciji sa ovim tipom kulture nizak pa je ona neformalna i bez razvijenih struktura, sistema ili procedura. Sprovođenje odluka lidera se vrši kroz njegov direktan i lični uticaj na članove organizacije. Kultura moći ili porodična kultura implicira visoku zavisnost članova organizacije od lidera koji donosi sve odluke i vrši koordinaciju i kontrolu nad svim procesima u organizaciji. Izvor moći lidera jeste kontrola resursa ili harizma dok članovi organizacije svoju moć crpu iz bliskosti sa liderom. Ova vrsta kulture implicira visok nivo fleksibilnosti jer članovi organizacije spremno prihvataju sve promene koje dolaze od lidera.

## **Uticaj organizacione kulture na kontrolu ponašanja u organizacijama**

---

Kultura uloga ili „Ajfelovog tornja“ je birokratska kultura. U toj vrsti kulture vrednost racionalnosti je podignuta na najviši nivo. Iz te vrednosti zatim proizilaze i visok nivo standardizacije, formalizacije i specijalizacije kao i depersonalizacije. Organizacija se u ovoj vrsti kulture vidi kao mašina u kojoj svaki deo mora da obavlja svoju ulogu na unapred propisani način. U ovoj kulturi se formalna pravila, procedure, sistemi i strukture veoma poštuju, pa su vrlo razvijeni i imaju kritičnu ulogu u funkcionisanju organizacije. Upravo zato organizacije sa kulturom uloga i „Ajfelovog tornja“ funkcionišu oslanjajući se na radnu strukturu, podelu posla i zadatke, dok su relacije između ljudi od sekundarnog značaja. Kultura uloga „Ajfelovog tornja“ kulture pretpostavlja nejednaku distribuciju moći u organizaciji u kojoj vrh organizacije propisuje pravila koje su članovi zatim dužni da poštuju. Ovaj tip kulture implicira rigidnost i otpor promenama budući da promene remete skladno funkcionisanje „mašine“.

Kultura zadatka ili „navođene rakete“ jeste kultura u kojoj se organizacija vidi kao oruđe za rešavanje problema i ostvarivanje zadataka. U ovoj kulturi se visoko cene rezultati, kompetentnost, kreativnost, postignuće i promene. Kako su zadaci često kompleksni, potrebni su timovi da ih rešavaju. Stoga se u ovoj vrsti kulture ceni i timski rad. Rešavanje kompleksnih problema je povereno profesionalcima koji raspolažu znanjima potrebnim za to. No, da bi se iskoristio sav potencijal znanja i kompetencija profesionalaca, oni moraju imati određenu autonomiju na poslu. Stoga se u ovom tipu kulture pretpostavlja da moć u organizaciji mora biti relativno ravnomerno raspoređena među njenim članovima. Budući da je organizacija sa kulturom zadatka, odnosno „navođene rakete“ kulturom usredsređena na zadatke, relacije i socijalna struktura su u drugom planu.

U kulturi podrške ili inkubator kulturi, individualizam i individualni razvoj predstavljaju najviše vrednosti. Organizacija se razume kao inkubator ideja i ljudi. Za članove organizacije, najvažnije je postizanje njihovih individualnih ciljeva nego ciljeva organizacije. Organizacija je za njene članove samo kontekst u kome se ostvaruju njihovi lični ciljevi. Taj kontekst može biti više ili manje prilagođen individualnim potrebama članova organizacije i to je osnovni kriterijum po kome oni vrednuju kvalitet organizacije. Posledica jeste da se u organizacijama sa ovim tipom kulture preferira egalitarnost u distribuciji moći u organizaciji. Članovi organizacije, najčešće stručnjaci, participiraju u odlučivanju u organizaciji kako bi obezbedili uslove za svoj razvoj. Budući da se sve posmatra kroz prizmu ličnog razvoja članova organizacije, ovaj tip kulture fokusira socijalnu strukturu i interpersonalne relacije dok je radna struktura u drugom planu.

Četiri opisana tipa organizacionih kultura se razlikuju po mnogim elementima. Međutim, ključne razlike između tipova organizacione kulture u obe klasifikacije, nastaju po dva kriterijuma. Prvi kriterijum jeste distribucija moći u organizaciji koju implicira određeni tip organizacione kulture. Distribucija moći među članovima jedne socijalne grupe, kakva je i organizacija, je jedno od fundamentalnih pitanja koje svaka grupa mora da reši da bi mogla da funkcioniše. Rešenje tog pitanja ugrađuje se u kulturu te grupe u vidu kulturnih pretpostavki

(Hofstede, 2001). Po ovom kriterijumu se razlikuju organizacione kulture koje impliciraju autoritarnu, odnosno hijerarhijsku kulturu i kulture koje impliciraju egalitarnu, odnosno ravnomernu distribuciju moći. U autoritarnim ili hijerarhijskim kulturama vlada osnovna pretpostavka da je nejednaka distribucija moći u socijalnom sistemu neminovna, korisna i čak potrebna i da jedino na taj način sistem može da funkcioniše. Takve su kultura moći i uloga kod Hendija i porodična odnosno kultura „Ajfelovog tornja“ kod Trompenara. U egalitarnim kulturama vlada pretpostavka da je u socijalnim sistemima kakve su i organizacije potrebna što ravnomernija distribucija moći i da će takva distribucija moći obezbediti efikasnije funkcionisanje i ostvarivanje ciljeva socijalnih sistema.

Drugi kriterijum prema kome se razlikuju navedeni tipovi organizacionih kultura u obe klasifikacije jeste oblik kolektivne akcije kojom organizacija ostvaruje svoje ciljeve. Oblik kolektivne akcije je takođe fundamentalno pitanje koje socijalna grupa kakva je i organizacija mora da reši da bi mogla normalno da funkcioniše. Svaka organizacija je socijalni sistem nastao zato da bi se kolektivnom akcijom ostvarili ciljevi njenih stejkholdera. Organizacija ima, međutim, svoju radnu i socijalnu komponentu te se mora rešiti pitanje koja od tih komponenti je primarni okvir kolektivne akcije kojom se ostvaruju ciljevi? Da li se ciljevi organizacije ostvaruju kroz kolektivnu akciju u okvirima struktura, sistema, procedura ili u kroz međuljudske odnose? Prema kriterijumu pogodnog okvira kolektivne akcije u organizacijama, razlikujemo organizacione kulture koje impliciraju kolektivne akcije kroz strukture i zadatke i kulture koje impliciraju kolektivne akcije kroz socijalnu strukturu i relacije. Kultura moći, porodična kultura, kao i kultura podrške i inkubator kultura su kulture koje impliciraju supremaciju socijalne nad radnom strukturom kao i relacija u odnosu na zadatke. U ovim tipovima kultura najvažnije sredstvo za postizanje ciljeva su ljudi i njihovi odnosi. U kulturi uloga, kulturi „Ajfelovog tornja“ kao i kulturi zadatka i kulturi „navođene rakete“ ciljevi organizacije se ostvaruju oslanjanjem pre svega na radnu strukturu i zadatke dok su ljudi i njihove relacije u drugom planu.

Kombinovanjem oba kriterijuma klasifikacije organizacionih kultura možemo konstruisati sledeću matricu:

**Tabela 2: Tipovi organizacionih kultura**

Pretpostavke o formi kolektivne akcije Pretpostavke o distribuciji moći	Radna struktura, zadaci	Socijalna struktura, relacije
Autoritarna, hijerarhijska distribucija moći	Kultura uloga (H) Kultura „Ajfelovog tornja“ (T)	Kultura moći (H) Porodična kultura (T)
Egalitarna distribucija moći	Kultura zadatka (H) Kultura „navođene rakete“ (T)	Kultura podrške (H) Inkubator kultura (T)

### **Slaganje tipova organizacione kulture i metoda kontrole u organizaciji**

Predstavljene klasifikacije organizacionih kultura i metoda kontrole ponašanja pokazuju visok stepen slaganja između kriterijuma koji su korišćeni za diferenciranje tipova organizacionih kultura i kontrolnih sistema. Pretpostavke o pogodnoj distribuciji moći u organizaciji, na osnovu kojih se diferenciraju organizacione kulture, očigledno su povezane sa stepenom restriktivnosti, odnosno autonomije na osnovu kojih se razlikuju metodi kontrole. S druge strane, pretpostavke o pogodnom obliku kolektivne akcije u organizaciji, na osnovu kojih se diferenciraju organizacione kulture, očigledno su povezane sa stepenom formalizacije i personalizacije u metodima kontrole. To nam omogućuje da postavimo hipoteze o kauzalnim relacijama određenih tipova organizacionih kultura i određenih metoda kontrole.

U autoritarnim ili hijerarhijskim kulturama, u kojima vlada pretpostavka o nejednakoj distribuciji moći u organizaciji, mogući, verovatni i efikasni su restriktivni metodi kontrole koji obezbeđuju nisku diskreciju ili autonomiju članova organizacije. Centralizacija moći podrazumeva striktnu kontrolu organizacije iz jednog centra i to najčešće sa vrha organizacije. To onda implicira da se zaposlenima na nižim nivoima ne može ostaviti autonomija i diskrecija u ponašanju. Tako će kultura moći i kultura uloga kod Hendija kao i kultura „Ajfelovog tornja” i porodična kultura kod Trompenara implicirati upotrebu standardizacije procesa ili direktnog rukovodilačkog nadzora kao restriktivnih mehanizama kontrole. Zato možemo postaviti hipotezu:

*H<sub>1</sub>: Organizacione kulture sa pretpostavkom autoritarne ili hijerarhijske distribucije moći impliciraju primenu restriktivnih metoda kontrole ponašanja u organizaciji.*

U egalitarnim kulturama, u kojima vlada pretpostavka o potrebi ravnomernije distribucije moći u organizaciji, mogući, verovatni i efikasni su metodi kontrole koji ostavljaju članovima organizacije visok stepen autonomije i diskrecije u ponašanju. Članovi organizacije u ovim kulturama očekuju da imaju aktivnu ulogu u svakodnevnom funkcionisanju organizacije, pri čemu je neophodan preduslov autonomija u obavljanju radnih zadataka. Uravnoteženost distribucije moći u organizaciji podrazumeva upravo veću autonomiju i uticaj članova organizacije na radne procese i obavljanje zadataka. Tako će Hendijeva kultura zadatka i kultura podrške kao i Trompenarova kultura „navođene rakete” i inkubator kultura voditi ka primeni standardizacije znanja, međusobnog komuniciranja i standardizacije rezultata kao nerestriktivnih metoda kontrole. Zato možemo postaviti sledeću hipotezu:

*H<sub>2</sub>: Organizacione kulture sa pretpostavkom egalitarne distribucije moći impliciraju primenu nerestriktivnih metoda kontrole ponašanja u organizaciji.*

U kulturama u kojima se rešavanje problema i ostvarivanje ciljeva organizacije ostvaruje primarno preko radne ili formalne strukture, mogući,

verovatni i efikasni će biti formalizovani i depersonalizovani metodi kontrole ponašanja. Kulture orijentisane na radnu strukturu i zadatke impliciraće primenu formalizovanih i depersonalizovanih metoda kontrole u kojima se kontrola ostvaruje putem uticaja na zadatke a ne direktno na ljude. To praktično znači da će dok će Hendijeva kultura uloga i kultura zadatka kao i Trompenarova kultura „Ajfelovog tornja” i „navođene rakete” implicirati primenu standardizacije procesa ili rezultata. Zato možemo postaviti hipotezu:

*H<sub>3</sub>: Organizacione kulture orijentisane na radnu strukturu i zadatke impliciraju primenu formalizovanih i depersonalizovanih metoda kontrole ponašanja u organizaciji.*

U kulturama u kojima se rešavanje problema i ostvarivanje ciljeva organizacije ostvaruje primarno kroz socijalnu strukturu i relacije moguće, verovatne i efikasne će biti metodi kontrole u kojima je osnovno sredstvo kontrole upravo ta socijalna struktura i relacije. Kulture u kojima dominira orijentacija na socijalnu strukturu i relacije će implicirati primenu personalizovanih i nisko formalizovanih metoda kontrole u kojima se kontrola ostvaruje putem direktnog uticaja na ljude a ne na zadatke. To znači da će kultura moći i kultura podrške kod Hendija kao i Trompenarova porodična kultura i inkubator kultura implicirati primenu direktnog nadzora, standardizacije znanja ili međusobnog komuniciranja. Shodno tome možemo postaviti hipotezu:

*H<sub>4</sub>: Organizacione kulture orijentisane na socijalnu strukturu i zadatke impliciraju primenu nisko formalizovanih i personalizovanih metoda kontrole ponašanja u organizaciji.*

**Tabela 3: Slaganje tipova organizacionih kultura i kontrole**

Pretpostavke o formi kolektivne akcije / sredstvo kontrole Pretpostavke o distribuciji moći	Radna struktura, zadaci	Socijalna struktura, relacije
Autoritarne, hijerarhijske kulture Restriktivni metodi kontrole	Kultura uloga (H) Kultura “Ajfelovog tornja” (T) Standardizacija procesa	Kultura moći (H) Porodična kultura (T)  Direktan nadzor
Egalitarne kulture Nerestriktivni metodi kontrole	Kultura zadatka (H) Kultura “navođene rakete” (T) Standardizacija rezultata	Kultura podrške (H) Inkubator kultura(T) Standardizacija znanja Direktno međusobno komuniciranje

## **Uticaj organizacione kulture na kontrolu ponašanja u organizacijama**

---

Na osnovu slaganja osnovnih kriterijuma za diferenciranje organizacionih kultura i metoda kontrole ponašanja, možemo da konstruisana je prethodna matrica iz koje proizilaze hipoteze o direktnim kauzalnim relacijama određenih tipova organizacionih kultura i pogodnih kontrolnih sistema u tim kulturama.

Prisustvo kulture uloga ili kulture „Ajfelovog tornja” u organizaciji implicira primenu standardizacije procesa kao metoda kontrole ponašanja članova organizacije. Između pretpostavki ovog tipa organizacione kulture i onih koje stoje u osnovi standardizacije procesa postoji visok stepen slaganja. Kultura uloga, kao i kultura „Ajfelovog tornja” sadrže pretpostavku da je organizacija racionalan instrument za ostvarivanje ciljeva, što je i u osnovi standardizacije procesa kao kontrolnog mehanizma. Budući da se u ovom tipu kulture pretpostavlja racionalnost svih procesa u organizaciji prirodno je da se i kontrola tih procesa ostvaruje kroz racionalan, formalizovan i depersonalizovan sistem. Kultura uloga i „Ajfelovog tornja“ sadrže pretpostavku o potrebi nejednake distribucije moći u organizaciji što je uslov za primenu standardizacije procesa u kome članovi organizacije imaju veoma nizak stepen autonomije i diskrecije u pogledu izbora metoda, načina i sredstava obavljanja radnih zadataka. Pretpostavka o racionalnosti u kulturi uloga i „Ajfelovog tornja“ kulturi implicira i njihov fokus na radnu komponentu i zadatke. Budući da su radna komponenta organizacije i zadaci osnovni objekt kontrole u standardizaciji procesa, to je jasno da se ovaj metod kontrole ponašanja realizuje u takvom tipu organizacione kulture. Zato možemo postaviti hipotezu:

*H<sub>5</sub>: Kultura uloga i kultura „Ajfelovog tornja“ impliciraju primenu standardizacije procesa kao metoda kontrole ponašanja u organizaciji*

U kulturi moći i porodičnoj kulturi polazna pretpostavka jeste da je organizacija sredstvo u rukama lidera za ostvarivanje ciljeva organizacije na način kako on smatra za shodno. Pretpostavka je takođe da lider odnosno „glava porodice“ treba da koncentriše svu moć u organizaciji dok ostali članovi organizacije, odnosno „porodice“ treba da slušaju. Polazeći od takvih pretpostavki, kontrola ponašanja članova organizacije može se izvesti jedino kroz direktan nadzor lidera ili drugih rukovodilaca. Budući da je u ovom tipu kulture metafora organizacije porodica sa ocem na čelu, jasno je da će u toj kulturi sve zavisi od lidera organizacije. Stoga njeni članovi očekuju da lider direktno kontroliše ponašanje svih članova organizacije svojim ličnim nadzorom. Kompatibilna sa metaforom porodice je svakako pretpostavka o potrebi autoritarne ili hijerarhijske distribucije moći u organizaciji. Ova pretpostavka implicira primenu direktnog rukovodilačkog nadzora kao restriktivnog metoda kontrole koji pruža nisku autonomiju članovima organizacije. Metafora organizacije kao porodice u ovom tipu kulture takođe vodi ka orijentaciji ka socijalnoj strukturi i relacijama. Kao što su i u porodici međuljudski odnosi a ne zadaci primarni, tako i u organizacijama sa kulturom moći i porodičnom kulturom, socijalna struktura i relacije predstavljaju ključnu komponentu. Stoga ovom tipu kulture odgovara metod kontrole kroz direktan nadzor rukovodilaca jer on podrazumeva da se kontrola ostvaruje kroz ljude a ne zadatke. Zato možemo postaviti sledeću hipotezu:

*H<sub>6</sub>: Kultura moći i porodična kultura impliciraju primenu direktnog nadzora kao metoda kontrole ponašanja u organizaciji*

Kultura zadatka i kultura „navođene rakete” sadrže pretpostavke i verovanja koja usmeravaju menadžere i zaposlene da organizaciju vide kao sredstvo za rešavanje problema i ostvarivanje zadataka. U ovom tipu kulture članovi organizacije visoko vrednuju individualno postignuće, rezultat i kreativnost. Stoga je u organizacijama sa ovim tipom kulture najpogodniji metod kontrole standardizacija outputa ili rezultata koji polazi od kontrole rezultata. Kultura zadatka i „navođene rakete“ sadrže pretpostavku o potrebi ravnomerne odnosno egalitarne distribucije moći u kojoj svi članovi organizacije ostvaruju određeni uticaj na njeno funkcionisanje. Takav tip kulture stvara uslove za standardizaciju outputa jer ovaj metod kontrole podrazumeva aktivnu ulogu članova organizacije, njihovu visoku autonomiju i diskreciju u izboru pogodnih načina rada. Takođe, kultura zadatka i kultura „navođene rakete“ nameću članovima organizacije fokus na zadatke i radnu strukturu što odgovara primeni upravo standardizacije outputa budući da se primenom ovog metoda, kontrola obavlja upravo kroz kontrolu zadataka i rezultata. Sistem standardizacije rezultata, dakle, traži uslove koje obezbeđuju upravo kultura zadatka i „navođene rakete“: visoku dozu autonomije članova organizacije i njihovu usmerenost na zadatke. Zato možemo postaviti sledeću hipotezu:

*H<sub>7</sub>: Kultura zadatka i kultura „navođene rakete“ impliciraju primenu standardizacije outputa kao metoda kontrole ponašanja u organizaciji*

Kultura podrške i inkubator kultura podrazumevaju pretpostavku o egalitarnoj distribuciji moći u organizaciji ali i orijentaciju na socijalnu strukturu i relacije što implicira primenu direktnog međusobnog komuniciranja ili standardizacije znanja kao metoda kontrole ponašanja članova organizacije. Ova dva mehanizma kontrole podrazumevaju da se ona sprovodi kroz uticaj na ljude bilo direktnom komunikacijom sa njima bilo kroz oblikovanje njihovih znanja, veština, etičkih normi itd. Zato se ovi metodi kontrole ponašanja mogu efikasno primeniti samo u organizacijama u kojima se visoko vrednuju socijalna struktura i relacije između članova, što je karakteristika upravo kultura podrške i inkubator kultura. Budući da se standardizacija znanja i direktno međusobno komuniciranje ne mogu sprovesti bez aktivnog učešća samih članova organizacije i njihove visoke participacije, to je primena ova dva kontrolna mehanizma moguća samo u kulturama sa egalitarnom distribucijom moći kao što su kultura podrške i inkubator kultura. Stoga možemo postaviti hipotezu.

*H<sub>8</sub>: Kultura podrške i inkubator kultura impliciraju primenu direktnog međusobnog komuniciranja i standardizacije znanja kao metoda kontrole ponašanja u organizaciji*



### Implikacije i ograničenja rada

Ovaj rad ima nekoliko značajnih teorijskih i praktičnih implikacija. Najznačajnija teorijska implikacija rada jeste korisnost daljeg istraživanja relacija između organizacione kulture i kontrole ponašanja u organizacijama. Rad je pokazao da postoji teorijski osnov za pretpostavku da je organizaciona kultura jedan od faktora prilikom izbora metoda kontrole u organizaciji. Sada je potrebno tu pretpostavku empirijski testirati i to proverom hipoteza generisanim u ovom radu. Dalje, implikacija rada jeste i potreba da se istraživanje uticaja organizacione kulture proširi i na druge aspekte kontrole kao što su motivacija i druge reakcije članova organizacije, fleksibilnost metoda kontrole i drugo. Takođe, potrebno je istražiti i da li i kako kultura utiče na efikasnost kontrolnih sistema a preko njega i na performanse organizacije. Iz ovog rada takođe proizilazi pretpostavka da možda postoji i povratni uticaj metoda kontrole ponašanja na organizacionu kulturu. Da li i kako dugotrajna primena određenog metoda kontrole ponašanja može uticati na pretpostavke, vrednosti i norme zaposlenih a tim ei na organizacionu kulturu? Najzad, rad je ukazao i na potrebu da se istraži uticaj organizacione kulture na ostale elemente organizacije i menadžmenta kao što su: stil liderstva, organizaciona struktura, organizaciono učenje, motivacija i nagrađivanje. Kada je reč o praktičnim implikacijama rada jasno je da se menadžmentu preduzeća može preporučiti da prilikom dizajniranja metoda kontrole izabere onaj metod kontrole koji je u skladu sa kulturom svoje organizacije. To će svakako doprineti efikasnosti i uspešnosti kontrole.

Rad ima značajna ograničenja. Prvo i osnovno ograničenje se nalazi u samoj prirodi rada. Naime, on je eksplorativnog i teorijskog karaktera. Rad je rezultirao u hipotezama o relacijama organizacione kulture i metoda kontrole koje tek treba empirijski dokazati. Bez empirijske provere, saznanja koja ovaj rad donosi nisu potpuno validna. Takođe, rad se ograničio na proveru uticaja organizacione kulture samo na jedan vid kontrole u organizaciji – kontrolu ponašanja članova organizacije. Nedostaju istraživanja uticaja kulture na druge vrste kontrole kao što su kontrola performansi ili socijalna kontrola, što bi dalo kompletnu sliku uticaja kulture na kontrolu u organizaciji. Najzad, ograničenje rada je svakako i oslanjanje isključivo na jednu klasifikaciju metoda kontrole ponašanja članova organizacije i jednu, odnosno dve klasifikacije tipova organizacionih kultura. Obzirom na obilje klasifikacija, kako metoda kontrole, tako i organizacione kulture, moguće je da bi smo drugačije rezultate dobili da smo koristili druge klasifikacije.

### Literatura

1. Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. London: Sage
2. Balthazard P. et al. (2006) Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioral Norms that Form Organizational Culture and Drive Performance“*Journal of Managerial Psychology*, 21 (8): 709-732.
3. Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: The competing vales framework*. Reading, Ma: Addison-Wesley.

4. Deal T., Kennedy A. (2011) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Perseus Books Publishing.
5. Denison, D. R., Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness” *Organization Science*, 6: 204–223.
6. Fiske, S.T., Taylor, S.E., (1991) *Social cognition..* New York: McGraw Hill.
7. Handy, C. (1979) *Gods of Management*. London: Pan.
8. Hofstede, G. (2001) *Culture’s Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications
9. Janićijević N. (2011) Methodological Approaches in The Research of Organizational Culture. *Economic Annals*, LVI (189): 69 -100.
10. Kaplan,R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Boston. Harvard Business Press.
11. Martin, J. (2002) *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London: Sage.
12. Mintzberg H. (1979) *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
13. O’Really C.A., Chatman J.A., Caldwell D.F. (1991) People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person – Organization Fit. *Academy of Management Journal*, (34): 487 – 516.
14. Schein E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
15. Trompenaars F. (1994) *Riding Waves of Culture*. New York: Irwin.
16. 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.
17. Wilderom C. et al. (2000) Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance“ in N. Ashkanasy et al. (eds) *Handbook of Organizational Culture & Climate*. (pp 193-209). Thousand Oaks: Sage.

## THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON CONTROL OF BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS

**Abstract:** The paper explores the impact of organizational culture on control of organization members’ behavior. Every organization must develop a certain method of behavior control in order to provide coordinated and effective collective action in accomplishing its goals. Organizational culture with its assumptions, values and norms defines how an organization understands the nature of human behavior in social groups, and thus a suitable manner of control of this behavior. The paper uses Mintzberg’s classification of five methods of organizational behavior control which are differentiated according to two basic criteria: the level of restrictiveness and the level of formalization or personalization. On the other hand, organizational culture classifications by Handy and Trompenaar each recognize four types of culture, which can be differentiated according to two criteria: distribution of power and orientation towards work or social structure. Based on matching of the criteria for organizational culture types differentiation and methods of behavior control, the hypotheses on causal relations between them are established in the paper.

**Keywords:** organization, control, organizational culture, organizational behavior