



Срђан ЖИКИЋ

Факултет друштвених наука
Београд

КОНТАКТ: srdjan.zikic@fdn.edu.rs

UDC: 005.32

616.98:578.834

Врста рада:
ПРЕГЛЕДНИ РАД

Примљен: 29. 1. 2021. ✓
Прихваћен: 28. 2. 2021. ✓



Милена ВАЉЕВИЋ

Зајечар

КОНТАКТ: milenicazivulovic@gmail.com

ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА КАО ВАЖАН ФАКТОР УПРАВЉАЊА КРИЗОМ ПРЕДУЗЕЋА У УСЛОВИМА ПАНДЕМИЈЕ КОВИДА 19

Апстракт: Пандемија ковида 19 без сваке сумње има озбиљне друштвено-економске ефекте. Читав свет пролази кроз до сада незапамћену кризу са свим карактеристикама непредвидљивости и отежане превенције. Данас практично не постоји организација која није погођена овом кризом. Током периода велике неизвесности веома је важно да организације на прави начин схвате утицај ове претње на интерне и екстерне стејкхолдере. Само предузећа која су способна да на ефикасан начин управљају кризом помоћу адекватне организационе културе и лидерства могу да одрже конкурентску предност. У складу са тим неопходно је развијати и подржавати етички оријентисану организациону културу која ће снажно подржавати етичке стандарде. Проактивност и етички приступ ове врсте организационе културе доприноси ублажавању негативних ефеката настале кризе и пружа адекватну подршку запосленима. На основу наведених чињеница, основни мотив истраживања је био да се утврди у коликој мери се током периода изразите пословне кризе и неизвесности у предузећу подржава етички оријентисана организациона култура. Истраживање се темељи на одговорима прикупљеним стандардизованим и структурираним анкетним упитником на узорку од 100 испитаника.

Кључне речи: ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА, ЕТИКА, УПРАВЉАЊЕ КРИЗОМ.



Увод

Организациона култура представља систем заједничких претпоставки, вредности и веровања, који има снажан утицај на понашање запослених и организационе перформансе. (Chatman, Eunyoung, 2003) Термин организациона култура постао је популаран осамдесетих година прошлог века, када су се по први пут презентовали аргументи да се успех неке компаније може приписати организационој култури (Peters, Waterman, 1982). Од тада је овај појам постао предмет бројних истраживачких студија, књига и чланака.

Организациона култура је још увек релативно нов концепт. Може се рећи да означава социјални феномен који првенствено настаје и мења се кроз интеракцију запослених. Организациона култура настаје у процесу колективног решавања проблема са којима се суочавају сви чланови организације. Реализацијом успешних решења, она се трансформише у одређене норме и вредности, а затим у претпоставке и веровања. Настанак и развој организационе културе захтева време и она се мења пратећи животни циклус предузећа.

Све организације имају своју културу али немају све организационе културе подједнак утицај на понашање и поступке запослених. Организације обично западају у кризу када њихов систем вредновања није у складу са захтевима окружења. Снажна организациона култура која није усклађена са етичким стандардима има негативан утицај на пословање саме организације. Менаџмент организације у тим случајевима не може на адекватан начин да сагледа шансе и опасности из окружења, доносећи најчешће погрешне одлуке.

Друштвено-економска криза изазвана глобалном пандемијом ковида 19 у први план је истакла потребе за укључивањем етичких вредности у све врсте организационих култура. Организациона култура је првенствено повезана са етичким димензијама организационог управљања које утичу на понашање запослених.

На тај начин она представља заједничка уверења свих чланова организације о етици, укључујући промоцију етичког понашања унутар организације (Teehankee, 2010). Као друштвени феномен, етичка организациона култура привукла је пажњу бројних истраживача након што је доказано да игнорисање етичких вредности отежава одрживост пословних организација, стварајући негативан утицај на националне економије и глобални развој (Novelskaite, 2014).

Имајући у виду ове чињенице, појмови организационе културе и етике вредни су изучавања, нарочито у условима глобалне кризе као што је криза изазвана пандемијом ковида 19. Основни циљ истраживања је утврдити да ли постоји оправданост претпоставке да се током периода пословне кризе и неизвесности, у организацији у мањој мери подржава етичка организациона кул-

тура. Истраживање је спроведено анкетирањем 100 испитаника, при чему су се они изјашњавали о наведеним чиниоцима. Анкета је садржала упитник за процену етичности организационе културе.

Појам и карактеристике организационе културе

Свака организација има један невидљиви квалитет који може бити снажнији од било које особе или формалног система.

У последњих неколико деценија, све више се говори о корпоративној, односно организационој култури и многи аутори указују на то да је једина ствар која је заједничка свим успешним организацијама управо карактеристична организациона култура (Михајловић, Јовановић, 2012).

Последњих година је написано много чланака и књига о култури у организацијама. Ову културу обично називају „корпоративна култура” или „организациона култура”. Често се за културу каже да су то моралне, социјалне и понашајне норме једне организације засноване на веровањима, ставовима и приоритетима њених чланова. Корпоративна култура је скуп формалних и неформалних понашања која је организација усвојила као свој начин обављања посла. Формална страна укључује писане изјаве о вредностима и шему организационе структуре. Неформална страна бави се тиме како се посао обавља – да ли преко писаних процедура или путем директне комуникације. У основи, организациона култура је описана као карактеристика једне организације, или једноставно као начин на који су ствари уређене у организацији.

Она се може дефинисати и на следеће начине:

- културе су колективна веровања која обликују понашање;
 - културе су делимично засноване на емоцијама и историјском континуитету;
 - поред чињенице да се културе противе промени, оне се константно мењају.
- (Јовановић и сар. 2003)

Значај организационе културе проистиче из њеног утицаја на пословање и пословне резултате. Постоји снажно уверење да је за ефикасност предузећа неопходна организациона култура одређених карактеристика и садржаја. Она представља веома значајан фактор у доношењу стратешких одлука, координацији и контроли запослених, смањењу конфликта, мотивацији запослених итд. Свака организација има своју сопствену културу или сет вредности.



Највећи број организација не покушава свесно да креира одређену културу, већ се култура организације креира несвесно и базира на вредностима топ менаџмента или оснивача организације. (Јанићијевић, 2005)

Организациона култура може бити изражена кроз мисију компаније, архитектонски стил, унутрашњи декор канцеларија, начин одевања запослених, стил лидерства, начин комуникације и др. Организациона култура се не може прецизно дефинисати, јер је она нешто што се опажа, осећа и наслуђује. Гуптара сматра да организациона култура представља начин на који предузеће види себе и своје окружење (Guptara, 1994). Она је повезана са свим аспектима организације, на пример са вредностима и веровањима запослених у смислу шта је пожељно а шта непожељно у организацији. Култура је такође повезана и са технологијом организације односно са вештинама запослених, опремом и техником која омогућава организацији да производи робу и услуге које захтева тржиште. Да бисмо разумели организациону културу морамо схватити „шта и како“ организација ради (Stoppler, 2002).

Може се рећи да концепт организационе културе припада областима менаџмента као што су организационо понашање и управљање људским ресурсима (Јанићевић, 2013). Њен садржај чине когнитивни и симболички елементи. У когнитивне елементе убрајају се претпоставке, веровања, вредности и норме. Када говоримо о претпоставкама у питању су базичне, опште претпоставке у које се не сумња и које се узимају здраво за готово. Налазе се у најдубљем и на најмање видљивом нивоу организационе културе (Богићевић Милкић, 2011). Вредности културе могу бити веома различите у различитим компанијама (у једној запослени могу бринути за новац, у другој за техничке иновације или благостање). Норме су неписана правила понашања или незванична упутства у вези са тим како се треба правилно понашати у организацији.

Симболички елементи организационе културе су:

- Семантички симболи – језик, жаргон, митови, приче, метафоре. Значајни симболи културе могу бити повезани са одређеним појединцима, који поседују карактеристике високо вредноване у организационој култури и зато служе као модели улога.
- Бихевиористички симболи – ритуали и церемоније, обрасци понашања.
- Материјални симболи – спољни и унутрашњи изглед просторија, лого-тип, начин облачења (Бабић, 1996).

У литератури је дат већи број класификација културе и може се рећи да не постоји опште прихваћена подела јер је веома тешко обухватити све карактеристике и специфичности културе. С обзиром да културу чине њене вредности и веровања, врши се и подела културе на основу преовлађујућих вредности и веровања.

Одређени предуслови организационе културе који одређују њен карактер су:

- 1. знање – стицање сазнања и искуства;**
- 2. ученост – специјализација знања или сазнања у одређеној дисциплини;**
- 3. подучавање – истовремено подразумева и поступак стицања и резултат сазнања; средство преношења на нижи, али елементарни и неопходни темељ културе;**
- 4. образовање – представља много већу амбицију и значајнију тежњу од подучавања;**
- 5. усавршавање – има за циљ да човеку донесе оно што му недостаје и што му ни подучавање ни образовање нису могли донети. (Никодијевић, 2006)**

Функција организационе културе проистиче из потребе организације за унутрашњом кохезијом и прилагођавањем екстерном окружењу. У том смислу Schein наводи две основне функције: интерна интеграција и екстерна адаптација. Наиме, свака организација у свом пословању сусреће се са проблемима интерне интеграције и екстерне адаптације, и од начина на који ће савладати ова два проблема зависи њен опстанак. Ове функције не могу се посматрати одвојено, него у међусобној зависности. Да би се предузеће прилагодило окружењу тј. за екстерну адаптацију неопходно је да организација направи концепт мисије предузећа.

У циљу укључивања и идентификовања запослених са организацијом, организација треба да обезбеди сагласност свих запослених о мисији, основним задацима и егзистенцијалним питањима. Међутим, за разумевање циљева и задатака мисије пресудна је и улога оснивача или лидера. Оснивач, односно лидер, своје тумачење ситуације и схватање вредности, снагом својих уверења и личности, преноси на запослене. Поред сагласности о мисији и циљевима, организација треба да постигне сагласност о начину и средствима за постизање циљева, који су у непосредној вези са понашањем запослених у организацији. Форма сагласности о средствима за постизање циљева представља основни избор за одређени „стил” предузећа. На тај начин стил предузећа одређује област рада и деловања, подручје одговорности, структуру предузећа, системе награђивања и мотивације.

Организација мора имати и сагласност у погледу вредновања сопствених резултата. Уколико је постигнута сагласност организације о начину, критеријима и информисању о резултатима рада, онда то постаје један од основних елемената културе. Уколико та сагласност није постигнута, могући су сукоби интереса и конфликти у том смислу. (Никчевић, 2014)



Подстицање етичких стандарда организационе културе

Када се говори о организационој култури, првенствено се мисли на начин понашања запослених, начин на који обављају свој посао и вредности које за послени деле у оквиру организације. На организациону културу утичу не само писани прописи, правила и политика организације, већ и неписани кодекс понашања. Дакле, организациона култура може бити усклађена са наведеним вредностима и правилима (етичка), или може бити контрадикторна тим писаним изјавама (неетичка). Да би се створила и одржала етичка организациона култура, потребна је стална комуникација о етичким вредностима организације. Етичка организациона култура гради лојалност запослених, негује осећај одговорности за постизање резултата етичким средствима, заштиту имиџа и угледа организације. Такође промовише посвећеност запослених која је неопходна за управљање најтежим изазовима организације (Wallace, 2014).

Етичка организациона култура представља заједничко уверење чланова организације о етици. То укључује промоцију етичког понашања унутар организације.

Да би се одржала етичка организација културе Шварц препоручује постојање три кључна елемента: постојање скупа основних етичких вредности усађених у политику и праксу организације, успостављање формалног етичког програма и континуирано присуство етичког лидерства (Schwartz, 2013).

Садржај и снага организационе културе утиче на етичку климу у организацији и етичко понашање њених чланова. Организационе културе високо толерантне на ризике, које се фокусирају на средства и резултате рада, имају највећу вероватноћу да обликују високе етичке стандарде. Менаџери у таквим културама добијају подршку за преузимање ризика и иновативност. Јака организациона култура има већи утицај на запослене него слаба култура. Ако је организациона култура јака и подржава високе етичке стандарде имаће снажан и позитиван утицај на понашање запослених. Компанија Johnson & Johnson на пример, има јаку културу која већ дужи временски период истиче обавезе корпорације према клијентима, запосленима, локалној заједници и деоничарима.

Приликом стварања етичке организационе културе, треба обратити пажњу на следеће чињенице:

- запослени ће гледати на понашање руководиоца као на узор правилног понашања. Позитивна порука свим запосленима представљаће чињеница да руководиоци следе етички пут.

- Етичка двосмисленост може се смањити креирањем организационог етичког кодекса у коме се могу навести примарне вредности организације и етичка правила која се очекују да ће запослени да следе.
- На видљив начин треба наградити етичке поступке и казнити неетичке.
- Организација треба да обезбеди службене механизме тако да запослени могу да расправљају о етичким дилемама без страха да ће бити санкционисани. (Robins, Judge, 2010)

Пословна етика захтева посебан приступ, с обзиром на то да пословне одлуке имају са једне стране економске импликације, носећи са собом бројне етичке дилеме, а са друге стране дотичу правни аспект организације. Важна питања везана за пословну етику као што су на пример усклађивање, примена и процена вредности и моралних ставова организације изводе се и развијају у оквиру организационе културе. У том контексту, поред институционализације етике, поставља се и питање интеграције етике у оквиру организационе културе предузећа.

Она не укључује само етичко понашање или понашање које је у складу са важећим законским оквиром, већ се може сагледати и у контексту унутрашње и спољне комуникације (Terес, Суси, 2016).

Недавна студија која је обухватила 3.000 запослених и менаџера у САД-у потврђује да степен етичког понашања запослених у организацији зависи од културе организације. Без организационе културе која наглашава важност интегритета, искрености и поверења, програми етичке обуке често су осуђени на неуспех. Стога је стварање такве културе од суштинског значаја за избегавање неуспеха организација (Robins, Judge, 2010).

Међу свим факторима који утичу на стварање етичке културе, лидерство је можда најутицајнији фактор. Лидери, показујући висок ниво искрености и интегритета у својим поступцима, могу да моделирају понашања која се захтевају у организацији. Ако су њихови поступци у супротности са њиховим речима, успостављање етичке културе биће изузетно тешко. Лидери такође имају улогу у стварању етичке културе, јер успостављају системе награђивања који се користе у предузећу. (Talya, Berrin, 2012). При томе лидери треба да обрате пажњу на четири стандарда везана за културу:

- Подстицање етичких принципа организационе културе
- Подстицање иновација у организационој култури
- Стварање организационе културе која поштује захтеве клијената
- Подстицање духовне димензије радног места. (Robbins, Coulter, 2005)



Управљање кризом у условима пандемије ковида 19

Ковид 19 је први пут откривен у Вухану у Кини крајем децембра 2019, као резултат истраживања спроведеног код пацијената који пате од респираторних болести (кашаљ, грозница, отежано дисање и други ефекти). Светска Здравствена Организација (WHO) је прогласила овај вирус пандемијом а резултати истраживања Џон Хопкинс Универзитета показују да је у свету до сада заражено 67,7 милиона људи, док је преминуло око 1,54 милиона. (<https://coronavirus.jhu.edu>) Нема сумње да пандемија корона вируса има озбиљне социоекономске ефекте, при чему се карактерише као процес који ствара шок-ефекат у укупном друштвеном животу и економији, посебно у секторима као што су: туризам, ваздухопловство, берзанско пословање итд.

Током периода велике неизвесности изазване пандемијом ковида 19 веома је важно да организације на прави начин схвате утицај ове претње за запослене, пословне партнере и потенцијалне потрошаче. Читав свет пролази кроз до сада незапамћену кризу, са свим својствима непредвидљивости и отежане превенције, што доводи у питање опстанак пословних организација и реализацију њихових циљева. Може се рећи да данас практично не постоји организација која није погођена овом кризом. Из тог разлога, кризно управљање током пандемије ковида 19 постало је суштинско питање.

Компаније које су способне да управљају кризом помоћу ефикасног лидерства и организационе културе имају потенцијал да искористе могуће прилике и одрже конкурентску предност. (Hidiroglu, 2020)

Настала пандемијска ситуација захтевала је радикалне промене начина рада у кратком временском року, што је омогућило да рад од куће постане веома распрострањен. Овај виртуелни тип организације у великој мери је помогао компанијама да генеришу приходе и заштите физичко и ментално здравље запослених.

Међутим, поред бројних негативних ефеката које са собом носи, криза може створити неке нове могућности за пословање као што су: организационо учење, нове стратешке одлуке, раст и развој нових конкурентских предности итд. (Mitroff и сар. 1987)

Искоришћавање ових прилика у великој мери зависи од способности менаџмента да процени могуће ризике и интервенише кад год је то потребно.

Већина стручњака наводи да је за успешно управљање кризом од суштинског значаја да менаџери предвиде кризу и предузму низ мера против ње како би извукли предузеће из кризног процеса што је пре могуће. (Penrose, 2000)

Ефикасно управљање кризом захтева од менаџера да буду стрпљиви, предвидљиви, одговорни и доносе правовремене одлуке.

Са друге стране, сматра се да је за управљање кризом поред кризног лидерства, неопходна одговарајућа организациона култура која ће снажно подржавати етичке стандарде. (Schoenberg, 2005)

У складу са тим треба развијати отворену културу, где су стручност и етички приступ важнији од формалне власти. У овом процесу је посебно важно да се интерна и екстерна комуникација врше благовремено и коректно, као и да се спроводе програми подршке запосленима. Ефикасна комуникација са купцима, запосленима, добављачима, инвеститорима и регулаторним институцијама од виталног су значаја.

Проактивна комуникација и предузимање брзих акција помоћи ће да се ублаже негативни ефекти и заштити репутацију предузећа (Wang и сар. 2020).



Материјал и методе

Истраживање се темељи на одговорима прикупљеним стандардизованим и структурираним анкетним упитником на узорку од 100 испитаника, током јуна и јула месеца 2020. године. Мотив истраживања била је жеља да се утврди да ли постоји оправданост претпоставке да се током периода изразите пословне кризе и неизвесности у организацији у мањој мери подржава етичка организациона култура. Истраживањем су обухваћени запослени у Фабрици мерних трансформатора у Зајечару. Инструмент коришћен за ову студију био је упитник на основу кога је могуће проценити колико одређена организација подржава етичку организациону културу (Robins, Judge, 2010).

Упитник је конструисан тако да покаже тачност одређене тврдње, при чему су се одговори испитаника кретали на скали од: 0 – „потпуно нетачно” до 5 – „потпуно тачно”. За статистичку анализу прикупљених података коришћене су стандардне статистичке методе, као што су стандардна девијација и коефицијент варијације. Добијени резултати су приказани табеларно уз одговарајући текстуални коментар.

ПИТАЊЕ БРОЈ	БРОЈ ИСПИТАНИКА		МУШКИ	%	ЖЕНСКИ	%	УКУПНО	%
			66	66,00	34	34,00	100	100,00
2	Старост	19-30	8	12,12	2	5,88	10	10,00
		31-40	27	40,91	8	23,53	35	35,00
		41-50	21	31,82	12	35,29	33	33,00
		51-65	10	15,15	12	35,29	22	22,00
3	Ниво образовања	Основно	4	6,06	1	2,94	5	5,00
		Средње	28	42,42	25	73,53	53	53,00
		Више	15	22,73	4	11,76	19	19,00
		Високо	16	24,24	3	8,82	19	19,00
		Мастер	3	4,55	1	2,94	4	4,00
		Докторат	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4	Године радног стажа	до 5	7	10,61	4	11,76	11	11,00
		6-15	34	51,52	14	41,18	48	48,00
		16-25	12	18,18	3	8,82	15	15,00
		преко 25	13	19,70	13	38,24	26	26,00

Табела 1: Дистрибуција испитаника према полу, старости и радном стажу

Резултати и дискусија

На основу приказаних података, можемо закључити да је највећи број мушке популације испитаника у распону од 31 до 50 година, док се код женске популације тај распон креће од 41 до 55 година. Највећи број испитаника оба пола има од 6 до 15 година радног стажа, а најмањи број испитаника је са мање од 5 година радног стажа. Најзаступљенији ниво образовања код испитаника оба пола је средња школа, затим виша школа и факултет.

	БРОЈ ИСПИТАНИКА	ПРОСЕЧНА ВРЕДНОСТ	СТАНДАРДНА ДЕВИЈАЦИЈА	КОЕФИЦИЈЕНТ ВАРИЈАЦИЈЕ
СТАРОСТ	100	42,25	10,09	23,88%
РАДНИ СТАЖ	100	15,86	9,52	59,98%

Табела 2: Експлорација података на основу година старости и година радног стажа испитаника

	ПОЛ					
	МУШКИ			ЖЕНСКИ		
ПРОМЕНЉИВЕ	Просек	Ст. дев.	Коеф. вар.	Просек	Ст. дев.	Коеф. вар.
СТАРОСТ	40,38	9,58	23,72%	45,88	10,07	21,95%
РАДНИ СТАЖ	14,96	8,85	59,15%	17,65	10,48	59,41%

Табела 3: Експлорација података на основу година старости и година радног стажа у односу на пол испитаника

На основу претходних табела, примећујемо да је просек година испитаника 42,25 (за мушки пол 40,38, док су жене нешто старије 45,88 година). Ситуација са радним стажом је слична, при чему просечна дужина износи 15,86 година (за мушкарце 14,96, док жене одликује већи просечни радни стаж од 17,65 година). Примећујемо да је веће варирање података код варијабле радни стаж у односу на варијаблу старост. Варијабла радни стаж има коефицијент варијације 59,98% (уједначен и код мушкараца и код жена), док варијабла старост има знатно мањи коефицијент варијације 23,88%, чиме је и аритметичка средина за старост запослених репрезентативнија.



ПИТАЊЕ	ПРОСЕЧАН СКОР ($\bar{x}$)	СТАНДАРДНА ДЕВИЈАЦИЈА (s)	КОЕФИЦИЈЕНТ ВАРИЈАЦИЈЕ (Cv) %	МОДУС (Mo)	МЕДИЈАНА (Me)
5.1 У овој фирми од људи се очекује да поступају у складу са својим личним убеђењима?	2,70	1,30	48,15	3;4	3
5.2 Од људи се очекује да учине све зарад унапређења интереса фирме?	3,85	0,94	24,47	4	4
5.3 У овој фирми људи брину о добробити једни-других?	2,99	1,30	43,48	3	3
5.4 Од велике важности да се строго поштују правила и процедуре фирме?	4,01	0,95	23,79	5	4
5.5 У овој фирми људи штите своје личне интересе по сваку цену?	3,32	1,38	41,49	3	3
5.6 Када се доносе одлуке, прво се узима у обзир да ли оне крше какве законе?	3,58	1,27	35,59	4	4
5.7 Од сваког се очекује да се придржава фирминих правила и процедура?	4,23	0,83	19,47	5	4
5.8 Најефикаснији начин рада је у фирми увек најбољи начин рада?	3,72	1,18	31,83	4	4
5.9 Од великог је значаја шта је најбоље по све у фирми?	3,37	1,24	36,74	3	3
5.10 У овој фирми се доста придаје етичким правилима и процедурама струке?	3,50	1,05	30,10	4	4
5.11 У фирми се од радника очекује да раде оно што је у интересу клијената и јавности?	4,09	0,95	23,33	5	4

Табела 4: Статистички показатељи одговора испитаника



Табела 5: Просечни скор одговора испитаника

На основу претходне табеле видимо да највећи просечни скор (4.23) има питање 5.7 што значи да већина испитаника сматра да је скоро потпуно тачан исказ везан за придржавање правила и процедура фирме, односно да испитаници сматрају да је тај исказ неоспоран. Просечне скорове изнад 4 имају и питања 5.4 и 5.11, која се односе на поштовање правила и процедура и очекивања да запослени раде у интересу клијената. Најмањи просек имају питања 5.1 и 5.3 што значи да испитаници сматрају делимично нетачним став да се од запослених очекује да поступају у складу са личним убеђењима и да се у фирми људи брину о заједничкој добробити, што указује на лоше међуљудске односе.

На основу коефицијента варијације C_v , запажамо да су највећа варирања у одговорима а самим тим и различито виђење на постављено питање, била код питања 5.1, 5.3 и 5.5. Испитаници су имали различите ставове везано за:

- очекивања да поступају у складу са личним убеђењима (5.1, $C_v = 48.15\%$);
- бригу о добробити једни-других (5.3, $C_v = 43.48\%$);
- заштиту личних интереса по сваку цену (5.5, $C_v = 41.49\%$).

Минимално варирање података од просечне вредности тј. коефицијент ва-



ријације је најмањи код питања 5.7 које се односи на очекивања да се запослени придржавају фирминих правила и процедура. Испитаници су се око тачности овог исказа највише сложили, као и код питања 5.11 где су се испитаници у великој мери усагласили око исказа да се од запослених очекује да раде оно што је у интересу фирме.

На основу попуњеног упитника, како би се добила одговарајућа слика о етичности организационе културе, примењена је следећа процедура:

- **збир 1: сабирају се бодови на питања 5.1, 5.3, 5.6, 5.9, 5.10 и 5.11;**
- **збир 2: сабирају се обрнути резултати на питања 5.2, 5.4, 5.5, 5.7 и 5.8 (тако што се одговори са скором 5 бодују са 0, тј. 5=0, 4=1, 3=2, 2=3, 1=4 и 0=5).**
- **укупан резултат се добија сабирањем збирова 1 и 2 (уколико је резултат близу максималној вредности 55, то је организација склонија да подстиче етичку културу).**

Након одговарајућег бодовања, добијени број поена на анкетним листићима, креће се од 15 до 33, при чему је код највећег броја испитаника добијено 27 поена, а просечна вредност броја поена по испитанику износи 25.93. Како је овај резултат далеко од максималних 55 колико се може освојити на тесту, закључујемо да предузеће у недовољној мери подстиче етичку организациону културу, односно да етичка клима у предузећу није адекватна..

Закључак

Пандемија вируса корона знатно је утицала на глобалну економију. Услови пословања и организационе потребе умногоме су се изменили након њеног избијања. Промене пословног окружења интензивирале су потребу за етички оријентисаном организационом културом и новим стилизовима руковођења који могу ефикасно да одговоре на нове захтеве у пословним процесима. Овај тип организационе културе успешно утиче на запослене, побољшавајући њихову посвећеност пословним циљевима а самим тим и перформансе целокупне организације. Једна од њених основних предности представља успешно управљање организационим променама у пословном окружењу, што може допринети иновативном решавању проблема узрокованих пандемијом ковида 19.

Циљ овог рада био је да нагласи важност организационе културе која се фокусира на етичност, и да се утврди да ли постоји оправданост претпоставке да се током периода изразите пословне кризе и неизвесности у организацији у мањој мери подржава овакав вид организационе културе. Из тог разлога анкетирано је 100 испитаника, запослених у Фабрици мерних трансформатора у Зајечару. На основу појединачних одговора, можемо закључити да највећи скор поседује исказ испитаника да је у организацији од велике важности строго поштовање правила и процедура. Такође, испитаници сматрају делимично

нетачним ставове да се од запослених очекује да поступају у складу са личним убеђењима и да се старају о заједничкој добробити. Резултати истраживања су показали да испитаници сматрају да се у њиховом предузећу недовољно подстиче етички оријентисана организациона култура.

Може се рећи да резултати истраживања имају практичну импликацију, посебно за менаџере, јер указују да је неопходно да се делимично одрекну класичних алата управљања како би се запослени осећали пријатније у новонасталим условима као што је рад од куће, интерперсонална комуникација са социјалном дистанцом, нови системи управљања стејкохолдерима и сл. Мотивација људских ресурса и јака етичка организациона култура су кључни фактори које свака организација треба узети у обзир уколико има за циљ одрживо пословање током периода пословне кризе и неизвесности. Неопходно је нагласити да ово истарживање има извесна ограничења која у одређеној мери смањују могућност за генерализацију његових резултата. То се пре свега односи на репрезентативност узорка по величини и структури, због чега се не може са сигурношћу тврдити да се закључци до којих се дошло у истраживању односе на читав регион Србије. У неком будућем времену било би корисно да се спроведе додатно истраживање употребом репрезентативнијег узорка и конторолом утицаја различитих независних варијабли.



ЛИТЕРАТУРА



Бабић Манојло (1996): Основи организације; Сарајево: Свјетлост.

Богићевић Милкић Биљана (2011): Менаџмент људских ресурса; Београд: Економски факултет.

Wallace Alayne (2014): Creating and sustaining ethical organizational culture, UNDP Ethics Advisor.

Wang Jason, Ng Chun, Brook Robert (2020): Response to COVID-19 in Taiwan: big data analytics, new technology, and proactive testing. Jama, 323(14), 1341-1342.

Guptara, Prabhu (1994): Corporate culture; London: Gower Handbook of Quality Management, Ed.Denis Lock, Gower Publishing.

Јанићијевић Небојша (2005): Организациона култура – колективни ум предузећа; Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета.

Јанићевић Небојша (2013): Организациона култура и менаџмент; Београд: Економски факултет.

Јовановић Мића, Живковић Момчило, Цветковски Татјана (2003): Организационо понашање; Београд: Мегатренд универзитет примењених наука.

Mitroff Ian, Shrivastava Paul, Udwardia Firdaus (1987): Effective crisis management. Academy of Management Perspectives, 1(4), 283-292.



- Михајловић Драган, Јовановић Виолета (2012): Организација и управљање предузећем; Зајечар: Факултет за менаџмент.
- Никодијевић Драган (2006): Увод у менаџмент културе; Београд: Мегатренд универзитет.
- Никчевић Горан (2014): Организациона култура у функцији унапређења интерног окружења предузећа; Подгорица: Економски факултет.
- Novelskaite Aurelia (2014): Exploring Ethical Organizational Culture: Validation of Measurement Instrument in Lithuania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156 (April), pp. 186–188.
- Penrose John (2000): The role of perception in crisis planning. *Public Relations Review*, 26(2), 155-171.
- Peters Thomas, Waterman Robert (1982): *In Search of Excellence*. Collins business essentials.
- Robbins Stephen, Coulter Mary (2005): *Menadžment*; Beograd: Data Status.
- Robins Stephen, Timothy Judge (2010): *Organizaciono ponašanje*; Zagreb: Mate.
- Talya Bauer, Berrin Erdogan (2012): *An Introduction to Organizational Behavior*, Unnamed Publisher.
- Terec Loredana, Cucu Marius (2016): Ethic and organizational culture – key elements regarding the development of economic activities, *Ecoforum*; Romania, Volume 5, Issue 1 (8).
- Teehankee Ben (2010): Humanistic entrepreneurship: An approach to virtue-based enterprise, *Asia - Pacific Social Science Review* 8:1 (2008), pp. 89-110.
- Chatman Jennifer, Eunyoung Sandra (2003): Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45, 19–34.
- Hidroğlu Duygu (2020): Strategic leadership: Best practical leadership style to business strategies in the period of COVID-19 Epidemic. *Turkish Studies - Social*, 15(4), 1945-1955.
- Schwartz Mark (2013): Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business Horizons*, 56(1), 39–50.
- Schoenberg Allan (2005): Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis. *Public relations quarterly*, 50(1), 1-22.

ВЕБОГРАФИЈА:

- Stoppler MY. New job stress the Coprorate Culture, <https://Stress.about.com> (20.03.2021)
- Corona virus; John Hopkins University <https://coronavirus.jhu.edu/map.html> (17.03.2021)

ORGANIZATIONAL CULTURE AS AN IMPORTANT FACTOR OF ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC

Abstract: The COVID-19 pandemic undoubtedly has serious socio-economic effects. The whole world is going through a unprecedented crisis with all the characteristics of unpredictability and difficult prevention. Today, there is practically no organization that has not been affected by this crisis. During a period of great uncertainty, it is very important that organizations properly understand the impact of this threat on internal and external stakeholders. Only companies that are able to manage the crisis effectively with an adequate organizational culture and leadership can maintain a competitive advantage. Accordingly, it is necessary to develop and support an ethically oriented organizational culture that will strongly support ethical standards. The proactivity and ethical approach of this type of organizational culture contributes to mitigating the negative effects of the crisis and provides adequate support to employees. Based on the above facts, the basic motive of the research was to determine the extent to which an ethically oriented organizational culture is supported in the company during a period of severe business crisis and uncertainty. The research is based on the answers collected by a standardized and structured survey questionnaire on a sample of 100 respondents.

Keywords: ORGANIZATIONAL CULTURE, ETHICS, CRISIS MANAGEMENT.