

ORGANIZACIONA KULTURA U KONTEKSTU PROJEKTOVANJA MENADŽMENT SISTEMA ŽIVOTNE SREDINE

Gordana Nikčević¹

Sažetak: *Ubrzan razvoj nauke i tehnike poslednjih decenija doveo je do toga da je čovjek ovladao prirodom i postigao neviđen ekonomski napredak. Međutim, postignuti progres imao je za posledicu ugrožavanje životne sredine do te mjere, da je doveo u pitanje opstanak same civilizacije. Želja za profitom je dovela do prilično neodgovornog ponašanja preduzeća, što je rezultiralo uništavanjem prirodnih resursa i ugrožavanjem životne sredine. Ovaj rad ima za cilj da skrene pažnju na menadžment sistem životne sredine kao posebnu disciplinu, tj. potrebu upravljanja životnom i radnom sredinom, a posebno da istakne ulogu organizacione kulture u tom procesu.*

Ključne riječi: *organizaciona kultura / menadžment / životna sredina / preduzeće.*

UVOD

Da bi ostvario svoj uticaj na sve sfere ljudske djelatnosti, koncept projektovanja menadžment sistema životne sredine (ekomenadžmenta) u savremenim uslovima treba da bude osnov za planiranje razvoja. Ovaj proces je veoma složen i dugotrajan, te zahtijeva promjenu mišljenja i ponašanja svih društvenih činilaca. Zbog toga se privreda i društvo moraju oslobađati tradicionalne svijesti i shvatanja o neograničenosti prirodnih resursa i njihovom prekomjernom korišćenju. Da bi se ostvario ovaj koncept, neophodno je uspostavljanje novih društvenih vrijednosti koje se zasnivaju na znanju, kreativnosti i sposobnosti zaposlenih, a koje vode transformisanju tradicionalnih u savremene vrijednosti, odnosno prihvatanju stava da je ekološki učinak razvoja jednako važan kao i ekonomski. Takav pristup zahtijeva

1 Docent, Fakultet za poslovnu ekonomiju, Bar, Bjeliši bb, e-mail: gogan@t-com.me

novi sistem koji će biti sposoban da u uslovima neizvjesnosti i rizika balansira ekonomske, socijalne i ekološke zahtjeve, u skladu sa ovim konceptom.

U tom smislu, koncept ekomenadžmenta predstavlja izazov za sve organizacije i treba da bude dio dobre poslovne prakse kod svih organizacija koje imaju jasno definisanu strategiju, zasnovanu na stalnom poboljšanju svojih performansi. To svakako podrazumijeva spremnost i osposobljenost za promjene, napuštanje položičnosti i starih modela ponašanja, kao i preduzimanje efikasnih poslovnih poduhvata. Naročito mora predstavljati izazov za organizacije koje se bave planiranjem održivog razvoja u smislu načina za dokazivanje i opredeljenje za nove načine razmišljanja i ponašanja koji su zasnovani na kritičkom i naučnom pristupu.

ORGANIZACIONA KULTURA KAO ODGOVOR NA EKOLOŠKU KRIZU

Organizacionu kulturu definišemo kao sistem pretpostavki, vrijednosti, normi i stavova koji se manifestuju 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). Organizaciona kultura ima snažan uticaj na organizaciju i menadžment koji proističe iz njene prirode i njenog sadržaja. Naime, pretpostavke, vrijednosti, norme i stavovi koje dijele članovi organizacije u značajnoj mjeri oblikuju njihove interpretativne šeme. Putem interpretativnih šema članovi organizacije dodeljuju značenja stvarima i pojavama u organizaciji i van nje i tako razumiju realnost koja ih okružuje (Fiske, Taylor, 1991; Smircich, 1983). Iz značenja koja realnost organizacije ima za njene članove, proizilaze i njihova ponašanja, odnosno akcije i interakcije (Alvesson, 2002; Martin, 2002).

Organizaciona kultura predstavlja jedan vid kolektivne interpretativne šeme članova organizacije, usled čega oni na sličan način dodjeljuju značenja pojavama, ljudima i događajima u organizaciji i van nje, i na sličan način se prema njima i odnose. U tom smislu, snažna kultura jedne organizacije implicira da svi članovi organizacije na sličan način razumiju organizaciju i ponašaju se u skladu sa tim (Schein, 2004).

Organizaciona kultura utiče na način na koji će se njeni članovi ponašati unutar organizacije, tj. u radnom okruženju, kao i na formiranje njihovog odnosa prema životnom okruženju. Dakle, organizaciona kultura preko njenog uticaja na interpretativne šeme i ponašanje članova organizacije učestvuje u oblikovanju različitih komponenti organizacije i menadžmenta. U zavisnosti od vrijednosti i normi koje sadrži organizaciona kultura, menadžment preduzeća bira strategiju i pravce razvoja, dizajnira organizacionu strukturu, menadžeri oblikuju svoj stil upravljanja, zaposleni definišu svoje motive i potrebe i sl. (Wilderom, 2000).

Do složene ekološke situacije došlo je i jer se dugo smatralo da su osnovne prirodne komponente koje čovek koristi u svojoj proizvodnoj djelatnosti praktično iscrpne. Smatralo se da su resursi prirode beskonačni i nepresušni. Takođe, nije se vodilo o računa o načinima na koji su se eksploatisali prirodni resursi. Stoga je i nastao veliki broj problema, među kojima vodeće mjesto zauzima problem ekološke krize. Ovaj problem se manifestuje prvenstveno u obliku iscrpljenosti privrednih resursa, zagađenja životne sredine i padom kvaliteta života u svakom segmentu. Naime, uporedo sa eksploatacijom prirodnih resursa uvećava se količina raznih otpadnih predmeta i materija u prirodnoj sredini.

Zaštita i unapređenje životne sredine jedan je od najvažnijih procesa današnjice, koji zahtijeva različite aspekte upravljanja i znanja. Zbog toga ova problematika ima sve veće posledice i na organizacije. U zavisnosti od reakcije organizacije, ekološki interesi mogu uticati pozitivno ili negativno na obim postizanja postavljenih ciljeva. Zaštita životne sredine predstavlja rizike, ali i prilike. Uspješna preduzeća se trude da upravljaju ovim rizicima i prilikama. Rade to iz dva važna razloga; prvi – ušteda finansijskih sredstava, smanjenje troškova i drugi – mogućnost nastajanja obaveza. Da bi se to realizovalo, neophodno je da se radikalnije izmijeni sadašnji tempo eksploatacije prirodnih bogatstava i u tom pravcu usmjeri dalji pravac naučno-tehničkog i tehnološkog procesa. U tom smislu, potrebno je stvoriti takvu organizacionu kulturu koja će usmjeriti ponašanje i aktivnosti zaposlenih da iskoriste kapacitete životne sredine za ljudski napredak i razvoj, ali na takav način da ne bude narušena i skroz iscrpljena. To se može postići pravilnim izborom strateških opcija, postavljanjem ciljeva zasnovanih na stalnom poboljšanju svojih procesa, izborom stilova liderstva koji će omogućiti da se donose odluke kojima će se regulisati uticaj ljudskih aktivnosti na životni prostor. U tom kontekstu će se omogućiti alociranje prirodnih i veštačkih resursa, ali na način da se dostigne optimum upotrebe životne sredine u zadovoljenju osnovnih ljudskih potreba i ako je moguće, na održivim osnovama.

MENADŽMENT SISTEM U FUNKCIJI ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE

Kreiranje menadžment sistema

Kreiranje menadžment sistema životne sredine je veoma složen zadatak koji se može uspješno realizovati jedino ukoliko postoji dobro organizovan informacioni sistem o životnoj sredini. Zaštita i upravljanje životnom sredinom je sastavni deo upravljanja na svim organizacionim nivoima. To je kontinuiran proces koji mora biti koordiniran sa društvenim i ekonomskim procesima (kao što su zašti-

ta zdravlja, bezbjednost zaposlenih, finansije i dr.). Osnovni principi upravljanja životnom sredinom su: politika zaštite životne sredine, planiranje, uvođenje i implementacija, mjerenje i vrednovanje, stalno preispitivanje i poboljšavanje. U tom smislu, u svakoj od navedenih strategija upravljanja životnom sredinom javljaju se četiri osnovne faze: faza identifikacije, faza monitoringa, faza valorizacije i faza regulacije. (Mihajlović, Đurić, Stošić Mihajlović, 2008).

Identifikacija je najznačajnija faza, jer predstavlja dobijanje informacija o potencijalnim efektima zagađivanja. U ovoj je fazi upravo potrebno prepoznati i popisati sve vrste izvora i mjesta zagađivanja. U fazi monitoringa vrše se različita praćenja i mjerenja zagađujućih materija. Cilj ove faze je da se dobije što preciznija slika zagađivanja oblasti kako bi se moglo reagovati na pravi način. Sledeća faza, faza valorizacije ili ocjene manifestuje se u zbiru svih informacija o životnoj sredini koje su dobijene u prethodnim fazama. Faza regulacije predstavlja primjenu različitih instrumenata i mjera kako bi se efikasnije upravljalo životnom sredinom. (Mihajlović, Stošić Mihajlović, 2009).

Da bi se kreirao menadžment sistem, neophodno je postojanje adekvatnih uslova. U tom smislu, moraju postojati menadžeri, koji su najvećim dijelom nosioci ovog projekta, koji zadovoljavaju određene uslove, i to:

Tehničke – koji se odnose na posjedovanje potrebnog znanja za obavljanje određenih aktivnosti.

Interpersonalne – koji predstavljaju sposobnost menadžera da rade sa ljudima, motivišu ih za rad, upravljaju konfliktima i sl.

Komunikacione sposobnosti – koji znače sposobnost menadžera da uspješno komuniciraju.

Konceptualne sposobnosti – koji znače sposobnost menadžera da shvati odnos između organizacije i sredine, tj. poziciju organizacije u svijetu biznisa.

Savremeni menadžer koristi sve informacione sisteme i pomoćne metode predviđanja (kvantitativne i kvalitativne) pri donošenju odluka. Odluke se mogu donositi u uslovima izvjesnosti, u uslovima rizika i u uslovima neizvjesnosti. Prema riziku menadžeri mogu imati različiti subjektivni odnos: mogu biti skloni riziku, odbojni prema riziku i mogu imati racionalan odnos prema riziku. Novi tip menadžera treba da bude dosledan svojoj viziji održivog razvoja, spreman da podnese rizik odlučivanja. On mora biti kompetentan da upravlja sopstvenim razvojem i razvojem organizacije i društva sa osjećanjem odgovornosti prema životnoj sredini, prema ljudima koji žive

i koji će se tek roditi. Takođe, mora biti svjestan da živi u doba informacija, mora posjedovati otvoreni senzorni sistem za prijem svih podataka, i biti sposoban da deluje na različitim nivoima razvoja. (Benis, Parikh, Lesem, 1994).

Postoje, takođe, različiti standardi (ISO 9000 i ISO 14000) koji zahtijevaju nove metode rada, nove oblike ponašanja i nove načine rukovođenja u organizacijama. Kvalitet počinje utvrđivanjem projekta od strane najvišeg rukovodstva koji se dalje razrađuje do konkretnih zadataka i uputstava. Dakle, ekomenadžment počinje projektima od strane najvišeg rukovodstva i njegova realizacija zavisi od rukovodstva. Nisu dovoljne samo zakonske regulative, spoljne mjere kontrole, monitorinzi, potreban je menadžer čije ponašanje uz ekonomsku logiku sadrži i ekološku etiku, ekološku svijest i savjest. (Gogue, 1996).

Instrumenti za kreiranje menadžment sistema životne sredine

Da bi se upravljalo životnom sredinom, potrebno je da postoje određena sredstva, tj. instrumenti pomoću kojih će se prikupiti informacije o životnoj sredini. Oni se mogu podijeliti na različite načine, u zavisnosti od toga šta se želi postići u datom momentu. U nekim situacijama instrumenti su više tehnički orijentisani na utvrđivanje ekološkog kapaciteta prostora i uticaja ljudskih aktivnosti na životnu sredinu, dok u drugim pristupima, pored tehničkih alata značajno mjesto zauzimaju politička sredstva, koja imaju za cilj stvaranje uslova za adekvatnije uključivanje javnosti u procese odlučivanja o životnoj sredini i razvoju. Svi instrumenti utiču na smanjenje zagađenja, što istovremeno znači očuvanje životne sredine i kvalitetan menadžment sistem koji je u funkciji njene zaštite. Instrumenti ekomenadžmenta mogu se podeliti u sledeće kategorije:

Organizaciono-pravni instrumenti – predstavljaju institucionalno-pravne mjere uključujući i tzv. ekološku administraciju kojom se direktno utiče na ponašanja zagađivača životne sredine putem proizvodnih procesa, zabrane ispuštanja zagađenja i sl.

Administrativni instrumenti – odnose se na utvrđivanje eko-standarda i normativa za emisiju zagađujućih supstanci putem sporazuma, organa lokalne vlasti i privrednog subjekta, uključujući i sankcije za narušavanje utvrđenih normativa.

Dobrovoljni instrumenti – označavaju sporazume i konvencije koje se zaključuju između subjekata različitog nivoa (lokalnog, regionalnog i međunarodnog), kroz mehanizam dobrovoljnosti i ubeđivanja.

Ekonomski instrumenti – ovi instrumenti obuhvataju razne dažbine, subvencije koje „zagađivač plaća”.

ORGANIZACIONA KULTURA KOJA GENERIŠE MENADŽMENT SISTEMA ŽIVOTNE SREDINE

Teorija menadžmenta polazi od pretpostavke da je jaka organizaciona kultura preduslov poslovnog uspjeha. Ona može biti „čarobni štapić uspjeha“, ali i „tihi ubica“ – što će reći da organizaciona kultura može djelovati pozitivno i negativno na poslovanje preduzeća (Janićijević, 1997).

Uticaj organizacione kulture na poslovni uspjeh preduzeća zavisi od usklađenosti vrijednosti i vjerovanja koja je čine i okruženja. Dakle, kako će organizaciona kultura uticati na menadžment sistema životne sredine više zavisi od njenog sadržaja nego od snage konkretne kulture. S jedne strane, kultura može pozitivno uticati na motivaciju i posvećenost zaposlenih, olakšavati koordinaciju i kontrolu funkcionisanja organizacije, redukovati konflikte, a sa druge strane, snažna organizaciona kultura sa pogrešnim pretpostavkama, vrijednostima i verovanjima, koje nisu usklađene sa okruženjem može imati negativan uticaj na poslovni uspeh preduzeća. Osvrnućemo se na Hendijevu klasifikaciju organizacione kulture koja je značajna u objašnjavanju ovog procesa i koja razlikuje: kulturu moći, kulturu uloga, kulturu zadataka i kulturu podrške (Janićijević, 2013).

Kultura moći je kultura orijentisana ka lideru. Osnovna vrijednost ove kulture je autoritarizam lidera, tj. vjerovanje da sve odluke treba da se donose na jednom mestu, i to najčešće od strane lidera. To su porodične kulture u kojima je sve podređeno moći jedne osobe i koja traži istomišljenike. U kulturi moći primarne vrijednosti su poslušnost, lojalnost, a ne znanje, razvoj i proaktivno djelovanje.

Kultura uloga je u suštini birokratska kultura, jer u njoj ne postoji lider, već dominiraju pravila i procedure. Ovdje postoji jedinstvo ponašanja i shvatanja, koja se oblikuju pomoću pravila i procedura. Poslovi su standardizovani, a odnosi formalizovani. Ova kultura više vrednuje procedure i pravila, nego znanje i promjene. Moć se u ovoj kulturi izvodi iz hijerarhijske pozicije.

U kulturi zadataka sve je usmjereno i podređeno rješavanju zadataka u organizaciji. Kultura zadataka počiva na pretpostavci da organizacija postoji da bi rešavala zadatke. Sve je usmereno prema poslu koji treba da se obavi i tome je sve podređeno. Nju karakterišu projektni timovi, znanje, kreativnost i inovativnost. Ovdje nema stroge hijerarhije i podjele posla. Ljudi se ne cijene po hijerarhijskoj poziciji, nego prema svojoj stručnosti i sposobnosti da obave određene zadatke. Zaposleni imaju znatan stepen samostalnosti u svom poslu, a kontrola je usmjerena na rezultate. U ovim organizacijama ljudi najbolje rješavaju probleme kroz mješavinu kreativnosti i logike.

Kultura podrške je tip kulture koji se veoma rijetko može naći u organizacijama. Kultura podrške je individualistička kultura koja počiva na pretpostavci da organizacija postoji da bi omogućila svojim članovima da ostvare individualne ciljeve i interese. Ova kultura daje prednost individualnim ciljevima pojedinca, a pritom zanemaruje ciljeve preduzeća kao cjeline.

Hendijeva klasifikacija upućuje na zaključak da nije svaki tip organizacione kulture pogodan za kreiranje i razvoj menadžment sistema životne sredine. Dakle, samo ona organizaciona kultura koja je otvorena za promjene i inovativnost, koja generiše znanje i dijeljenje znanja, koja prihvata rizik, koja favorizuje timski rad, demokratske principe rukovođenja i fokusiranost prema rezultatima, predstavlja dobru osnovu za kreiranje i sprovođenje menadžment sistema životne sredine. Takva organizaciona kultura polazi od ekonomske logike, sadrži ekološku etiku i ekološku svijest (Gogue, 1996).

ZAKLJUČAK

Društvo treba da bude svjesno da odnos prema životnoj sredini definitivno treba mijenjati. Jedan od osnovnih koncepata ekonomike životne sredine jeste koncept njene zaštite. Suštinu koncepta održivog razvoja čini korelacija privrednog razvoja i životne sredine, uz uvažavanje zakonitosti ekoloških sistema. Ovakav koncept znači da preduzeća moraju racionalno koristiti prirodna bogatstva države i u skladu sa tim podizati kvalitet životne sredine i kvalitet života. Da bi se ovaj koncept realizovao, potrebno je uspostaviti nove društvene vrijednosti koje će se zasnivati na znanju, kreativnosti i sposobnosti ljudskih resursa i raditi na stvaranju kvalitetne organizacione kulture koja se bazira na pomenutim elementima.

Sve navedeno upućuje na zaključak da sadašnje generacije mogu iskoristiti svoje pravo na slobodno iskorišćavanje resursa i na zdravu životnu sredinu. Međutim, ne smiju ugroziti takvo pravo narednim generacijama. Pravilno upravljanje životnom sredinom znači kroz adekvatnu organizacionu kulturu sprovođenje osnovne strateške aktivnosti kojima će se definisati pravci razvoja životne sredine i odrediti sredstva za njenu zaštitu. Stoga, jedino snažna organizaciona kultura, koja drži zaposlene na okupu, može da stvori sistem upravljanja životnom sredinom ili ekološki menadžment koji se sastoji u težnji preduzeća da eliminiše negativne tendencije i uticaje na životnu sredinu i zdravlje ljudi.

Bez obzira što ovaj koncept nije nov, u našoj zemlji nije uspio da obezbijedi ravnotežu između organizacije i životne sredine kako bi zaštitio životnu sredinu. Različiti interesi na nivou preduzeća i društva uticali su na stvaranje različitih pristupa

zaštiti životne sredine. Postojeći modeli planiranja sistema menadžmenta podrazumijevaju zaštitu životne sredine kao poseban sektor planiranja, što sa stanovišta održivog razvoja nije dalo posebne rezultate. Stoga, u narednom periodu treba raditi na usaglašavanju ovih, prilično međusobno nepovezanih koncepata.

Za ovaj posao nam mogu biti od koristi iskustva razvijenih zemalja – u smislu potpisivanja različitih deklaracija, donošenja odluka i sl. Zacrtni cilj pretpostavlja edukaciju društva na svim nivoima, tj. sticanje znanja o neophodnosti zdrave životne sredine. U skladu sa tim, potrebno je pospješiti efikasan marketing u oblasti ekomenadžmenta kako bi se propagirao ovakav način razmišljanja – da sistem ekomenadžmenta mora postati imperativ u budućem razvoju.

ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CONTEXT OF DESIGNING ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM

Gordana Nikcevic

Abstract: *The rapid development of science and technology in the recent decades has led to the fact that men have mastered nature and achieved the unseen economic progress. However, this has resulted in environmental degradation to the extent that it brought into question the survival of civilization itself. The desire for profit has led to a fairly irresponsible behavior of companies, resulting in the destruction of natural resources and environmental degradation. This paper aims to draw attention to the environmental management system as a separate discipline. In more specific terms, that refers to the need for environmental and working environment management, while emphasizing the role of organizational culture in that process.*

Keywords: *organizational culture, management, environment, company*

LITERATURA

1. Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, London, Sage
2. Benis, W. Parikh, J. Lesem R. (1994). *Beyond Leadership*, Basil Blackwell Ltd., Cambridge, Massachusetts
3. Fiske, S. T., Taylor S. E. (1991). *Social cognition*, New York, McGraw Hill
4. Gogue, J. (1996). *Upravljanje kvalitetom*, Beograd, Poslovna politika
5. Janićijević, N. (1997). *Organizaciona kultura – kolektivni um preduzeća*, Novi Sad, Ulixes

6. Janićijević, N. (2011). Methodological Approaches in The Research of Organizational Culture. *Economic Annals*, 56 (189), 69–100.
7. Janićijević, N. (2013). *Organizaciona kultura i menadžment*, Beograd, Ekonomski fakultet
8. Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, London, Sage
9. Mihajlović, P., Đurić, S., Stošić Mihajlović, Lj. (2008). *Upravljanje raspoloživim alternativnim energetske resursima u urbanoj sredini. Održivi prostorni razvoj gradova*, Beograd, IAUS
10. Mihajlović, P., Đurić, S., Stošić Mihajlović, Lj. (2009). *Procesi u ekomenadžmentu*, IAUS
11. O' Riordan, T. (1999). *Science for Environmental Management*, Singapore, Longman Group
12. Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications
13. Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358
14. Wilderom, C. et al. (2000). Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance“. In N. Ashkanasy et al. (eds) *Handbook of Organizational Culture & Climate* (193–209). Thousand Oaks, Sage.