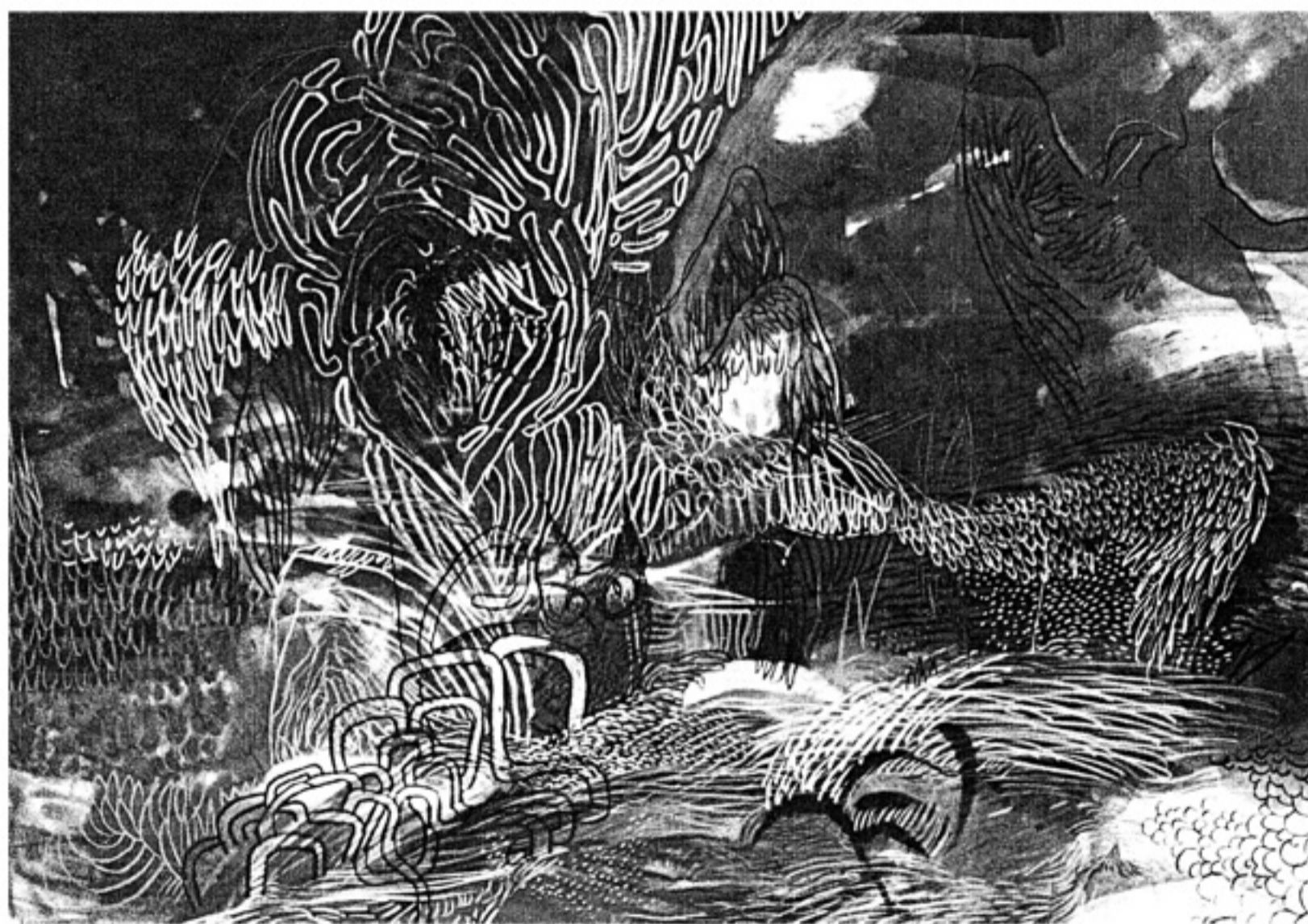


ANNALI

EKONOMSKOG FAKULTETA U SUBOTICI

The Annals of the Faculty of Economics Subotica



18
2007.

Povezanost vrednosnih orijentacija i preferencija životnih stilova menadžera i korporativne kulture

Corellation Between Value Orientation and Life Style Preferences of Managers and Corporative Culture

Predrag Nikić

Jugotrejd d.o.o., Beograd

Rezime: U radu je prezentovano istraživanje i analizirani rezultati povezanosti vrednosnih orijentacija i preferiranih životnih stilova menadžera i korporativne kulture. Polazište ovog istraživanja predstavlja teorijski okvir Edgara Scheina i njegovo stanovište da na formiranje kulture organizacije dominantan uticaj ima ličnost menadžera. Istraživanje je sprovedeno u toku 2005. godine na uzorku od 1.260 ispitanika oba pola, prosečne starosti 49 godina i različite obrazovne strukture. Za ispitivanje vrednosnih orijentacija menadžera korišćen je instrument od Kuzmanovića (1995) i Pantića, (1981). Instrumentom Dragana Popadića (1990, 1995) ispitivane su preferencije životnih stilova menadžera a za procenu korporativne kulture korišćen je instrument Pržulj Živke (2000).

U svrhu obrade podataka korišćene su kvantitativne i kvalitativne statističke tehnike kao što su: korelaciona analiza, regresiona analiza, t-test, analiza varijanse kao i njima odgovarajuće neparametrijske tehnike.

Rezultati su ukazali na visok stepen povezanosti vrednosnih orijentacija i preferiranih životnih stilova menadžera i korporativne kulture, te da karakteristike ličnosti menadžera mogu biti važni prediktori korporativne kulture. Indikatori korporativne kulture, u najvećoj meri pozitivno koreliraju sa vrednosnim orijentacijama menadžera: otvorenost menadžera prema svetu i demokratičnost menadžera, kao i sledećim životnim stilovima: individualistički životni stil i humanitarizam menadžera. Rezultati najvišeg stepena korelacije sa najnižim stepenom njihove poželjnosti vezuju se za: egalitarizam menadžera, autoritarnost menadžera i anomiju menadžera. Ove karakteristike ličnosti menadžera mogu biti faktor stvaranja patologije kulture.

Rezultati istraživanja upućuju na potrebu za daljim pažljivim razmatranjem fenomena ličnosti menadžera kao faktora uticaja na korporativnu kulturu.

Ključne reči: korporativna kultura, organizaciono ponašanje, ličnost menadžera, vrednosne orijentacije, preferirani životni stilovi.

Summary: In this paper we present research and results' analysis of the corellation between value orientations and preferred lifestyles of the managers and organizational culture. Starting point of the research is theoretical frame by Edgar Schein and his view that the personality of the manager presents a dominant factor of influence in the process of forming the organizational culture.

The research took place during 2005, on the sample of 1260 subjects, including both sexes, average age 49 years and various educational background. To examine value orientation we used Kuzmanović' s (1995) and Pantić's (1981) instrument. Preferred lifestyles of managers were examined using Dragan Popadić's instrument (Popadić, 1990, 1995). In order to examine corporative culture we used Pržulj Živka's instrument (Ž. Pržulj, 2000)

Both quantitative and qualitative statistical techniques were used to analyze data, including: correlation analysis, regression analysis, t-test, variance analysis and responding non-parametrical techniques .

The results have shown high level of correlation between value orientation and preferred lifestyles of managers and corporative culture, and that the characteristics of manager's personality can be important predictors of corporative culture. Indicators of corporative culture, at most cases, are in positive correlation with the following managers' value orientations: manager's openness to the world and democracy of the manager, and with the

following lifestyle preferences: individualistic lifestyle and humanity of the manager. Highest level of correlation, with the lowest level of their desirability, are connected to: egalitarianism of manager, authority and anomy of manager. Those personality traits can be factor of creating the pathology of culture.

Results of the research show the need for further careful examination of the phenomenon of the personality of manager as the factor of influence to the corporative culture.

Key words: corporative culture, organizational behavior, personality of manager, value orientations, preferred lifestyles

Prezentacija istraživanja i dobijenih rezultata

Uvod

Nakon godina ekonomske krize i novih zahteva savremenog poslovanja, potrebna je re-evaluacija u oblasti korporativne kulture i vrednosnih orijentacija menadžera i zaposlenih, njihovog odnosa prema poslu i organizaciji u kojoj rade. S ovim ciljem, detaljnije ćemo upoznati prirodu povezanosti vrednosnih orijentacija i preferiranih životnih stilova menadžera sa korporativnom kulturom preduzeća u Srbiji. Sprovedenje ovog empirijskog istraživanja proisteklo je iz mog uverenja da je fenomen ličnosti menadžera kao faktor uticaja na korporativno ponašnje i kulturu nedovoljno empirijski istražen u preduzećima u Srbiji.

Rezultati ovog istraživanja mogu doprineti: empirijskoj proverbi fenomena korporativne kulture; sagledavanju moći i uticaja menadžera kao faktoru uspešnosti preduzeća i kao faktoru podsticanja razvoja i kreativnosti kod zaposlenih; važnosti izučavanja ekonomskih i psiholoških činilaca u procesima grupne aktivnosti; izučavanju pojedinih aktera u procesu rada koji utiču ne samo na trenutno ponašanje zaposlenih, nego i na formiranje njihovog mišljenja i ponašanja u celini; izučavanju poželjnih osobina u postupku odabira menadžera.

U nastavku ćemo izložiti: 1. predmet, ciljeve i metode istraživanja i 2. rezultate istraživanja

1. Predmet istraživanja

Predmet ovog istraživanja je ličnost menadžera kao faktor uticaja na korporativnu kulturu, naime kultura preduzeća u Srbiji, njeno izražavanje kao specifično organizaciono delovanje i ponašanje, koje se temelji na određenom vrednosnom sistemu, temeljnim premisama i simbolima koje ličnost menadžera prenosi na zaposlene u nastojanju da preduzeće koje vodi ostvari ekonomske rezultate u tržišnom okruženju.

U međuljudskim odnosima primenjuju se otvorena - pisana i nepisana pravila, neguju vrednosti norme i načela koja usmeravaju ponašanje u nekoj organizaciji. Korporativna kultura povezuje ljude i time pomaže lakšem usaglašavanju ponašanja i poslovanja u preduzećima. Korporativna kultura je značajan faktor u donošenju menadžerskih odluka, mehanizam koordinacije u preduzeću, mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih, mehanizam kontrolisanja konflikata u preduzeću i snažan motivator zaposlenih "Kultura zaposlenima pruža osećaj neformalne i formalne obaveznosti, kako da se ponašaju i šta treba u određenoj identičnoj situaciji da rade."¹

Prilagodljiva korporativna kultura je suptilno i sofisticirano stanje koje može doprineti rastu uspešnosti preduzeća. Organizaciono ponašanje (*Organizational Behavior*²) je disciplina koja ne izučava samo ponašanje zaposlenih u preduzećima, već omogućava i osnove za oblikovanje njihovog ponašanja.

Ličnost menadžera predstavlja centralni faktor u organizacionom ponašanju jednog preduzeća. Ličnost sagledavamo kao jedinstvenu kombinaciju karakteristika osobe koje proizilaze iz načina na koji se pojedinac ponaša i stupa u interakcije sa drugima. Kao osnovni faktori formiranja ličnosti danas se izdvajaju: nasledni faktori (genetika, struktura, fizičke dispozicije), faktor okruženje (porodično okruženje, socijalne grupe i nacionalna kultura) i situacioni faktor. Poznavanje karakteristika ličnosti menadžera pruža mogućnost da sa većom sigurnošću predvidimo i usmeravamo ponašanje zaposlenih a sve u cilju povećanja kvaliteta rada, uvećanja radnih učinaka i projektovanju humanijih uslova rada zaposlenih. Proučavanjem uticaja ličnosti menadžera ispitujemo tezu da li menadžer svoj uticaj na zaposlene zasniva samo na formalnoj vlasti koja je ugrađena u taj položaj (Zaleznik, 1990³) ili snagu uticaja na zaposlene i korporativnu kulturu crpi iz svoje ličnosti (Schein, 1995⁴).

Polazište ovog istraživanja nalazi se u teorijskom okviru Edgara Šejna⁵ i njegovog sagledavanja da na korporativnu kulturu utiču nekoliko sila: nacionalna kultura, delatnost preduzeća, obeležja, poslovni procesi preduzeća i ličnost menadžera ili dominantnog lidera.

Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja usmereni su na otkrivanje povezanosti određenih karakteristika ličnosti menadžera i kulture preduzeća. To znači da treba: a. ispitati postojanje povezanosti vrednosnih orijentacija i preferiranih životnih stilova menadžera i bitnih indikatora korporativne kulture; b. utvrditi prirodu i stepen povezanosti karakteristika ličnosti menadžera i bitnih indikatora korporativne kulture; c. izdvojiti prediktore kojima se u najvećoj meri može objasniti korporativna kultura i analizirati uzroke postojanja (ne) privlačnosti karakteristika ličnosti menadžera i korporativne kulture.

Ponašanje svakog pojedinca pa i menadžera najbolje se može sagledati imajući u vidu motive i efekte njihovog ponašanja. Motivi svakog menadžera predstavljaju polazište svakog pojedinačnog akta, a efekti - posledice koje preduzetom akcijom nastoje da se postignu. Motivi menadžera predstavljaju težnje u dostizanju određenih ciljeva. Iskazivanje veće motivisanosti menadžera u ostvarivanju određenih ciljeva ukazuje i na pridavanje veće važnosti nekom cilju. Svako nastojanje da se ostvari neki cilj ukazuje na to da je menadžer tom postignuću pridao određen značaj. Kada menadžer odredi neki cilj kao više ili manje vredan i važan, on tada određuje nivo svoje spremnosti da uloži trud u nastojanju da ga ostvari. Menadžeri vrše odabir različitih akcija u nastojanju da postignu ostvarenje nekog cilja. Nastojeći da ostvare definisane ciljeve menadžeri stupaju u različite komunikacione relacije sa klijentima, konkurentima, akcionarima, partnerima i zaposlenima. Svaka vrednosna orijentacija menadžera i svaka preferencija nekom od životnih stilova menadžera, bez obzira na ishod u ponašanju, određeni su prema unutrašnjim - ličnim ili standardima društva u kojem žive i deluju. Menadžersku orijentaciju ka pojedinim vrednostima treba posmatrati i kroz prizmu afirmisanih vrednosti nacionalne kulture.

Nacionalna kultura može da podstiče jednu grupu vrednosti, a da istovremeno neke druge vrednosti izdvaja kao nepotrebne ili nepoželjne. Šejn⁶ ukazuje da treba razlikovati tri nivoa korporativne kulture: temeljne premise, objavljene vrednosti i činjenice. Činjenice predstavljaju medije za izražavanje temeljnih premisa i vrednosti. Nivo određuje stepen vidljivosti kulturnih fenomena za posmatrača. Istovremeno, nivoi su slojevi kulture od vidljivog (činjenice, simboli), preko nagoveštenog i objavljenog (vrednosti, norme), do duboko ukorenjenog nesvesnog i skrivenog (temeljne premise). Vrednosti u preduzećima najčešće vode poreklo iz prvobitnih vrednosti ključnih ličnosti osnivača ili menadžera. Nastale su na osnovu promovisanja shvatanja šta je ispravno i šta treba da se radi, kao i na osnovu iskustva do kojeg je grupa došla u svom zajedničkom delovanju tokom vremena i ubeđenja da neko rešenje svaki put funkcioniše, da je "ispravno". Baš to "ispravno" u procesu kognitivne prerade postaje nešto što je vredno i što treba da bude orijentacija kod traženja rešenja i u drugim situacijama, nešto što postaje zajednička vrednost. Zajedničke vrednosti putem kognitivne prerade pretvaraju se u temeljne premise koje deluju iz dubokih slojeva podsvesti.

Vrednosne orijentacije su pojam koji se najčešće sagledavaju kao relativno stabilne psihičke dispozicije proizašle: zajedničkim dejstvom kognitivno-emocionalnih faktora, pojedinačnih crta ličnosti i interakcije sa društvenim okruženjem. Vrednosti usmeravaju menadžersko delovanje ka određenim ciljevima koji im se čine poželjnim. Vrednosne orijentacije su pojam koji se najčešće izjednačava sa vrednostima. Međutim, vrednosne orijentacije su, ipak, nešto uopštenije dispozicije od vrednosti. Vrednosti se najčešće organizuju i kombinuju u sisteme vrednosti - **vrednosne orijentacije**. One nisu nepromenljive. Iako su podložne promenama imaju snažno motivaciono dejstvo na ponašanje menadžera.

Pod preferencijama **životnim stilovima** podrazumevamo izbor stila života kojim bi menadžeri voleli da žive bez obzira na stvaran način života kojim sada žive. Menadžer preferira određenom životnom stilu ukoliko mu pripisuje određenu vrednost i kojim bi i sam odabrao da živi. Stoga se preferirani životni stilovi često shvataju i kao vrednosne orijentacije jer je pokušaj dostizanja preferiranog načina života u direktnoj vezi sa iskazanom ličnom spremnošću i naporom da se život tako organizuje kako bi se druge aktivnosti podredile ostvarenju odabranog cilja. Menadžer prihvata određeni obrazac ponašanja i življenja kao ciljeve koje je, sa njegovog stanovišta vredno ostvariti i kojima treba težiti. Vrednosti menadžera su rezultat socijalnog učenja a ono pod uticajem različitih kulturnih, istorijskih i ideoloških faktora.

Metodologija istraživanja i formiranje uzorka

Istraživanje spada u grupu eksplorativnih istraživanja u kome je primenjen neeksperimentalni metod proučavanja povezanosti određenih aspekata ličnosti menadžera i korporativne kulture preduzeća. Istraživanje je sprovedeno od maja do septembra meseca 2005. godine u šezdeset preduzeća u Srbiji. Za potrebe obrade podataka korišćene su kvantitativne i kvalitativne statističke tehnike kao što su: korelaciona analiza, regresiona analiza, t-test, analiza varijanse kao i njima odgovarajuće neparametrijske tehnike.

U istraživanju su korišćena tri **instrumenta**. Prvi instrument obuhvata deset vrednosnih orijentacija menadžera skraćenim skalama od 5,6, ili 7 ajtema i to: autori-

tarnost, konformizam, humanitarizam, religioznost, otvorenost prema svetu, demokracija, opšti aktivizam, društveni aktivizam, egalitarizam i anomija. U istraživanju je korišćen instrument po Kuzmanoviću i Pantiću za ispitivanje vrednosnih orijentacija (Kuzmanović, 1995. i Pantić, 1981.). Drugim instrumentom su ispitivani sledeći preferirani životni stilovi menadžera: materijalistički ili utilitarni stil, sazajni stil, verski stil, stil orijentisan na moć, individualistički stil, altruistički stil, sentimentalno – porodični stil, prometejski aktivizam, medijsku popularnost i hedonistički stil. Izbor životnih stilova menadžera vršen je na osnovu instrumenta Dragana Popadića (1990, 1995). Kao treći upitnik, za procenu korporativne kulture korišćen je instrument Pržulj Živke (2000.).

Svaki od aspekta korporativne kulture operacionalizovan je preko određenog broja indikatora. Zavisne varijable su činili bitni aspekti korporativne kulture:

1. vrednosne orijentacije zaposlenih (indikator):
 - a. odnos prema klijentima,
 - b. orijentacija na učinak,
 - c. orijentacija na kvalitet,
 - d. orijentacija na inovacije,
 - e. orijentacija na tehnologiju,
 - f. orijentacija na troškove;
2. preduzetnički ciljevi (indikator):
 - a. rast kao primaran cilj,
 - b. stabilnost kao primaran cilj,
 - c. dobit kao primaran cilj,
 - d. društveno-politički uticaj kao primarni cilj,
 - e. sigurnost zaposlenih kao primaran cilj;
3. stil rukovođenja (indikator):
 - a. poverenje zaposlenih u odluke menadžera vezane za ostvarivanje ciljeva preduzeća,
 - b. primat interesa preduzeća nad ličnim interesima menadžera,
 - c. učešće menadžera u donošenju odluka,
 - d. odnos prema zaposlenima,
 - e. motivisanje zaposlenih,
 - f. komunikacija;
4. identifikacija sa preduzećem (indikator):
 - a. identifikacija sa uspesima preduzeća,
 - b. druženje zaposlenih van radnog vremena,
 - c. osećaj pripadnosti preduzeću,
 - d. organizovanje raznih svečanosti u preduzeću;
5. norme ponašanja (indikator):
 - a. jasna podela poslova,
 - b. poštovanje određenih normi ponašanja,
 - c. vrsta pravila koja se moraju poštovati;

6. kriterijumi zapošljavanja (indikatori):

- a. stručnost ili
- b. porodična bliskost.

Ove aspekte procenjivali su zaposleni (njih 20) u preduzećima svakog menadžera tako da je podatak za svakog od menadžera, odnosno za korporativnu kulturu njihovog preduzeća, bio prosek procena koje su dali njegovi zaposleni na svakom od indikatora datog aspekta korporativne kulture.

Uzorak je prigodnog tipa i čine ga menadžeri iz različitih krajeva Srbije, različitih storosnih doba. Uzorak čini 1.260 zaposlenih od toga 60 menadžera, uzrasta od 30 do 61 godina. Prosečna starost ispitanih menadžera iznosi približno 49 godina. Obuhvaćeno je 15% menadžera ženskog pola i 85% menadžera muškog pola. Uzorak čine jedan magistar nauka, 40% menadžera sa fakultetskom spremom, 33% sa višom stručnom spremom i ostali sa srednjom stručnom spremom. Prosečan broj radnika kojima menadžer neposredno rukovodi u preduzeću iznosi 35. Manji broj ispitanih menadžera iskazuje zadovoljstvo zaradom (33%) dok 67% menadžera nije zadovoljno visinom svoje zarade.

2. Rezultati istraživanja

Tragali smo za najvećom mogućom izvesnosti – izraženom procentom objašnjene varijanse među karakteristikama ličnosti menadžera i tako izdvojili one koje u najvećoj meri mogu predvideti kriterijumsku varijablu – pojedinačne indikatore korporativne kulture.

“**Vrednosne orijentacije zaposlenih**” mogu se predvideti sledećim vrednosnim orijentacijama i preferiranim životnim stilovima menadžera zajedno, u procentu kako sledi:

- a. “odnos prema klijentima” (egalitarizam menadžera i autoritarnost menadžera zajedno objašnjavaju $R^2=9\%$ varijanse zavisne varijable.);
- b. “orijentacija na učinak” (egalitarizam, hedonistički životni stil i prometejski životni stil objašnjavaju $R^2=30\%$ varijanse zavisne varijable);
- c. “orijentacija na inovacije” (otvorenost menadžera prema svetu i egalitarizam“ zajedno objašnjavaju $R^2=19\%$ varijanse zavisne varijable);
- d. “orijentacija na tehnologiju” (demokratičnost i autoritarnost doprinose objašnjenju kriterijuma za $R^2=23\%$);
- e. “orijentacija na troškove” (materijalistički životni stil menadžera $R^2=8\%$).

“**Preduzetnički ciljevi**” mogu se predvideti u procentu koji sledi, i to:

- a. “rast kao primaran cilj” (autoritarnost, altruistički životni stil i verski stil zajedno doprinose objašnjenju $R^2=26\%$ variranja zavisne varijable);
 - b. “sigurnost kao primaran cilj preduzeća” (otvorenost menadžera prema svetu i autoritarnost menadžera doprinose objašnjenju $R^2=16\%$ varijanse zavisne varijable);
 - c. “ostvarivanje dobiti kao primaran cilj” (humanitarizam sam doprinosi objašnjenju $R^2=6\%$ variranja zavisne varijable);
 - d. “društveno-politički uticaj kao primaran cilj” (društveni aktivizam, religioznost, egalitarizam, hedonizam menadžera i medijska popularnost doprinose objašnjenju $R^2=21\%$ variranja zavisne varijable);
5. “sigurnost zaposlenih

kao primaran cilj" (sentimentalni životni stil, otvorenost prema svetu i individualistički životni stil doprinose objašnjenju $R^2=20\%$ varijanse zavisne varijable);

- e. "poverenje u odluke menadžera" (egalitarizam, anomija i otvorenost menadžera prema svetu zajedno doprinose objašnjenju varijanse zavisne varijable $R^2=40\%$);
- f. "primat interesima preduzeća" (verski životni stil i individualistički stil zajedno doprinose objašnjenju kriterijumske varijable za $R^2=39\%$).

Kada je u pitanju "**stil rukovođenja**" vrednosne orijentacije i preferirani životni stilovi menadžera, zajedno mogu doprineti objašnjenju u sledećim procentima:

- a. "učešće menadžera u donošenju odluka" (stil orijentisan na moć, otvorenost menadžera prema svetu zajedno doprinose objašnjenju varijanse $R^2=33\%$);
- b. "odnos prema zaposlenima" (otvorenost menadžera prema svetu i materijalistički životni stil doprinose objašnjenju varijanse kriterijumske varijable $R^2=36\%$);
- c. "motivisanje zaposlenih" (otvorenost menadžera prema svetu može da objasni $R^2=14\%$ varijanse zavisnu varijablu);
- d. "komunikacija" (otvorenost menadžera prema svetu i anomija zajedno doprinose objašnjenju varijanse kriterijumske varijable $R^2=40\%$);
- e. "odnosi među zaposlenima" (otvorenost menadžera prema svetu $R^2=35\%$);
- f. "odnosi zaposlenih i menadžera" (otvorenost menadžera prema svetu, anomija i autoritarnost zajedno doprinose objašnjenju varijanse kriterijumske varijable $R^2=45\%$).

Vrednosna orijentacija "otvorenost menadžera prema svetu" u najvećoj meri doprinosi objašnjenju varijanse zavisne varijable "**identifikacija zaposlenih sa preduzećem**" $R^2=18\%$;

Objašnjenju indikatora "norme ponašanja" u najvećoj meri doprinose sledeće vrednosne orijentacije:

- a. "pridavanje važnosti pravilima" (otvorenost menadžera prema svetu $R^2=23\%$);
- b. podela poslovnih zadataka (otvorenost menadžera prema svetu i demokratičnost menadžera doprinose objašnjenju kriterijuma $R^2=24\%$);

Objašnjenju indikatora "kriterijumi za zapošljavanje" u najvećoj meri doprinosi anomija $R^2=9\%$ koja je negativno povezana sa kriterijumskom varijablom.

Šta, čini ostali procenat do 100% biće predmet daljih istraživanja.

Po stepenu pozitivne korelacione veze sa indikatorima korporativne kulture u prvom planu su se izdvojile sledeće vrednosne orijentacije: otvorenost menadžera prema svetu, demokratičnost menadžera, individualistički životni stil i humanitarizam menadžera. Osnovna razlika između individualističkog i kolektivističkog životnog stila sastoji se u lociranju odgovornosti za sopstvenu sudbinu. Menadžer individualističkog stila podrazumeva da je svaki zaposleni jednako odgovoran za sebe, svoju porodicu, svoje preduzeće. Kolektivism podrazumeva da je za sudbinu svakog zaposlenog odgovorno preduzeće, porodica kojoj pripada ili društvo u celini. Zaposleni radnici u Srbiji često stvaraju infantilnu zavisnost od menadžera, očekujući da on preuzme sav rizik i odgovornost, te da im obezbedi potpunu zaštitu. Menadžere sa izraženim indivi-

dualističkim životnim stilom zaposleni prepoznaju kao osobe koje su spremne da ulažu u nove tehnologije i da iskazuju stepen brižnosti za uslove rada zaposlenih.

Vrednosna orijentacija "otvorenost menadžera prema svetu" pozitivno je povezana sa svim vrednostnim orijentacijama zaposlenih, sa izuzetkom indikatora "odnos prema klijentima" gde ne pokazuje nikakvu povezanost. Ne treba zaboraviti da se etnocentrizam ne rađa samo iz osećanja osujećenosti menadžera koji su nedovoljno obrazovani, nedovoljno uspešni i nedovoljno bogati. Tako osujećeni menadžeri mogu ličnu nesigurnost umanjivati utapanjem u nacionalni identitet od kojeg očekuju da će im pružiti osećanje superiornosti i pomoći im da se oslobode nagomilane agresivnosti. Međutim i porodica se izdvaja kao važan faktor u formiranju ove vrednosne orijentacije. Porodica u kojoj je bilo manje međusobnih sukoba, koju su karakterisali srdačniji odnosi roditelja prema deci, odnosi zasnovani na podsticanju samostalnosti i roditeljskoj podršci, a ne na pokornoj poslušnosti osnova je za razvoj ksenofilije tj. otvorenosti menadžera prema svetu, vrednosne orijentacije za koju se u našem istraživanju potvrdilo da značajno utiče na korporativnu kulturu. Otvorenost menadžera prema svetu visoko pozitivno korelira sa demokratskošću menadžera (0,43*) i nešto umerenije sa altruističnim stilom menadžera (0,26*), dok rezultati ukazuju na negativnu povezanost sa materijalističkim životnim stilom (-0,32*) i konformizmom menadžera (-0,27*). Rezultati ukazuju da se otvorenost menadžera prema svetu, demokratskost, humanitarizam, altruistički životni stil mogu posmatrati kao elementi humanog menadžmenta koji podrazumeva internalni lokus kontrole, čovjekoljubive norme na kojima se bazira ponašanje u konkretnim situacijama, sklonost pomaganju zaposlenima i izraženu orijentaciju pro-socijalnim vrednostima, nasuprot autoritativnom menadžmentu koji obuhvata ekster-nalni lokus kontrole, usklađivanje individualnih vrednosti i ponašanja zaposlenih pod pritiskom normi datim od strane opšteprihvaćenog autoriteta i davanje prioriteta ličnim interesima (bilo materijalnim ili u vidu prevazilaženja neprijatnosti).

Rezultati ukazuju da menadžeri otvorenog duha, demokratske orijentacije razmišljaju globalno pre nego lokalno. Menadžeri ovakvih orijentacija uspešno formiraju, stabilizuju ili transformišu korporativnu kulturu kako bi kreativnost, autonomnost i usavršavanje zamenilo poslušnost, konformizam i mehaničnost, oni podstiču inovativnost, eksperimente i preuzimanje rizika, modeliraju organizacionu strukturu od rigidne ka fleksibilnoj formi, projektuju budućnost sagledavanjem sadašnjosti, keriraju nove veze unutar preduzeća kao i unutar saradničkog tima, keriraju nove relacije uzajamne podrške izvan preduzeća, prepoznaju slabe tačke i zamenjuje ih, njegovu ličnost karakteriše proaktivnost. Istraživali smo vrednosne orijentacije koje karakterišu menadžere, ali i preduzeća kojima pripadaju. Prisutnost istraživanih pozitivnih i poželjnih osobina ličnosti menadžera, automatski ne garantuje uspešnu korporativnu kulturu, međutim odsustvo istih može usloviti neuspešnost.

Menadžer ne vrši samo pozitivan uticaj već može i negativno delovati na kulturu organizacije. Negativan uticaj menadžera proizilazi iz određenih psiholoških karakteristika ličnosti koje se prenose na organizaciju i dovode do pogrešene percepcije impulsa koji pristižu iz okruženja pa i do devijacija u ponašanju (patologija kulture). U našem istraživanju izdvojili su se značajnim sledeći apsekti ličnosti menadžera koji negativno utiču na korporativnu kulturu: "egalitarizam menadžera", "autoritarnost", "anomija",

“prometejski životni stil” a u manjoj meri “altruizam”, “hedonizam”, “sentimentalni životni stil” i “verski životni stil” kao i “religioznost menadžera”.

Autoritarnost menadžera karakteriše nastojanje da se centralizuje autoritet, donose unilateralne odluke i ograničava učešće u odlučivanju zaposlenih. Predstavlja uverenje da se pomoću autoriteta vođe mogu rešavati najvažniji problemi u preduzeću. U njenoj osnovi je nekritička submisivnost prema vlasniku i top menadžmentu -“onima iznad”, autoritetima, uz istovremenu autoritarnu agresivnost koja se ispoljava prema zaposlenima - “onima ispod”, potčinjenima. U istraživanju su potvrđeni ranije dobijeni rezultati o visokoj povezanosti autoritarnosti, egalitarizma (0,38**) i anomije (0,38**), čime je još jednom potvrđeno postojanje strukture ličnosti koja menadžera čini prihvatljivim na prihvatanje antidemokratske orijentacije i predrasuda uopšte. Pri tom, autoritarnost je očekivano, negativno povezana sa humanitarizmom i demokratičnošću. Viši stepen autoritarnosti menadžera uočen je kod menadžera čiji su roditelji nižeg nivoa obrazovanja, kod menadžera koji su detinjstvo proveli u porodičnoj atmosferi punoj restrikcija i konflikata, kod onih čiji su roditelji više podsticali odgovornost i poslušnost od topline, podrške i podsticaja.

“Egalitarizam” kao orijentacija usmerena ka ujednačavanju veoma je važna zbog velike prisutnosti u našem društvu kao ostatak prethodne ideologije. Viši stepen “egalitarizma” menadžera praćen je manjim radnim zalaganjima kao i izostankom radnih učinaka zaposlenih. Problem “egalitarizma” je u njegovoj nespojivosti sa ekonomijom tržišne ekonomije. Stav da su svi jednaki, jednako sposobni i jednakih potreba upućuje da i raspodela ostvarenih rezultata treba da bude jednaka, bez obzira na razlike u uspehu, rezultatu i postignućima zaposlenih. Međutim, prisutan je još jedan razlog, možda još značajniji. Dvostruki standardi rukovodioca prethodne ideologije, gde se radnicima nudi i preporučuje egalitarizam a za sebe izdvaja najbolje i najviše, bili su neodrživi. Pojavili su se u literaturi i prvi predlozi za pomirljivo rešenje između starih vrednosti i novih nejasnoća a koji su se sastojali u tome da ujednačavanje u rezultatima i raspodeli dobiti treba da bude zamenjeno jednakošću u šansama. Egalitarizam sputava inventivnost zaposlenih i orijentaciju preduzeća na inovacije. U odluke menadžera sa izraženim “egalitarizmom” zaposleni nisu iskazali mnogo poverenja.

3. Zaključak

Vrednosne orijentacije i preferirani životni stilovi menadžera pokazali su se kao važni prediktori korporativne kulture. Možemo da zaključimo da menadžeri poseduju postojeće karakteristike ličnosti koje dosledno utiču na vrednosne orijentacije zaposlenih i organizacionu kulturu. Vrednosne orijentacije menadžera kao i preferirani životni stilovi s jedne strane su proizvod opšteg stanja u društvu, a s druge strane proizvod ličnosti glavnih aktera u preduzeću. U sistemu vrednosti menadžera preduzeća u Srbiji, uticaj nacionalne kulture je umanjen zbog rušenja jednog vrednosnog sistema u društvu, i nedovršenosti novog. I pored toga što se uloga menadžera može svesti na ispravno sagledavanje situacije i preduzimanje odgovarajućih akcija, rezultati istraživanja nas upućuju na to da ne smemo zapostaviti značaj karakteristika ličnosti menadžera preko kojih se, često na nesvesnom nivou, vrši uticaj na zaposlene i kulturu preduzeća. Možemo zaključiti da menadžeri “indukuju” na članove organizacije sopstveno viđenje

stvarnosti i time najdirektnije utiču na korporativno ponašanje. Okupljeni oko menadžera, zaposleni će sa lakoćom prihvatiti njegove vrednosti ako se te vrednosti pokažu u praksi kao ispravne (ako im pomažu u prevazilaženju problema i pretnji orkuženja). One će se vremenom stabilizovati kao temeljne premise i vrednosti preduzeća koje će se, dalje, prenositi novim radnicima. Menadžer tako postaje inicijator formiranja, stabilizacije ili transformacije kulture preduzeća.

Na osnovu rezultata ovog istraživanja možemo generalno zaključiti da, i pored vrlo kompleksnog kulturnog i ekonomskog okruženja (napuštena socijalistička privredna tradicija i vrednosti koje je prate; vrednosni vakum nakon odbacivanja starih bez jasnog proklamovanja novih vrednosti; dugogodišnja izolovanost od svetske kulture i privrede; dezintegracija državne zajednice i sužavanje tržišta; ratna razaranja i ekonomsko osiromašenje; lutanja u traganju odgovarajućeg tranzicionog puta i privatizaciji; česte izmene zakonskih i ekonomskih uslova, itd.) u preduzećima u Srbiji postoji potreba za istraživanjem karakteristika ličnosti menadžera koji predstavljaju važan faktor korporativne kulture. Na taj zaključak upućuju karakteristike ličnosti menadžera koje su se izdvojile kao rezultat kojeg smo dobili u preduzećima obuhvaćenim ovim istraživanjem.

Na osnovu ukupnih rezultata istraživanja fenomena uticaja ličnosti menadžera na korporativnu kulturu možemo konstatovati da ispitivana preduzeća karakteriše mreža vrednosti značajno proistekla iz uticaja ličnosti menadžera. Zato se izboru menadžera kod nas mora posvetiti veća pažnja. Ovo istraživanje je pokazalo da su posebno značajne karakteristike menadžera: "otvorenost prema svetu" i "demokratskiost" koje mogu postati temelj kreiranja buduće kulture naših preduzeća i tako uticati na pozitivne promene nacionalne kulture. Može se zaključiti da postoji potreba za daljim pažljivim razmatranjem ličnosti menadžera kao faktora uticaja na korporativnu kulturu.

Literatura

- [1] Altemeyer, B. (1981), *Right-wing authoritarianism*, University of Manitoba Press, Winnipeg,
- [2] Allport, G.W. (1960), *A study of values*, Houghton Mifflin, Boston,
- [3] Berkowitz, L. (1972), *Social norms, feelings, and other factors affecting helping and altruism*, in Berkowitz, L. (ed.), *Advances in experimental social psychology*, Academic press, New York,
- [4] Zimanji, V. (2000), *Bihevioralni pristup promenama*, članak u zborniku sa simpozijuma,
- [5] Zimanji, V. (2003) *Motivi i činjenice o radu rukovodilaca*, *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, str 217 – 221.
- [6] Kluckhohn, F.R. & Strodtbeck, F.L. (1961), *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson,
- [7] Kuzmanović, B. (1995), *Društvene promene i promene vrednosnih orijentacija učenika*, *Psihološka istraživanja* 7, Beograd,
- [8] Kuzmanović, B. (1997), *Preferencije načina života*, Beograd
- [9] Miethel, T. D. (1985), *The Validity and reliability of values measurement*, *Journal of Psychology*, 119, 441-453,.
- [10] Opačić, G. (1995), *Ličnost u socijalnom ogledalu*, Beograd, Institut za pedagoška istraživanja,
- [11] Pantić, D.(1981), *Vrednosne orijentacije mladih u Srbiji*, IIC SSO Srbije, Beograd,
- [12] Pantić, D. (1990), *Promene vrednosnih orijentacija mladih u Srbiji*, Centar za politikološka istraživanja, Beograd,
- [13] Pržulj, Ž. (2000), *Kultura i preduzetništvo*, Zadužbina Andrejević, Beograd,
- [14] Maslov, A. H. (1982), *Motivacija i ličnost*, Izdavačko preduzeće Nolit, Beograd,
- [15] Hol S. K. i Lindzi G. (1983), *Teorije ličnosti*, Nolit, Beograd.

Footnote:

- ¹ Corporate Culture (1980), *The Hard to Change Values That Spell Success or Failure*", *Business Week*,
- ² Champoux J.E. (2003), *Organizational Behavior essential tenets*, South Western,
- ³ Zaleznik A. (1990), *The Leadership Gap*, *Academy of Management Executive*, V.4, 1, pp. 7-21.
- ⁴ Schein,E. (1995), *Untemehmenskultur*, Campus, Frankfurt/M.,p. 30
- ⁵ Schein,E. (1995), *Untemehmenskultur*, Campus, Frankfurt/M., p. 29.
- ⁶ Schein,E.(1995), *Untemehmenskultur*, Campus, Frankfurt/M., pp. 29-34.