

Jovan Miljković<sup>1</sup>, Marija Schramm<sup>2</sup>  
Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu

## Organizaciona subkultura i obrazovanje zaposlenih<sup>3</sup>

**Apstrakt:** Namera istraživanja čije rezultate prezentujemo u ovom radu bila je da se utvrdi povezanost obrazovnih karakteristika zaposlenih sa njihovom pripadnošću određenoj organizacionoj subkulturi. U okviru kvalitativne istraživačke paradigme korišćen je model singularne studije slučaja. Podaci za analizu su prikupljeni tehnikama fokus-grupnog intervjuisanja, anketiranja, skaliranja i analizom dokumentacije. Analiza i interpretacija istraživačkih nalaza pružila je empirijsku podršku postavljenoj hipotezi, kojom tvrdimo da postoji povezanost između obrazovnih karakteristika zaposlenih i organizacione subkulture.

**Ključne reči:** organizaciona kultura, organizaciona subkultura, obrazovanje zaposlenih.

### Uvod

Koncept organizacione kulture svoje izvore ima, pre svega, u antropologiji, ali i drugim naučnim disciplinama i oblastima, kao što su sociologija, socijalna psihologija, politikologija i ekonomija. Iako se implicitno nalazi u radovima starijih autora (kao npr. „princip duha firme“), organizaciona kultura se prvi put jasno artikulise tek 1979. godine kao reakcija na neverovatan uspeh japanskih preduzeća, koji se dešavao u to vreme (Miljković, 2008). Pod pojmom *organizacione kulture* podrazumevamo „sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje” (Janićijević, 1997, str. 207).

---

<sup>1</sup> Dr Jovan Miljković je asistent na Odeljenju za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.

<sup>2</sup> Marija Schramm je diplomirani andragog Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.

<sup>3</sup> Rad je nastao u okviru projekta Instituta za pedagogiju i andragogiju (Filozofski fakultet, Beograd) „Modeli procenjivanja i strategije unapređenja kvaliteta obrazovanja” (br.179060), koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

Značaj organizacione kulture za funkcionisanje organizacije je veliki. Ona deluje na različite aspekte funkcionisanja organizacije, a njen uticaj je, prema Mojiću (2010, str. 114–115), najviše proučavan u sledećim oblastima: *donošenje strateških odluka, prilagođavanje promenama u okolini, procesi koordinacije u organizaciji, kontrola ponašanja članova (zaposlenih), smanjivanje sukoba u organizaciji, motivisanje zaposlenih*. Odnos između obrazovanja i učenja koje se odvija u organizacijama i organizacione kulture „može se sagledati u najmanje dve dimenzije: učenje kao preduslov nastanka, održanja i menjanja organizacione kulture i kultura koja stvara povoljnu klimu za javljanje i razvoj učenja i obrazovanja u organizaciji, odnosno kultura čiji je jedan od bazičnih sadržaja (vrednosti) učenje“ (Miljković, 2008, str. 154). Međutim, organizaciona kultura nije monolitan fenomen. Pre možemo govoriti o dominantnoj organizacionoj kulturi u okviru koje postoje brojne subkulture<sup>4</sup>, nego o jedinstvenoj kulturi koju dele svi zaposleni (Reynolds, 2010).

Organizaciona subkultura predstavlja „specifičan sistem pretpostavki, vrednosti, verovanja, normi i simbola koje deli jedna manja grupa zaposlenih u organizaciji“ (Janićijević, 2008, str. 315). Ono što možemo primetiti jeste da je definicija organizacione subkulture gotovo identična definiciji organizacione kulture, sa jednom bitnom razlikom: sve navedene odrednice organizacione subkulture vezane su za *manju* grupu zaposlenih koja funkcioniše u kontekstu *dominantne* kulture organizacije, prema kojoj svojim sadržajem može biti podržavajuća, ali i potpuno suprotstavljena. Članovi *podržavajuće* subkulture privrženi su dominantnim organizacionim vrednostima, i to više nego ostali zaposleni, a same vrednosti su snažnije, jednostavnije i čistije. Pripadnici *kontrakulture* razvijaju vrednosti i verovanja koja su potpuno suprotna vrednostima i verovanjima dominantne kulture, a njeni pripadnici su najčešće nosioci promena dominantne organizacione kulture. Martin i Siehl (prema: Boisnier, Chatman, 2003, str. 10) dodaju i treći mogući odnos organizacione subkulture prema dominantnoj kulturi – *ortogonalni*. Pripadnici *ortogonalne subkulture* prihvataju vrednosti dominantne kulture, mada usvajaju i set različitih, ali ne i konfliktnih vrednosti. Ova subkultura ne ugrožava kohezivnost sveobuhvatne organizacione kulture.

Subkultura se može formirati prema različitim kriterijumima: polu, uzrastu, profesiji, društvenom položaju i statusu itd., ali vredi naglasiti da je ne može činiti skup malobrojnih i izolovanih kulturnih karakteristika, već da ona predstavlja skup specifičnih kulturnih crta koje formiraju relativno kohezivne kulturne sisteme (Komarowsky, Sargent, prema: Ilić, 1974: 15). Očigledno je da

---

<sup>4</sup> Termin subkultura je rasprostranjen u srpskoj naučnoj javnosti, pa se i u ovom radu koristi u tom obliku. Pravopis nalaže da se izvrši jednačenje po zvučnosti (supkultura), od čega smo svesno odustali.

organizacione subkulture, tamo gde postoje, mogu već navedenim mehanizmima organizacione kulture imati značajan uticaj na obrazovanje i učenje zaposlenih.

Prema Janićijeviću (1997, str. 100), organizacione subkulture se prema pravcu prostiranja mogu izdiferencirati na: horizontalnu, vertikalnu i dijagonalnu. Po *horizontalnoj* liniji se mogu izdiferencirati subkulture poslovnih funkcija (proizvodnja, komercijala, finansije i računovodstvo, istraživanje i razvoj). One imaju različite ciljeve, tehnologiju rada, profil i nivo obrazovanja zaposlenih, različitu ulogu u preduzeću, različite perspektive poslovanja preduzeća i probleme, što dovodi do nastanka više subkultura u organizaciji, a najčešće do kristalizacije proizvodne, komercijalne i istraživačke subkulture. Iako međusobno različite, ove subkulture unutar sebe obuhvataju i sumu zajedničkog znanja, koje ne mora biti eksplicitno iskazano, a koje se stiče kroz participaciju u zajedničkoj subkulturama. Po *vertikalnoj* liniji u organizaciji se mogu izdiferencirati subkulture viših i nižih organizacionih delova, pa se tako mogu izdiferencirati subkulture menadžera i radnika. Čini nam se da menadžerska subkultura može obuhvatati više zajedničkih znanja, jer ih objedinjuje identična funkcija upravljanja, dok bismo za radničku subkulturama vezali više zajednička uverenja i vrednosti, jer se radi o ljudima koji imaju sličan status, ali obavljaju različite poslove. Po *dijagonalnom* pravcu, subkulture se mogu izdiferencirati prema različitim kriterijumima: prema profesiji i obrazovanju, nacionalnoj pripadnosti, interesovanjima i sl. Smatramo da je ovaj pravac bremenit kako znanjima tako i vrednostima i stavovima, jer se radi o vrlo kompleksnim kategorijama (nacija, religija, profesija).

Prema istraživanjima koje je sproveo Schein (2004: str. 197), tri generičke subkulture koje su neophodne svakoj organizaciji kako bi preživela su: *operativna*, *inženjerska* i *izvršna subkultura*. Operativnu subkulturama čine neposredni izvršioци posla, dok inženjerska subkultura obuhvata sve one zaposlene čiji je posao dizajniranje proizvoda i procesa rada, i koji su zaduženi za inovacije, unapređenje i redizajn u organizaciji. Njih na okupu drži izvršna subkultura, čiji je osnovni zadatak ne samo da osigura opstanak organizacije u finansijskom smislu nego i integrisanje ili barem usklađivanje operativne i inženjerske subkulture kako bi se obezbedila dugoročna efektivnost. Ova podela, koja je prema našem mišljenju jednostavnija od one koju je predstavio Janićijević, nije u suprotnosti sa njom, već je komplementarna i ukazuje na kompleksnost fenomena organizacione subkulture i različitih generičkih tačaka oko kojih se može kreirati.

Članovi organizacije često pripadaju različitim organizacionim subkulturama. Zaposleni, kao kompleksno biće, može pripadati istovremeno i onim subkulturama čije su centralne pretpostavke, vrednosti i verovanja međusobno suprotstavljene (Keyton, 2011, str. 61).

Čini nam se da se u svim navedenim podelama organizacionih subkultura obrazovanje i učenje javljaju kao bitan činilac, koji usmerava zaposlenog ka pripadnosti određenim organizacionim subkulturama. Oni mogu biti osnovna osa oko koje se generiše organizaciona subkultura (npr., zaposleni koji imaju formalno obrazovanje iz oblasti prava ili ekonomije mogu na osnovu toga razviti vlastitu subkulturu, koju će kasnije dalje razvijati i učenjem usvajati), ali mogu biti i samo mehanizam usvajanja elemenata subkulture koja se javlja na osnovu nekih drugih bioloških ili socijalnih datosti (pol, rasa, geografsko, religijsko ili nacionalno poreklo) ili više-manje slobodnih izbora (hobi aktivnosti, politička pripadnost). Takođe, postoji velika mogućnost da učenjem i obrazovanjem učvršćena pripadnost određenim subkulturama znatno utiče na obim, sadržaj, frekvenciju, oblike i nivo daljeg obrazovanja i učenja zaposlenih. S obzirom na višestruke veze između obrazovanja i učenja i fenomena organizacione subkulture, smatramo da je potrebno empirijskim putem dalje istraživati ovaj kompleksan odnos, pa smo s tom namerom sproveli istraživanje čije rezultate predstavljamo u ovom radu.

### Metodološki okvir istraživanja

*Predmet* ovog istraživanja jeste odnos između obrazovanja zaposlenih i organizacione subkulture. *Cilj istraživanja* je ispitati postojanje subkultura i njihovih karakteristika u Termoelektrani „T”, kao i njihovu povezanost sa obrazovnim karakteristikama zaposlenih. Cilj je operacionalizovan pomoću dva zadatka: 1) utvrditi postojanje subkultura i njihovih karakteristika; 2) utvrditi povezanost obrazovnih karakteristika ispitanika sa pripadnošću organizacionim subkulturama.

*Opštom hipotezom* tvrdimo da postoji povezanost između obrazovnih karakteristika zaposlenih i organizacione subkulture. U metodološkom dizajnu našeg istraživanja dve su dominantne varijable: *organizacione subkulture* i *obrazovanje zaposlenih*.

Na osnovu Janićijevićeve (1997, str. 100) horizontalne diferencijacije *organizacionih subkultura* (prema kriterijumu poslovnih funkcija) na proizvodnu, komercijalnu i istraživačku subkulturu i upoznatosti sa karakteristikama i strukturom organizacije u kojoj će istraživanje biti sprovedeno, pretpostavljeno je da će u Termoelektrani „T” biti identifikovane tri subkulture: *proizvodna*, *birokratska* i *inženjerska* subkultura. Identifikovanje karakteristika organizacionih subkultura, kao prve varijable istraživanja, izvršeno je na osnovu tri indikatora: *organizacionih vrednosti*, *lokusa kontrole sopstvenog položaja u organizaciji* i *percepcije zaposlenih o praksi organizacije u kojoj rade*. U okviru indikatora organizacionih vrednosti, razlikujemo četiri dimenzije koje je identifikovao Hofstede (prema: Janićijević,

1997, str. 208): 1) distanca moći, 2) izbegavanje neizvesnosti, 3) individualizam-kolektivizam i 4) „muške“ nasuprot „ženskim“ vrednostima. U okviru indikatora lokus kontrole sopstvenog ponašanja u organizaciji postoje dve moguće dimenzije: 1) unutrašnji i 2) spoljni lokus kontrole. U okviru indikatora percepcija zaposlenih o praksi organizacije u kojoj rade, prihvatili smo podelu koju je dao Hofstede (prema: Jenkić, 2011: 114) na šest dimenzija koje opisuju organizacione subkulture: 1) orijentacija na proces i orijentacija na rezultate, 2) orijentacija na zaposlene i orijentacija na posao, 3) parohijalni i profesionalni identitet zaposlenih, 4) otvoreni i zatvoreni sistem, 5) blaga kontrola i čvrsta kontrola i 6) normativni tip i pragmatični tip.

*Drugu varijablu* u istraživanju predstavlja *obrazovanje zaposlenih*. Ovu varijablu smo operacionalizovali preko šest indikatora/karakteristika: 1) *obim (kvantitet) obrazovanja zaposlenih* (koliko su često zaposleni, pripadnici različitih subkultura, participirali u nekoj obrazovnoj aktivnosti u periodu od poslednjih pet godina), 2) *mesto obrazovanja zaposlenih*, 3) *sadržaj obrazovanja zaposlenih*, 4) *organizacioni oblici u kojima se obrazovanje zaposlenih odvija*, 5) *motivi za obrazovanje zaposlenih*, 6) *barijere za obrazovanje zaposlenih*.

Što se tiče *populacije istraživanja*, ona je konačna, a čine je svi zaposleni u Termoelektrani „T“ na dan istraživanja, i obuhvata oko 2500 zaposlenih osoba. *Uzorak istraživanja* je prigodan u okviru stratuma, a stratifikacija je izvršena na osnovu pripadnosti poslovnim funkcijama. Obuhvatao je ukupno 47 zaposlenih koji obavljaju posao u različitim službama, odnosno sektorima u Termoelektrani „T“.

Problem je istraživani empirijski, primenom kvalitativne singularne studije slučaja, s tim što smo imali u vidu i prednosti, ali i ograničenja ovog modela istraživanja. Od istraživačkih tehnika korišćeno je fokus-grupno intervjuisanje, anketiranje, skaliranje i analiza dokumentacije. Od instrumenata korišćeni su vodič za fokus grupe i baterija instrumenata sastavljena od upitnika i skale Likertovog tipa. Fokus-grupnim intervjuom je izvršeno prikupljanje podataka o karakteristikama subkultura u organizaciji. Intervju je služio za prikupljanje podataka o tri indikatora organizacionih subkultura i to: organizacionih vrednosti (pitanja za ovaj indikator su formulisana po ugledu na međunarodni upitnik VSM 94 [*Values Survey Module*], koji je koristio Hofstede), lokus kontrole sopstvenog položaja u organizaciji (utvrđen je pitanjima iz upitnika LOKOP-02, koji su konstruisali Čukić, Kurbajlija i Kosanović<sup>5</sup>) i percepcije zaposlenih o praksi organizacije u kojoj rade (pitanja su konstruisana na osnovu šest dimenzija organizacionih praksi koje su Hofstede i saradnici identifikovali istraživanjem u dvadeset homogenih

<sup>5</sup> Za potrebe istraživanja u okviru projekta „Psihološki regulativi integrisanja dezintegrisanih ljudskih resursa privrede u tranziciji“.

organizacionih jedinica u Danskoj i Holandiji tokom 1985. i 1986. godine). Upitnikom iz baterije instrumenata su utvrđene sve obrazovne varijable, osim samoprocene sposobnosti za učenje (koja predstavlja jedan od indikatora obrazovnih barijera), koja je utvrđena skalom procene Likertovog tipa.

Istraživanje je sprovedeno tokom 2013. godine. Obrada podataka obuhvatila je računanje frekvencija, kada su u pitanju podaci prikupljeni baterijom instrumenata, kao i analizu i interpretaciju sadržaja, u slučaju podataka prikupljenih fokus-grupnim intervjuom.

## Analiza i interpretacija rezultata istraživanja

### *Karakteristike subkultura u Termoelektrani „T”*

Kvalitativnom analizom podataka prikupljenih fokus-grupnim intervjuom, u Termoelektrani „T” identifikovane su karakteristike tri organizacione subkulture: *proizvodne, birokratske i inženjerske*. One su predstavljene u Tabeli broj 1.

### *Proizvodna subkultura u Termoelektrani „T”*

Karakteristike ove subkulture u organizaciji utvrđene su na uzorku od 19 ispitanika koji su intervjuisani u tri odvojene fokus grupe, a koji su zaposleni u Sektoru proizvodnje i Sektoru održavanja Termoelektrane „T”. U svakoj od ovih grupa ispitanici su se razlikovali po starosti, godinama radnog staža i godinama provedenim u organizaciji, ali su bili istog pola (muškog) i istog stepena obrazovanja (završena srednja škola).

**Tabela 1:** Karakteristike organizacionih subkultura u Termoelektrani „T”

Subkulture	Proizvodna	Birokratska	Inženjerska
Percepcija zaposlenih o praksi organizacije u kojoj rade			
orijentacija na proces/rezultate	na rezultate	na proces	na rezultate
orijentacija na zaposlene/posao <sup>o</sup>	na posao	na zaposlene	na zaposlene
parohijalna/profesionalna	parohijalna	parohijalna	profesionalna
otvorena/zatvorena	otvorena	otvorena	otvorena
blaga/čvrsta kontrola	srednja	blaga	blaga
normativna/pragmatična	normativna	normativna	normativna
Organizacione vrednosti			
distanca moći	visoka	na sredini dimenzije	niska

Subkulture	Proizvodna	Birokratska	Inženjerska
izbegavanje neizvesnosti	visok nivo	visok nivo	visok nivo
individual./kolektiv.	kolektivizam	kolektivizam	individualizam
muške/ženske vrednosti	ženske	ženske	ženske
<b>Lokus kontrole sopstvenog položaja u organizaciji</b>			
karijera	spoljašnji i unutrašnji	Spoljašnji	unutrašnji
Zarada	unutrašnji	Spoljašnji	unutrašnji
profesionalni ugled	unutrašnji	spoljašnji i unutrašnji	unutrašnji
podrška organizacije	spoljašnji	Spoljašnji	unutrašnji

Procenjivanjem *percepcije zaposlenih o praksi organizacije u kojoj rade* zaključili smo da *proizvodna subkultura* nije orijentisana na proces, već je orijentisana prema rezultatima. Svi ispitanici pripadnici *proizvodne subkulture* su saglasni da ne doživljavaju svaki dan na poslu kao isti i da su se navikli na promenljive i stresne situacije na poslu, što i odgovara prirodi posla kojim se ovi zaposleni bave.<sup>6</sup> Smatraju da ulažu maksimalan napor u obavljanje svakodnevnog posla, ali i da su se na takav zahtevan posao navikli, da su dobro obučeni da reaguju u različitim situacijama, a da su im reakcije postale mehaničke. Daljim procenjivanjem *percepcije zaposlenih o praksi organizacije u kojoj rade* utvrdili smo da je *proizvodna subkultura* orijentisana na posao. Pripadnici ove subkulture smatraju da organizacija ne brine u dovoljnoj meri o njihovim ličnim problemima i da se vrši snažan pritisak na zaposlene kako bi posao bio obavljen. Smatraju da, ukoliko bi iskazali svoje nezadovoljstvo, reakcija organizacije bi ili izostala ili bi bila neodgovarajuća. Takođe smatraju i da njihove službe ne raspolažu dovoljnim brojem zaposlenih, pa su radnici previše opterećeni, a da se njihovo zalaganje ne ceni u dovoljnoj meri i da nisu adekvatno nagrađeni za trud koji ulažu u obavljanje posla. U njihovim organizacionim jedinicama važne odluke donose isključivo šefovi, koji se prethodno ne konsultuju sa zaposlenima.

*Proizvodna subkultura* se pokazala više kao *parohijalna* nego kao *profesionalna*, ali odgovori ispitanika nisu bili u potpunosti usaglašeni. Ono oko čega su ispitanici saglasni je to da se u njihovoj organizaciji ljudi ne zapošljavaju samo na osnovu kvalifikacija i sposobnosti već i na osnovu drugih faktora. Međutim, potpuno suprotni odgovori mlađih i starijih ispitanika zabeleženi su na druga dva pitanja povezana sa ovom dimenzijom. Stariji ispitanici, koji su pred penzijom,

<sup>6</sup> Zaposleni iz Službe proizvodnje prate proces proizvodnje električne energije u Termoelektrani „T“. Nadgledajući proizvodni pogon, ovi radnici su u obavezi da primete svaku promenu u radu i otklone manji kvar, a ukoliko je kvar složeniji, u pomoć treba da pozovu radnike iz Službe održavanja.

u organizaciji se osećaju kao kod kuće, smatraju da su okruženi prijateljima, veruju da će i njihova deca i unuci raditi u ovoj organizaciji, ne brinu o svojoj budućnosti i uspeh organizacije doživljavaju kao lični uspeh. Tipičan odgovor mladog radnika, zaposlenog kraće od deset godina u organizaciji, glasi: „Ne, ne daj Bože, čim prođem kapiju, ja zaboravim na Elektranu”. Ove oprečne izjave mogu imati nekoliko mogućih uzroka: diferencijaciju *proizvodne subkulture* na još dve subkulture (mlađih i starijih radnika), proces promene dominantne organizacione kulture i/ili njenih subkultura ili izuzetno spor proces usvajanja subkulturnih vrednosti, verovanja i normi od strane novih zaposlenih.

*Proizvodnu subkultururu* Termoelektrane „T” smo okarakterisali kao otvorenu, jer su svi zaposleni složni u oceni da se novi radnici u njihovim radnim jedinicama brzo i lako uklapaju, i da se samo posle nekoliko dana osećaju u potpunosti prihvaćenim.

Procenjivanjem *percepcije zaposlenih o praksi organizacije u kojoj rade*, na dimenziji ovog indikatora koji razlikuje „labavu” i „čvrstu” kontrolu, *proizvodnu subkultururu* smo smestili negde između ova dva pola, jer ne postoji saglasnost u odgovorima koji su davali učesnici fokus-grupnih intervjuja. Mlađi radnici (posebno zaposleni u Sektoru proizvodnje) smatraju da je kontrola zaposlenih izuzetno stroga i da se pažljivo prati svaka njihova aktivnost i manipulacija u proizvodnom pogonu. Ovo zapravo i odgovara karakteristikama njihovog radnog mesta, stepenu rizika koji njihov posao nosi, kao i njihovom položaju u organizaciji. Međutim, kako priznaju, šale među zaposlenima postoje, ali šale na račun nadređenih smatraju se neprikladnim. Sastanaka kojima oni prisustvuju ima malo, pri čemu se vreme za sastanke ne poštuje striktno. Stariji radnici smatraju da sistem kontrole obavljanja njihovog posla postoji, ali da kontrola nije u tolikoj meri „čvrsta”. Stariji radnici se šale među sobom, šale se i sa nadređenima, a sastanci nikada ne počinju i ne završavaju se na vreme.

Poslednja dimenzija indikatora *percepcije zaposlenih o praksi organizacije u kojoj rade* razlikuje pragmatičan i normativan tip organizacionih subkultura. U *normativnim subkulturama* strogo se poštuju procedure i pravila u organizaciji, a insistira se na visokim standardima u pogledu poštenja i poštovanja poslovne etike, što u potpunosti odgovara *proizvodnoj subkultururi* Termoelektrane „T”. Ispitanici izjavljaju da oni u potpunosti poštuju procedure pri obavljanju posla i da nema nikakvog prostora za improvizacije, jer na njima leži velika odgovornost i posao ne trpi greške. Kolege procenjuju kao izuzetno poštene radnike kojima se uvek može verovati, na čiju se pomoć u radu uvek mogu osloniti a u čiji kvalitet obavljenog posla nikada ne sumnjaju.



Drugi indikator na osnovu koga je izvršeno identifikovanje karakteristika subkultura je indikator *organizacionih vrednosti*, koji predstavlja razlike u vrednostima vezanim za rad i radno mesto.

Prema *dimenziji distance moći, proizvodnu subkulturu* možemo okarakterisati kao *subkulturu visoke distance moći*, u kojoj se velike razlike u platama, velika potreba za nadzorom i centralizacija prihvataju kao opravdane. Ovde ponovo možemo napraviti distinkciju između odgovora mlađih i starijih radnika. Obe grupe su složne da u njihovim organizacionim jedinicama samo šefovi donose važne odluke, ali razlika je u načinu na koji mlađi i stariji radnici prihvataju takvu situaciju. Mlađi radnici smatraju da bi iskazivanje neslaganja sa šefom izazvalo njegovu negativnu reakciju i proizvelo negativne posledice. Stariji radnici su slobodniji u iskazivanju nezadovoljstva, a smatraju i da svojim sugestijama mogu doprineti boljem obavljanju posla. Čini nam se da stariji zaposleni opaženu situaciju u potpunosti doživljavaju kao normalnu i prirodnu i da im takva situacija pruža dodatani osećaj sigurnosti, a ne nelagode i pritiska. Mlađi radnici, iako takvu situaciju ne doživljavaju kao prijatnu, svojim ponašanjem, odnosno odsustvom negativnog ponašanja, pokazuju da ipak poštuju autoritet i prihvataju nejednakost.

Na dimenziji *izbegavanja neizvesnosti, proizvodna subkultura* se pokazala kao *subkultura visokog nivoa izbegavanja neizvesnosti*, u kojoj zaposleni preferiraju sigurnost i strogo poštovanje pravila, rad na duži vremenski period, kao i odsustvo sukoba i nadmetanja. Na osnovu odgovora mogli smo da zaključimo da je fluktuacija zaposlenih u ovim organizacionim jedinicama mala, da među zaposlenima nema nikakvih sukoba ili nadmetanja i da kod zaposlenih ne postoji potreba za isticanjem. Sva pravila i propisi strogo se poštuju u svim situacijama a sigurnost je na prvom mestu.

Na trećoj dimenziji vrednosti, *proizvodnu subkulturu* okarakterisaćemo kao *kolektivističku*, u kojoj je naglasak na pripadnosti i odanosti organizaciji, zapošljavanje i unapređenje ne zavise samo od individualnih veština i pravila, a donošenje odluka zasniva se na grupnom konsenzusu. Želimo da ukažemo i na povezanosti ove dimenzije organizacionih vrednosti i treće dimenzije percepcije zaposlenih o praksi organizacije, na kojoj smo *proizvodnu subkulturu* označili kao više *parohijalnu* nego *profesionalnu*, kao i na postojanje razlika u odgovorima mlađih i starijih zaposlenih. Odgovori ispitanika nesumnjivo su nam ukazivali na dominantan kolektivistički karakter *proizvodne subkulture*. Ispitanici su istakli da je za njih veoma značajno to što imaju sigurno zaposlenje i da im je to mnogo važnije nego mogućnost napredovanja i dokazivanja. Mlađi zaposleni želeli bi i da napreduju, i smatraju da im je to i omogućeno u službama u kojima rade, ali ističu i da, ukoliko bi im napredovanje bilo otežano ili onemogućeno, nikada

ne bi napustili stalan posao koji imaju u organizaciji. Kada su u pitanju načini zapošljavanja u njihovim organizacionim jedinicama, izdvojicemo nekoliko odgovora: „Zapošljavaju se preko političke pripadnosti”; „Devedeset devet posto”; „Otkad ja pamtim toga ima”; „I dok je bio Sloba i sad”; „A zapošljavaju i decu”; „Sposobnosti (*smeh*) [...] nikakve sposobnosti nisu potrebne, samo ga dovedite”. Kada je u pitanju napredovanje u organizaciji, odgovori su bili nešto drugačiji, ali smatramo da mogućnost i načini napredovanja, iako su regulisani pravilima i procedurama, zavise i od neke vrste dogovora i kolektivističke pravde.

Na četvrtoj dimenziji, *proizvodnu subkulturu* možemo okarakterisati kao *žensku subkulturu*. U „ženskim” kulturama preferira se slobodno vreme nasuprot većoj zaradi, posao se humanizuje učestalim kontaktima i dobrom kooperacijom, a konflikti u organizacijama rešavaju se obećanjima i pregovorima. Zanimljiv je i podsticajan odgovor jednog ispitanika: „Jednostavno sam osuđen da sa njim budem dobar i da se šalimo (*smeh ostalih radnika*) [...] jer, ako nisam dobar sa njim, ja ne mogu da obavim dobro posao, a ne zato što ja želim da budem dobar sa njim”.

Treći indikator pomoću koga smo pokušali da identifikujemo subkulture u Termoelektrani „T” je *lokus kontrole sopstvenog položaja u organizaciji*. Verovanje zaposlenog da njegov položaj u organizaciji zavisi od njegovih sposobnosti i zalaganja je unutrašnji lokus kontrole, dok verovanje da položaj u organizaciji zavisi od podrške uticajnih ljudi, sticaja okolnosti i drugih uzroka koji su van njegove kontrole je spoljašnji lokus kontrole sopstvenog položaja u organizaciji. Pripadnici *proizvodne subkulture* smatraju da karijera zaposlenog u njihovoj organizaciji zavisi kako od njih samih tako i od brojnih drugih okolnosti, prvenstveno od političke pripadnosti. Oni smatraju da je razvoj njihove karijere delimično u njihovim rukama, ali i da postoji mnogo drugih faktora koji su van njihove kontrole, a koji određuju pravac karijere u organizaciji. Kada je u pitanju zarada, plate radnika su fiksne i zavise od radnog mesta, godina staža, broja radnih dana, noći i praznika provedenih na radnom mestu, i svakom zaposlenom je jasno zbog čega njegova plata iznosi toliko koliko iznosi, a podela se smatra pravičnom. Ali zaposleni periodično dobijaju nagrade i stimulacije koje dodeljuje isključivo šef prema sopstvenoj proceni, a za koju smatraju da često nije u vezi sa stvarnim zaslugama pojedinca. Kada je u pitanju profesionalni ugled, zaposleni smatraju da u najvećoj meri zavisi od samog zaposlenog i njegovih sposobnosti i zalaganja, a podrška organizacije uslovljena je brojnim faktorima, među kojima ponovo kao najdominantnije ističu političku pripadnost i veze (prijateljske i rodbinske). Ispitanici ukazuju i na veliku povezanost između podrške koju neki zaposleni uživa u organizaciji i karijere tog zaposlenog.

### *Birokratska subkultura u Termoelektrani „T”*

Uvid u karakteristike ove subkulture u organizaciji izvršeno je ispitivanjem ukupno 15 zaposlenih, podjeljenih u tri fokus-grupe, koji svoje poslove obavljaju u Službi analitike i planiranja, Pravnoj i Finansijskoj službi. Svaku od tri grupe ispitanika činili su administrativni radnici iz iste službe, ali različitog pola, stepena obrazovanja (nešto više onih sa stečenim visokim obrazovanjem), godina starosti, godina radnog staža i godina provedenih u organizaciji.

Prema prvoj dimenziji indikatora *percepcija zaposlenih o praksi organizacije* u kojoj rade, *birokratsku subkulturu* Termoelektrane „T” smo smestili negde između ova dva pola, ali bliže ka orijentaciji na proces, jer su ispitanici davali različite odgovore kako u okviru ispitivanih grupa tako i između grupa. Dok zaposleni u Finansijskoj službi izjavljuju da posao doživljavaju kao izrazito monoton, jer im je svaki dan na poslu u potpunosti isti, a zaposleni u Službi analitike i planiranja svoj posao karakterišu kao izuzetno dinamičan, mišljenja zaposlenih u Pravnoj službi su podjeljena. Svi zaposleni u ovim organizacionim jedinicama su bili uglavnom saglasni da posao koji obavljaju nije naporan, odnosno da ne ulažu maksimum truda u obavljanje svakodnevnog posla. Podjeljena su mišljenja u vezi sa lakoćom prilagođavanja na promene, pri čemu mlađi radnici iz ovih službi priželjkuju promene i raduju im se, a stariji radnici su skeptični i nesigurni po ovom pitanju.

*Birokratsku subkulturu* možemo okarakterisati kao *subkulturu orijentisanu na zaposlene*. Ispitanici iz sve tri službe navodili su brojne pogodnosti koje zaposleni u Termoelektrani „T” uživaju, što im pruža osećaj da organizacija brine o zaposlenima i o njihovim ličnim problemima. Organizacija ima obzira prema zaposlenima i ne vrši veliki pritisak na njih kako bi obavili posao. Važne odluke u ovim organizacionim jedinicama donose isključivo direktori i rukovodioci službi, a ponekada se konsultuju i sa zaposlenima. *Birokratska subkultura* u Termoelektrani „T” se nesumnjivo pokazala kao *parohijalna*. Ispitanici su bili složni u oceni da se u njihovim organizacionim jedinicama radnici češće zapošljavaju na osnovu nekih drugih kriterijuma (političke i rodbinske pripadnosti) nego na osnovu sposobnosti i kvalifikacija. Iako pojedini zaposleni ponekad razmišljaju o promeni posla, većina se nada da će do kraja radnog veka ostati na sadašnjem poslu. Čak i mlađi radnici iz ovih službi ne razmišljaju mnogo o prelasku u druge organizacije, uprkos činjenici da je napredovanje u njihovim službama skoro u potpunosti onemogućeno i da ono zavisi isključivo od spoljnih faktora. Takođe, većina birokratskih radnika doživljava organizaciju kao drugu kuću, a oni radnici koji Termoelektranu „T” na taj način ne doživljavaju priznaju da zaposlene u okviru njihovih službi povezuju ne samo kolegijalne nego i prijateljske veze.

*Birokratsku subkulturu* u Termoelektrani „T” možemo označiti kao otvorenu. Svi zaposleni smatraju da se novi radnici brzo i lako uklapaju i da ne postoje neke posebne karakteristike koje bi novi zaposleni morao da poseduje kako bi se uklopio. Ali, izrazićemo i sumnju u otvoreni karakter *birokratske subkulture* u celini, jer, kako zaposleni navode, ljudi se zapošljavaju u isključivo zahvaljujući poznanstvima, rodbinskim vezama i članstvu u političkim strankama. To može da znači da su ovi ispitanici verovatno i van organizacije na taj način povezani i da su svoje prijateljske odnose dolaskom u organizaciju samo dodatno učvrstili i pretvorili u odnose poslovne saradnje, što bi svedočilo u prilog zatvorenosti *birokratske subkulture*.

*Birokratsku subkulturu* Termoelektrane „T” možemo okarakterisati kao *subkulturu sa 'labavom' kontrolom*, jer, prema svedočenju zaposlenih, kontrole rada zaposlenih u ovim službama, u pravom smislu te reči, nema. Sastanci se u ovim službama retko održavaju, pri čemu se vreme za sastanke ne poštuje striktno, a prisutne su i svakodnevne šale među zaposlenima, povremeno i šale među zaposlenima i nadređenima.

*Birokratska subkultura* se u našem istraživanju pokazala kao *normativna*. Svaka od ovih službi obiluje brojnim pisanim procedurama i pravilima i one se uglavnom poštuju, ali je upravo zbog njihove brojnosti gotovo nemoguće uvek ispoštovati sve njih.

Što se tiče organizacionih vrednosti kao indikatora subkulture, na osnovu odgovora ispitanika, *birokratsku subkulturu* nismo mogli sa sigurnošću okarakterisati ni kao *subkulturu visoke distance moći*, ni kao *subkulturu niske distance moći*, stoga smo je smestili na sredinu ove dimenzije. Odgovori ispitanika iz tri službe su se razlikovali, ali i sami odgovori unutar službi nisu bili saglasni. Naime, ispitanici smatraju da šef treba da se konsultuje sa zaposlenima pri donošenju važnih odluka, a da u praksi on to veoma retko čini. Sa druge strane, iako zaposleni izjavljuju da se ne boje da iskažu neslaganje sa svojim šefom, kada ih u retkim situacijama nadređeni za mišljenje i pita, oni su uglavnom suzdržani i mišljenje ne iznose.

*Birokratska subkultura* se pokazala kao *subkultura visokog nivoa izbegavanja neizvesnosti*. Zaposleni smatraju da se procedure pri obavljanju posla u većini slučajeva moraju poštovati, iako možda ne u najstrožem smislu, ali da se samostalno kršenje procedura bez prethodne saglasnosti sa nadređenim smatra neprihvatljivim. Takođe, zaposleni su složni u oceni da nema ni rivaliteta niti takmičenja među zaposlenima u ovim organizacionim jedinicama, što je, po oceni samih zaposlenih, posledica izuzetno male mogućnosti napredovanja u ovim službama.

*Birokratsku subkulturu* u Termoelektrani „T” možemo okarakterisati kao *kolektivističku*. Zaposlenima u navedenim službama važnije je to što imaju si-

gurno zaposlenje nego mogućnost napredovanja i usavršavanja, sa čime se slažu i mlađi radnici. Zapošljavanje i napredovanje u ovim organizacionim jedinicama ne zavisi od sposobnosti i veština zaposlenih, od čega bi, prema mišljenju radnika, trebalo da zavisi, već od prijateljskih, rodbinskih i političkih veza.

Ovu subkulturu možemo okarakterisati kao *žensku subkulturu*. Zaposleni ističu važnost dobrih međuljudskih odnosa i izbegavanja sukoba, ali, kada je u pitanju poverenje u ljude sa kojima rade, tu su zaposleni ovih službi nešto oprezniji.

Što se tiče *lokusa kontrole sopstvenog položaja u organizaciji*, kao trećeg indikatora karakteristika *organizacione subkulture*, pripadnici *birokratske subkulture* se slažu da imaju vrlo malo ili nimalo uticaja na razvoj sopstvenih karijera u organizaciji i da napredak u karijeri ne zavisi od stručnosti, znanja i sposobnosti samog zaposlenog, već od političke pripadnosti, rodbinskih i prijateljskih veza. Kada je u pitanju zarada zaposlenih, i ovi radnici navode da postoji fiksni i varijabilni deo zarade, ali, pored očekivanog iskazivanja nezadovoljstva u pogledu pravične raspodele varijabilnog dela, ovi zaposleni iskazuju nezadovoljstvo i u vezi visine i raspodele fiksnog dela zarade. Naime, koeficijent zaposlenog, na osnovu koga se određuje visina zarade, nije vezan za stručnu spremu, poziciju i ostale parametre kao u slučaju pripadnika *proizvodne subkulture*, već je stvar dogovora između direktora službi i radnika. Ovakvo stanje sigurno ne utiče pozitivno na želju ispitanika za podizanjem stručnih kvalifikacija. Nezadovoljstvo povećava položaj i ugled koji, prema mišljenju zaposlenih, ove organizacione jedinice imaju u organizaciji, a što takođe negativno utiče na visinu zarade zaposlenih. Kada je u pitanju podrška organizacije, pored već pomenutih faktora, veliki uticaj ima loš ugled koji cela administracija ima u Termoelektrani „T”, za razliku od radnika Službe proizvodnje i Službe održavanja i svih inženjera, koji, prema viđenju pripadnika *birokratske subkulture*, uživaju veliki ugled, organizacija ih uvek štiti i po različitim osnovama im stalno izlazi u susret.

### *Inženjerska subkultura u Termoelektrani „T”*

Uvid u karakteristike ove subkulture pružili su nam razgovori sa ukupno 13 inženjera građevinske, mašinske i elektro struke u okviru tri fokus grupe. Ovi ispitanici, zaposleni u Inženjeringu, Službi održavanja i Službi za obuku kadrova Termoelektrane „T” bili su pretežno muškog pola, različitih godina života i godina provedenih u organizaciji. Ispitanici su davali prilično neodređene i kratke odgovore na pitanja moderatora i izricali često zvanične stavove organizacije, želeći verovatno na taj način da prikriju lične stavove, što je znatno uticalo na kvalitet opisa ove subkulture i iznošenje valjanih zaključaka. Smatramo da člano-

ve *inženjerske subkulture*, u odnosu na druge grupe, karakteriše najmanji stepen međusobne sloge i jedinstva.

*Inženjersku subkulturu* Termoelektrane „T” smo označili kao subkulturu orijentisanu na rezultate. Ispitanici su složni u konstataciji da im svaki dan na poslu nije isti, da se u nepoznatim situacijama često nalaze i u njima dobro funkcionišu, a da generalno posao ne bi mogli okarakterisati kao naporan, jer u većini slučajeva ne zahteva od njih ulaganje maksimalnog truda.

Ova subkultura je orijentisana na zaposlene. Ispitanici ističu da se na njih ne vrši veliki pritisak kako bi posao bio obavljen i da uživaju veliko poštovanje i razumevanje od strane šefova, koji ih često konsultuju prilikom donošenja odluka. Većina inženjera smatra da organizacija brine o rešavanju ličnih problema zaposlenih i da je zainteresovana da pruži pomoć zaposlenima u različitim situacijama.

*Inženjersku subkulturu* u Termoelektrani „T” okarakterisaćemo kao *profesionalnu subkulturu*. Ispitanici su isticali da su odgovarajuće kvalifikacije i sposobnosti ključan faktor prilikom zapošljavanja novih radnika u ovoj organizaciji i da, iako su svesni mogućeg uticaja drugih faktora na proces zapošljavanja, ti faktori ipak ne mogu biti presudni. Takođe, ovi zaposleni veoma su zainteresovani za razvoj svoje profesionalne karijere, izuzev onih koje samo nekoliko godina deli od penzionisanja. Iako se osećaju prijatno obavljajući posao u Termoelektrani „T”, nju ipak ne doživljavaju kao drugu kuću. Očekivali smo da će se *inženjerska subkultura* na ovoj dimenziji pokazati više kao *parohijalna*, „stapajući” se na taj način sa ostalim zaposlenima u dominantno parohijalnoj organizaciji. Svojim odgovorima zaposleni su nas demantovali, jasno pokazujući da se neke njihove vrednosti razlikuju od vrednosti koje su usvojili članovi drugih subkultura u organizaciji i da ova subkultura predstavlja bolji kontekst za obrazovanje svojih članova od druge dve.

*Inženjerska subkultura* Termoelektrane „T” je *otvorena subkultura*, jer niko u ovim organizacionim jedinicama nije imao problema prilikom prilagođavanja na radno okruženje. Uzrok brzog prilagođavanja ispitanika leži u nepostojanju posebnih karakteristika koje bi novi zaposleni morao da poseduje da bi se uklopio, ali i u visokom stepenu prihvatanja različitosti od strane ispitanika u odnosu na zaposlene koji pripadaju drugim subkulturama u organizaciji. Uzrok možda leži i u činjenici da prilikom donošenja suda o novom zaposlenom inženjeru u većoj meri cene stručnost i mogućnost doprinosa novog zaposlenog organizacionoj jedinici nego posedovanje specifičnih ličnih karakteristika.

*Inženjerska subkultura* Termoelektrane „T” je subkultura sa izuzetno slabom kontrolom. Zaposleni su uglavnom navodili da je najvažnije da zadatak bude obavljen, da klasične kontrole zaposlenih nema, ali da šefovi ipak na neki

način imaju stalan uvid u rad svojih zaposlenih. Pored toga, vreme za sastanke se u ovim službama ne poštuje strogo, a kada su u pitanju šale među zaposlenima, one su svakako prisutne, ali u različitom obimu u različitim službama.

*Inženjerska subkultura* se u našem istraživanju pokazala kao *normativna*. Procedure za obavljanje posla se u velikoj meri poštuju, a insistira se na poštenju i poštovanju poslovne etike.

Istražujući *organizacione vrednosti* koje dele pripadnici *inženjerske subkulture*, ustanovili smo da je ovu subkulturu moguće označiti kao *subkulturu niske distance moći*. Većina ispitanika smatra da šef treba da se konsultuje sa zaposlenima prilikom donošenja važnih odluka i da je u njihovim organizacionim jedinicama takav slučaj, a da straha od negativnih posledica zbog iskazivanja neslaganja sa šefom nema. Ovu subkulturu u poređenju sa proizvodnom i birokratskom odlikuje najniža distanca moći, koja može biti posledica i posebnog ugleda koji ovi inženjeri uživaju u organizaciji, ali i manje razlike u kvalifikacijama i sposobnostima između nadređenih i podređenih u odnosu na ostale subkulture.

*Inženjerska subkultura* u Termoelektrani „T” ima visok nivo izbegavanja neizvesnosti. Među ispitanicima nema rivaliteta i nadmetanja, jer za takvim ponašanjem nema razloga, a uvek bi se prethodno konsultovali sa šefom ili kolegom u situacijama kada bi morali da prekrše neko pravilo ili proceduru.

Ovo je *dominantno individualistička subkultura sa izvesnim kolektivističkim karakteristikama*. Većina ispitanih inženjera smatra da zapošljavanje i napredovanje u organizaciji treba da zavise isključivo od individualnih sposobnosti i veština, odnosno da su „stručnost, kvalitet i znanje na prvom mestu”. Međutim, dok starijim radnicima jeste najvažnije da u ovoj organizaciji imaju stalan posao i to što ga obavljaju u mirnom okruženju, mlađi inženjeri su navodili različite motive zbog kojih su se u Termoelektrani „T” zaposlili i zbog kojih u njoj još rade. Među njima su najizraženiji: mogućnost sticanja novih znanja, mogućnost profesionalnog razvoja i sticanje ugleda zbog rada u jednoj velikoj i uspešnoj organizaciji, što će im, kako se nadaju, omogućiti napredovanje u ovoj organizaciji ili lakše zapošljavanje i napredovanje u nekim drugim organizacijama.

Kao i prethodne dve, i ova subkultura je *ženska*, jer ispitanici ističu važnost dobrih međuljudskih odnosa na radnom mestu. Kada je u pitanju stepen poverenja koji ovi inženjeri imaju u kolege sa kojima saraduju, on je različit među zaposlenima različitih službi, ali je svakako znatno manji nego stepen poverenja koji veže pripadnike *proizvodne subkulture*. Na kraju bismo zaključili da, iako pripadnike *inženjerske subkulture* karakterišu u određenoj meri drugačije vrednosti vezane za rad i radno mesto nego pripadnike *proizvodne* i *birokratske subkulture* (koje su u pogledu vrednosti među sobom nešto sličnije), kao i vrednosti dru-



gačije od vrednosti dominantne kulture, ovu subkulturu svakako ne možemo smatrati kontrakulturom.

Kada razmatramo *lokus kontrole sopstvenog položaja u organizaciji*, ispitanici govore da karijera osoba u Termoelektrani „T” zavisi od više različitih faktora, ali pre svega od faktora koje bi mogli označiti unutrašnjim, odnosno zavisi od samih zaposlenih i njihovih kvalifikacija, sposobnosti i angažovanosti na poslu. Od ostalih faktora pomenuti su rodbinski i stranački odnosi. Zarada, kojom su ovi zaposleni uglavnom zadovoljni, zavisi od objektivnih činilaca, odnosno od radnog mesta, obrazovanja i godina provedenih u organizaciji, dok se dodatne nagrade i stimulacije, prema mišljenju ovih zaposlenih, raspodeljuju prema zaslugi. Kada su u pitanju ugled i podrška organizacije, i oni, prema mišljenju ispitanika, uglavnom zavise od samog pojedinca – od njegove stručnosti, kvalifikacija i zalaganja.

Analizirajući izlistane karakteristike sve tri opisane organizacione subkulture, možemo zaključiti da nijedna od ove tri subkulture nije kontrakultura, da je *proizvodna* verovatno podržavajuća, *birokratska* u najvećoj meri podržavajuća, ali i ortogonalna, a *inženjerska subkultura* sasvim sigurno ortogonalna subkultura. Čini nam se da je obrazovanje kao generička tačka stvaranja subkulture naglašeno samo u *inženjerskoj subkultur*i, dok je za članstvo u druge dve subkulture samo jedan od preduslova, zajedno sa drugim faktorima.

## Obrazovne karakteristike zaposlenih u Termoelektrani „T” i njihova povezanost sa organizacionom subkultur

### *Kvantitet obrazovanja pripadnika organizacionih subkultura*

Istražujući kvantitet (obim) obrazovanja pripadnika *proizvodne*, *birokratske* i *inženjerske subkulture* u Termoelektrani „T”, želeli smo da utvrdimo da li su zaposleni koji pripadaju različitim subkulturama u različitoj meri participirali u obrazovnim aktivnostima u poslednjih pet godina.



**Tabela 2:** Obim (kvantitet) obrazovanja zaposlenih u Termoelektrani „T”

	Proizvodna subk. (19 ispitanika)	Birokratska subk. (15 ispitanika)	Inženjerska subk. (13 ispitanika)
Nijednom	4	1	0
Jednom	1	2	1
jednom godišnje	5	0	1
dva puta	2	4	2
tri do pet puta	6	5	3
više od pet puta	1	3	6

Analizom podataka izraženih u Tabeli br. 2 možemo zaključiti da su se pripadnici *inženjerske subkulture* najčešće obrazovali u posljednjih pet godina, a značajan nam je i podatak da su se svi intervjuisani inženjeri obrazovali bar jednom u posmatranom periodu. Pripadnici *birokratske subkulture* slede pripadnike *inženjerske subkulture* u obrazovnim aktivnostima, od kojih se jedan ispitanik nijednom nije obrazovao u posljednjih pet godina, a preko tri četvrtine, odnosno 12 ispitanika obrazovalo se češće od jednom godišnje. Među pripadnicima *proizvodne subkulture* imamo čak četiri ispitanika koja su navela da se nisu obrazovali nijednom u posljednjih pet godina, pet ispitanika izjavilo je da se obrazovalo jednom godišnje, dok je šest njih participiralo u obrazovnim aktivnostima od tri do pet puta u posljednjih pet godina. Stoga možemo da zaključimo da pripadnici *inženjerske subkulture* češće participiraju u obrazovnim aktivnostima nego pripadnici *birokratske* i *proizvodne subkulture*, a ovi nalazi odgovaraju opštoj pretpostavci, kao i nalazima brojnih istraživanja, da se obrazovaniji više i obrazuju.

### *Mesto obrazovanja pripadnika organizacionih subkultura*

Drugi indikator se odnosi na podatke o različitim mestima na kojima se ispitanici obrazuju. Pripadnici *proizvodne subkulture* najčešće participiraju u obrazovnim aktivnostima koje su organizovane u samoj Termoelektrani „T”. Na drugom mestu po učestalosti su formalne obrazovne institucije na kojima se obrazovalo šest ispitanika, verovatno kako bi ispunili zahteve radnog mesta na kome se nalaze ili na koje prelaze, dva ispitanika su navela da su se obrazovala u drugim organizacijama, dok je samo jedan ispitanik samostalno organizovao svoje obrazovne aktivnosti kod kuće, a drugi ispitanik je samoinicijativno učestvovao u obrazovnim aktivnostima, ali na mestu koje nije precizirano. Svi pripadnici *birokratske subkulture* su se obrazovali u okviru organizacije, jedan broj njih učestvovao je i na stručnim seminarima i savetovanju održanim van organizacije u kojoj su zaposleni, dok je troje, odnosno četvoro njih učestvovalo u obrazovnim aktivno-

stima na radničkim i narodnim univerzitetima i privatnim školama, odnosno u srednjim školama i na fakultetima. Samo jedan od ispitanih birokratskih radnika obrazovao se samostalno kod kuće, dok se od trinaest ispitanih inženjera čak deset obrazovalo kod kuće. Pripadnici *inženjerske subkulture* su se obrazovali na različitim mestima za razliku od pripadnika preostale dve subkulture, dok se najviše pripadnika *proizvodne subkulture* obrazovalo u Termoelektrani „T”.

Posebnu pažnju nam privlači podatak da je čak deset od trinaest ispitanih inženjera učilo kod svoje kuće, što nam može ukazivati na to da Termoelektrana „T” obrazovnim aktivnostima koje organizuje ne zadovoljava u potpunosti obrazovne potrebe svojih inženjera. Za razliku od njih, proizvodni radnici se u najvećem broju obrazuju samo u organizaciji u kojoj su i zaposleni. S druge strane, ovo korespondira i sa profesionalnim i individualističkim karakterom *inženjerske subkulture*, čiji pripadnici ističu da je za njih veoma važno stalno usavršavanje i sticanje novih znanja i veština, kao i profesionalni razvoj i napredovanje, a ne samo opstanak u organizaciji u kojoj su sada zaposleni i u kojoj su im obezbeđeni stalan posao i sigurna primanja. Međutim, ovo može ukazivati i na činjenicu da se inženjeri obrazovanjem kod kuće pripremaju i za napuštanje sadašnjeg posla i zapošljavanje u novoj organizaciji. Isto tako, i podatak koji smo dobili od zaposlenih koji pripadaju *birokratskoj subkultur*i, da ih njihovi nadređeni periodično šalju na različite seminare i kurseve van organizacije, može da ukazuje na to da oni rade u organizacionim jedinicama koje ih ipak na određeni način stimulišu na preduzimanje obrazovnih aktivnosti, ali i na to da su seminari i kursevi nagrada (na šta su nam i sami zaposleni skrenuli pažnju), odnosno prilika da se odsustvuje sa posla i putuje, čime parohijalna organizacija, odnosno parohijalna i nestimulišuća organizaciona jedinica želi da učvrsti privrženost zaposlenih i dokaže svoje usmerenje na zaposlene.

### *Sadržaji obrazovanja pripadnika različitih subkultura*

Treći obrazovni indikator se odnosi na *sadržaje* koje u *procesu obrazovanja* usvajaju ispitanici, pripadnici različitih subkultura. Kao što se moglo očekivati, ispitanici iz sve tri analizirane subkulture najviše usvajaju sadržaje iz oblasti vezanih za njihovu struku, odnosno radno mesto, kao i iz oblasti bezbednosti i zdravlja na radu i zaštite od požara. Svi ispitani proizvodni radnici su izjavili da su usvajali znanja iz ovih oblasti, dok su samo dva ispitanika navela da su usvajali znanja i iz drugih oblasti, odnosno iz oblasti vezanih za timski rad, rešavanje konflikata i veštine komunikacije. Kada su u pitanju ispitanici iz *birokratske subkulture*, pored usvajanja znanja iz već pomenutih oblasti, usvajali su i znanja iz računarstva i informatike (tri zaposlena) i stranih jezika (jedan zaposleni). Pripadnici *inženjerske*

*subkulture* su usvajali znanja iz svih oblasti koje smo im u okviru pitanja višestrukog izbora ponudili (oblasti vezane za struku/radno mesto, računarstvo i informatika, strani jezici, zaštita na radu i od požara, timski rad, rešavanje konflikata, veštine komunikacije), pri čemu je jedan ispitanik naveo i da je usvajao sadržaje iz neke druge oblasti. Stoga možemo zaključiti da pripadnici *inženjerske subkulture* usvajaju sadržaje iz više različitih oblasti, što ih i razlikuje od pripadnika *birokratske* i *proizvodne subkulture*. Ovi nalazi su u skladu sa utvrđenim parohijalnim karakterom *proizvodne* i *birokratske subkulture*, odnosno izjavama zaposlenih da ne razmišljaju mnogo o budućnosti u profesionalnom smislu i o promeni posla, kao i da se većina njih nada da će do kraja svog radnog veka ostati u ovoj organizaciji, iz čega proizilazi da ovi radnici participiraju isključivo u onim obrazovnim aktivnostima koje im omogućavaju zadržavanje sadašnjeg posla ili, ukoliko je to moguće, napredak u okviru same organizacije. Nasuprot njima, inženjeri su, pre svega, zainteresovani za profesionalni razvoj i sticanje novih znanja i veština, što pokazuju i preduzimanjem različitih aktivnosti sa ciljem usvajanja znanja iz različitih oblasti. To opet možda može značiti da je njihova namera i napuštanje ove radne organizacije, što ne isključuje želju za podizanjem vlastitih kompetencija.

Analizom izveštaja o aktivnostima i poslovima koji su realizovani radom Službe za obuku kadrova, ustanovili smo da su u okviru ove službe realizovane obrazovne aktivnosti sa sadržajima iz oblasti koje su isključivo vezane za struku, odnosno radna mesta zaposlenih, uglavnom pripadnika *proizvodne subkulture*, odnosno da su zaposleni upućivani na doškolovanje i kurseve isključivo iz oblasti povezanih sa strukom i radnim mestom.

### *Oblici obrazovanja pripadnika različitih subkultura*

Što se tiče *organizacionih oblika obrazovanja* kroz koje su se ispitanici obrazovali, ispostavilo se da su se zaposleni iz sve tri ispitivane subkulture najčešće obrazovali kroz predavanja, dok su se pripadnici *proizvodne subkulture* obrazovali koristeći i kurs (dva ispitanika) i seminar (četiri ispitanika), jedan pripadnik *birokratske subkulture* naveo je i da se obrazovao na konferenciji, dok su se zaposleni koji pripadaju *inženjerskoj subkultur*i obrazovali kroz sve ponuđene organizacione oblike, osim tim bildinga, ali i koristeći samostalno učenje, odnosno koristeći internet, stručnu literaturu i druge izvore. Očigledno je da se pripadnici *inženjerske subkulture* obrazuju kroz više različitih organizacionih oblika nego pripadnici druge dve subkulture Termoelektrane „T”, što se može objasniti većom inicijativom, otvorenošću i profesionalnom usmerenošću *inženjerske subkulture* i ne oslanjanjem isključivo na organizacijsku obrazovnu ponudu koja se javlja najčešće u obliku predavanja.

### *Motivi za obrazovanjem pripadnika različitih subkultura*

U istraživanju nas je zanimalo koji su najizraženiji *motivi* ispitanika za daljim obrazovanjem, kao i da li se njihovi motivi razlikuju u zavisnosti od pripadnosti određenoj subkulturi. Ispitanicima smo ponudili sledeće motive: povećanje plate, dobijanje boljeg radnog mesta, želja za usavršavanjem u struci, upućivanje na obuku od strane organizacije, želja za proširivanjem opšteg znanja i osećaj ličnog zadovoljstva prilikom učenja. Rezultati istraživanja ukazuju da pripadnike *proizvodne subkulture* dva motiva podjednako podstiču na obrazovanje: dobijanje boljeg radnog mesta i upućivanje na obuku od strane organizacije radi zadržavanja postojećeg posla. Na drugom mestu po učestalosti navođena je želja za usavršavanjem u struci, dva ispitanika su kao razlog navela povećanje plate, a samo jedan ispitanik bio je motivisan željom za proširenjem opšteg znanja.

Pripadnike *birokratske subkulture* na obrazovanje najviše motiviše želja za usavršavanjem u struci, dok su malo manje motivišući bili upućivanje na obuku od strane organizacije i želja za proširenjem opšteg znanja, dok su još dva ispitanika navela osećanje ličnog zadovoljstva prilikom učenja kao najizraženiji motiv za dalje obrazovanje. Kao što smo ranije istakli, pripadnici *birokratske subkulture* gotovo da ne mogu da napreduju, a plata im ne zavisi od stručne spremne, tako da je jasno da se i napredovanje i veća plata nisu mogli javiti kao motivi. Rezultati otvaraju pitanje da li monotona i nestimulišuća radna sredina u kojoj se zaposleni prijatno osećaju i koju ne žele da napuste, ali u kojoj ne mogu da napreduju, može stimulišuće da deluje na participaciju zaposlenih u obrazovnim aktivnostima, jer im obezbeđuje vreme u kome mogu da se obrazuju „za svoju dušu“.

Kada su u pitanju pripadnici *inženjerske subkulture*, želja za usavršavanjem u struci bila je najizraženiji motiv (kod više od polovine ispitanika), dok se na drugom mestu po učestalosti nalaze dobijanje boljeg radnog mesta, želja za proširenjem opšteg znanja i osećanje ličnog zadovoljstva prilikom učenja. Možemo konstatovati da je jedna od karakteristika inženjerske kulture naglašena intristična motivacija za daljim obrazovanjem.

### *Barijere za obrazovanjem pripadnika različitih subkultura*

Što se tiče *barijera* koje su ispitanike najviše sprečavale da participiraju u obrazovnim aktivnostima, najveći broj ispitanika pripadnika sve tri identifikovane subkulture u organizaciji ništa nije sprečavalo da participiraju u obrazovnim aktivnostima. Od identifikovanih barijera, među pripadnicima *proizvodne subkulture* najčešća je percepcija nepostojanja interesantnih ili za njih korisnih kurseva, dok je kod ostale dve subkulture najčešće navođena barijera nedostatak novca, što i jeste jedan od najčešćih odgovora koje odrasli daju po pitanju barijera par-

ticipacije u obrazovanju. Kada govorimo o proceni sopstvenih sposobnosti za učenje i obrazovanje kao potencijalnoj barijeri, možemo zaključiti da je najveći broj ispitanika iz sve tri identifikovane subkulture smatrao da su u potpunosti sposobni za preduzimanje aktivnosti obrazovanja i učenja, dok ostali procenjuju da su njihove intelektualne sposobnosti na zadovoljavajućem nivou i da im ne predstavljaju prepreku za participiranje u obrazovnim aktivnostima. Najbolje su svoje sposobnosti za učenje procenili pripadnici *inženjerske subkulture*, za kojima slede pripadnici *birokratske*, pa *proizvodne subkulture*, ali moramo reći da su razlike zanemarljive, a, zbog malog uzorka, ne možemo dati kategoričnu tvrdnju po ovom pitanju. Ono što možemo da konstatujemo je da su svi ispitanici saglasni u proceni da njihove obrazovne sposobnosti nisu u značajnoj meri opale da bi mogle predstavljati barijeru za obrazovanje.

### Zaključna razmatranja

Na osnovu sprovedenog istraživanja možemo konstatovati da su fenomeni obrazovanja i učenja odraslih i fenomen organizacione subkulture višestruko isprepleteni. Obrazovanje može biti jedna od osnovnih generičkih tačaka oko kojih se stvara organizaciona subkultura (kao u slučaju *inženjerske subkulture*), a i u slučajevima kada su drugi činioци primarni u stvaranju subkulture (*proizvodna* i *birokratska subkultura*) ona svojim svojstvima ima bitan uticaj na dalje učenje i obrazovanje svojih članova.

Možemo zaključiti da pripadnici *inženjerske subkulture* češće participiraju u obrazovnim aktivnostima nego pripadnici *birokratske* i *proizvodne subkulture*, a da razlog tome leži u karakteristikama *inženjerske subkulture*, koja svojim vrednostima, verovanjima i normama stimuliše zaposlene na preduzimanje obrazovnih aktivnosti. Smatramo da na veću participaciju pripadnika ove subkulture utiče i njihova percepcija da oni sami, u najvećoj meri, kontrolišu razvoj sopstvene karijere, utiču na stvaranje profesionalnog ugleda i na stepen podrške koji imaju u organizaciji. Pripadnici ove subkulture se obrazuju na više različitih mesta nego pripadnici *proizvodne* i *birokratske subkulture*, od čega se veliki broj njih obrazuje samostalno kod kuće. To može značiti da ne postoji obrazovna ponuda koja bi zadovoljila obrazovne potrebe pripadnika *inženjerske subkulture*, pa je oni samostalno zadovoljavaju, ali može ukazivati i na njihovu razvijenu kompetenciju za samoobrazovanje. Istraživački nalazi ukazuju i na to da pripadnici *inženjerske subkulture* usvajaju sadržaje iz više različitih oblasti nego pripadnici *birokratske* i *proizvodne subkulture*, i to kroz više različitih organizacionih oblika obrazovanja. Utvrdili smo da u sve tri istraživane subkulture motivi koji su u vezi sa profesijom

jom, odnosno poslom, najviše usmeravaju zaposlene na preduzimanje obrazovnih aktivnosti, dok su motivi koji su u vezi sa ličnim razvojem individue zastupljeni u manjem broju. Kada su u pitanju obrazovne barijere, većina ispitanika iz sve tri subkulture navela je da ih ništa nije sprečavalo da se obrazuju o onoj meri u kojoj su želeli. Kada su u pitanju zaposleni koji su identifikovali određene barijere, među zaposlenima *inženjerske* i *birokratske subkulture* kao najizraženija barijera javio se nedostatak novca, dok je kod *proizvodne subkulture* to bilo nepostojanje interesantnih ili korisnih kurseva za njih.

Možemo zaključiti da su u analiziranoj organizaciji *obrazovne karakteristike zaposlenih povezane sa pripadnošću određenoj subkulturi*, odnosno da zaposleni koji pripadaju određenoj subkulturi, usvajajući njene vrednosti, verovanja i norme ponašanja, mogu biti stimulisani ili destimulisani na preduzimanje obrazovnih aktivnosti. To se ne odnosi samo na frekvenciju obrazovnih aktivnosti zaposlenih već i na sadržaj, organizacione oblike, mesto i motive za obrazovanje i učenje.

Potencijalno negativan uticaj koji neke organizacione subkulture imaju na obrazovanje i učenje njenih članova ne znači da bi trebalo težiti njihovom nasilnom ukidanju, već njihovoj modifikaciji i upravljanju. Neophodno je stimulisati i prihvatiti različitosti, jer možda baš neka od tih subkultura poseduje vrednosti koje mogu organizaciju odvesti u pravom smeru, odnosno neophodno je konstantno oslušivati postojeće subkulture i koristiti njihove potencijale. Smatramo da bi prilikom organizovanja obrazovnih aktivnosti trebalo uzeti u obzir različite vrednosti i verovanja koje su zaposleni usvojili, a koje svakako imaju uticaj na njihovu participaciju u obrazovnim aktivnostima. Takođe, neophodno je svim zaposlenima koji ne poseduju pozitivne vrednosti vezane za obrazovanja i učenje te vrednosti konstantno usađivati. Učenje i obrazovanje predstavljaju adekvatne alate kojima se može upravljati organizacionim subkulturama u cilju dostizanja željene performanse organizacije.

## Reference

- BOISNIER, A. & CHATMAN, J. (2003). The role of subcultures in agile organizations. In R. Peterson & E. Mannix (Eds.), *Leading and managing people in the dynamic organization* (87-112). NJ: Mahwah, Lawrence Earlbaum Associates.
- ILIĆ, M. (1974). *Sociologija kulture i umetnosti*. Beograd: Naučna knjiga.
- JANIĆIJEVIĆ, N. (1997). *Organizaciona kultura – Kolektivni um preduzeća*. Novi Sad, Beograd: Ulixes, Ekonomski fakultet.
- JANIĆIJEVIĆ, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Data status.
- JENKIĆ, R. (2011) Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 48(1), 103–123.

- KEYTON, J. (2011). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. Los Angeles: Sage.
- MILJKOVIĆ, J. (2008). Nastanak organizacione kulture, njegov uticaj na menadžment i andragoške implikacije. U Š. Alibabić i A. Pejatović (Ur.), *Obrazovanje i učenje pretpostavke evropskih integracija* (143–156). Beograd: IPA.
- MOJIĆ, D. (2010). *Kultura i organizacije: uticaj kulturnih pretpostavki, verovanja i vrednosti na organizacione strukture, sisteme i procese*. Beograd: Čigoja štampa.
- REYNOLDS, C. A. (2010). *The Identification of Organisational Subcultures in an International Energy Company*. Master Thesis. Auckland: Massey University.
- SCHEIN, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

---

Jovan Miljković<sup>7</sup>, Marija Schramm<sup>8</sup>  
Faculty of Philosophy, University of Belgrade

## Organisational Subculture and Employee Education<sup>9</sup>

**Abstract:** The purpose of the research, the results of which we present in this paper, was to determine the connection between the educational characteristics of employees and their affiliation with a particular organisational subculture. As part of the qualitative research paradigm, the model of a singular case study was used. The data for analysis were collected using focus-group interviews, surveys, scaling and analysis of documentation. The analysis and interpretation of the findings of the research lent empirical support to our hypothesis – that there is a connection between the educational characteristics of employees and the organisational subculture.

**Key words:** organisational culture, organisational subculture, employee education.

---

<sup>7</sup> Jovan Miljković, PhD is Assistant at the Department of Pedagogy and Andragogy, Faculty of Philosophy, University of Belgrade

<sup>8</sup> Marija Schramm is bachelor of andragogy on Faculty of Philosophy, University of Belgrade

<sup>9</sup> This paper is part of a research project being undertaken at the Institute of Pedagogy and Andragogy, Faculty of Philosophy in Belgrade, titled "Models of assessment and strategies for improvement of quality of education" (179060), supported by the Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia.

