

ОБРАД СТЕВАНОВИЋ*
ДАЛИБОР КЕКИЋ
Криминалистичко-полицијска академија
Београд

УДК 005.32:351.74
ИД БРОЈ 192630540
Прегледни рад
Примљен: 11.04.2012
Одобрен: 28.05.2012

ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА У ПОЛИЦИЈИ НА ПРАГУ ТРЕЋЕГ МИЛЕНИЈУМА

Сажетак: Појам организационе културе је утемељен у теорији организације и менаџмента половином претходног века. Конкретније, тај и сличне појмове, попут организационог понашања и организационе климе, истраживали су и уобличили теоретичари Запада у периоду од тридесетих до седамдесетих година прошлог века, у оквиру теорија организационе динамике и неформалне организације. Разлози кашњења њиховог анализирања у стручним и научним радовима наших аутора свакако су многобројни. Повећану, али и даље недовољну пажњу истраживању тих појмова наши аутори посвећују тек крајем прошлог и почетком овог века. Овај рад представља покушај да се ближе одреде појам организационе културе, њени елементи, класификација и управљање организационом културом у полицијској организацији.

Кључне речи: организациона култура, организационо понашање, организациона клима, организациона структура, полиција, полицијска организација

Увод

Упркос томе што се међусобно веома разликују, савремене полицијске организације имају јасно одређену, формалну организациону структуру, засновану на одговарајућим моделима поделе рада, груписања послова, делегирања ауторитета и координације организационих активности. За разлику од организационих структура које се могу јасно изразити организационом шемом, организационе културе полицијских

* obrad.stevanovic@kpa.edu.rs

организација је теже јасно одредити, поред осталог, и због сличности и честог поистовећивања тог појма с појмовима као што су организационо понашање и организациона клима, али и безбедносна култура или култура безбедности. У овом раду се најпре упоредно анализирају наведени појмови, полазећи од појма култура у најопштијем смислу и од појма безбедносна култура у апликативном смислу, с циљем да се детаљније објасни појам организационе културе у полицијској организацији као најзначајнијем субјекту јавне безбедности у демократским друштвима.

Култура и безбедносна култура

Израз „култура” потиче од латинске речи *култура* што значи гајење или обделовање, тј. све оно што људи сами стварају као посебна бића. До сада је објављено неколико стотина дефиниција и управо се због мноштва тих дефиниција често прибегава класификацијама и типологизацијама које ближе упозоравају на суштину културе и које могу полазити од *глобалног приступа култури* и од *основног садржаја* (Печујлић, Милић, 1994). Култури је најближи и најсроднији појам цивилизације, јер развојем културе настаје и развој цивилизације. Међутим, постоје извесна неслагања када је реч о односу културе и цивилизације, која полазе од два становишта: у једном се сматра да цивилизација поприма материјални садржај и губи духовну супстанцу, тако да култура има духовно обележје и поприма позитиван предзнак а цивилизација негативан, док се у другом сматра и да цивилизација добија изразито позитивно значење, јер се људски напредак сагледава кроз технологију и свет материјалних ствари (Кекић, 2004).

За културу је карактеристично да је она, пре свега, плод умног остварења, али делимично и материјалног, па је стога веома тешко повући оштру црту између културе и цивилизације. Култура потреба је део културе када се култура посматра с обзиром на њене главне институционалне садржаје и облике.

Потреба за сигурношћу и безбедношћу појединца представља поткултуру културе потреба. Културу безбедности се зато одређује као поткултура културе потреба. Култура безбедности се испољава као мишљење о безбедности, понашање и однос и приступ безбедности. Она се схвата као интерес, потреба и вредност. Култура безбедности, према броју својих чинилаца, може се поделити на глобалну, регионалну, националну и културу безбедности интересних група, класа и појединаца. Култура безбедности у савременим схватањима безбедности представља

образац мишљења, понашања и опхођења којим се узимају у обзир сви захтеви постављени новим концептом. Њоме се морају уважити сви облици безбедности: појединачна, војна, еколошка, економска и др. Она обухвата и замисли појединачне и колективне безбедности, колективне одбране и унапређења и ширења стабилности (Кекић, 2004).

Безбедносна култура се може дефинисати и као „скуп усвојених ставова, знања, вештина и правила из области безбедности, испољених као понашање и процес, о потреби, начинима и средствима заштите личних, друштвених и међународних вредности од свеколиког угрожавања”. Из наведеног се може увидети да је реч о сложеној појави мултидисциплинарног садржаја (Стајић, Мијалковић, Станаревић, 2006).

Будући да је култура категорија променљивог карактера – историјски развојна појава, култура безбедности, а тиме и организациона култура у полицији само су део целокупног културног обрасца, тако да су и оне саме по себи историјски развојне појаве. Оне се мењају под утицајем промена система као таквог, система као организације, концепта безбедности и теорије организације и менаџмента. Како се проширује значење концепта безбедности и захвата појма менаџмента, тако се проширује и значење културе безбедности и организационе културе у безбедносним организацијама. Продужењем списка референтних објеката безбедности, култура безбедности и организациона култура постају сложеније категорије.

С обзиром на то да је у овом истраживању изучавана култура организације полиције, као један од основних стубова безбедности савремене државе, та парадигма се може сврстати делимично у ред опхођења у безбедности (безбедносно опхођење) и безбедносне културе (култура безбедности), јер је саставни део тих појмова (Кекић, 2004).

Организациона култура, понашање, клима и структура: разграничење појмова

За организациону културу се може тврдити да је то скуп „моралних, социјалних и понашајних норми једне организације, заснованих на веровањима, ставовима и приоритетима својих чланова” (Duffy, 1999). У основи, она је описана као *особеност, односно карактеристика једне организације, или једноставно као „начин на који су ствари уређене у организацији”* (Wright, Boswell, 2002). *Организациона култура утиче на начин на који запослени мисле, понашају се и осећају. Она је широк израз који се употребљава за дефинисање особености или карактера по-*

себне организације и укључује елементе као што су основне вредности и веровања менаџмента и осталих запослених, корпоративна (полицијска) етика и правила понашања. Може бити изражена у мисији организације, у архитектонском стилу зграда, декору канцеларија, начину облачења запослених, начину ословљавања и титулама и звањима који су дати или поверени запосленима.

Организациона култура је ужи појам од културе и уместо у друштву и његовим институцијама у целини, испољава се у микросоцијалном окружењу, тј. у организацији. Ако се сагледају аспекти културе, *може се рећи да су то колективна веровања која обликују понашање, која су делимично заснована на емоцијама, која су посебно уочљива када се ишчекује промена, која су утемељене на историјском континуитету организације иако се културе супротстављају промени, која се непрестано мењају итд. (Schein, 1980).*

Свака организација има своју властиту културу или скуп вредности. Претежно, организација не покушава свесно да ствара одређену културу, већ се култура организације ствара несвесно и заснована је на вредностима топ менаџмента или оснивача организације. Оно чему организација стреми – вредности које се нада да ће достићи, може се разликовати од вредности, веровања и норми изражених у постојећој и текућој пракси и опхођењу. Процена културе може да обезбеди реалне податке о стварним вредностима и нормама организације.

Организациона клима се често једначи с изразом „организациона култура”. Многобројне расправе су вођене о томе по чему се та два појма разликују. Неки аутори заговарају становиште да је култура укоренења у вредностима, веровањима и претпоставкама које имају чланови организације и да је похрањена дубоко у структуру организације. Супротно, клима се односи на аспекте окружења које чланови организације свесно уочавају. Сугерише се да је клима везана за перцепцију и да је дескриптивног карактера. Једноставно, дефинисање организационе климе може се приказати као начин на који запослени опажају (како виде и осећају) културу која постоји у њиховој организацији. То је релативно стална група опажаја (перцепција) коју носе и исказују чланови одређене радне организације, а која се односи на карактеристике и квалитет организационе културе. Дакле, суштински несклад је између стварне ситуације (организационе културе) и њене перцепције (организационе климе).

Ако се прихвати да је култура организације општа и карактеристична за целокупну организацију, клима се може разликовати од одељења до одељења, од групе до групе запослених, јер се разликују њихова

перцепција, као и њихове особине и усклађеност. Многи аутори стога организациону климу поистовећују с радном атмосфером. Организациона клима се може мерити помоћу упитника. Осам основних димензија на основу којих се мери клима су: аутономија, кохезивност, поверење, ресурси, подршка, признања, фер однос, иновација. За успостављање одређене климе су одговорни и непосредни руководиоци. Они кроз систем награђивања, стил руковођења и сл. могу утицати на стварање специфичне организационе климе.

Постоје тврдње да је организациона клима нешто што се, пре свега, може осетити, а не когнитивно препознати. Организациону климу можемо посматрати као скуп карактеристика (функција) које се могу осетити (опазити) у одређеној организацији и/или њеним подсистемима и које се могу извести из начина на који се организација или њен део опходи према запосленима или околини. Такође, и за организациону културу можемо потврдити да је она скуп свих перцепција појединаца, на основу којих се организације међусобно разликују у складу са својим праксама и процедурама.

Организациона клима се може посматрати на нивоу организације, групе и појединца, а неки аутори сматрају да се перцепција, у погледу организационе климе, усредоточава на процесе, понашања и праксе, који се у организацији подржавају и награђују (James, James, 1989). Организациона клима може бити значајан чинилац и приликом избора евентуалног послодавца. Позитивна организациона клима утиче на јачање мотивације запослених и боље перформансе; подиже ниво напора који ће запослени предузимати, а вођство и менаџмент, који осигуравају подршку и изазове запосленима, настављају да гаје позитивну климу. Организациона клима исказује степен задовољства запослених елементима организације који су им значајни (радна атмосфера, висина зараде, међуљудски односи, могућност напредовања и др.) (Томашевић, 2007).

Уколико се посматра однос између организационе културе и организационе климе, уочава се одређена разлика између та два појма. Организациона клима је усмерена ка испуњењу очекивања пре свега запослених, док је у погледу организационе културе то питање карактера и суштине који се очекује од организације. Када се говори о организационој клими, мисли се на „температуру” у организацији, а када се говори о култури, мисли се на притисак коју организација трпи. У погледу облика, организациона клима је трансактуелна (постојећа) карактеристика организације, док је организациона култура трансформациона карактеристика. Организациона клима је, пре свега, усмерена ка оперативном

(радном) нивоу одређене организације, а организациона култура се ствара и исказује највише кроз стратешки ниво организације. Најпоследње, организациона клима је доминантно одраз норми и понашања, а култура вредности и веровања.

У основи, све зависи од личности: неке је важно какве су организациона култура и клима све док је зарада висока, а неком другом је важније да је атмосфера у предузећу опуштена и да може стваралачки да мисли и ради. Будући запослени мора сам проценити да ли му организациона култура у потенцијално будућем предузећу одговара. Доминантна организациона култура је она коју осмишљава и спроводи топ менаџмент. Стога, мала је могућност да, у том смислу, запослени ишта промени уколико му не одговара.

Организационо понашање се може објаснити као „поље истраживања које се бави утицајем појединаца, група и структуре на понашање унутар организације, како би се знање стечено тим истраживањем применило за повећање делотворности дате организације” (Robbins, 1996: 10). Организационо понашање се односи на међуљудске односе унутар организације. Ти односи се успостављају између појединаца и група људи. Организационо понашање обухвата најмање две компоненте: организациону и психолошку, а обе компоненте обухватају понашање у функцији динамике организације, уз то да га свака сврстава у свој теоријски систем (Субошић, Кекић, 2009).

Организационо понашање је важна појава у организацији, а његово познавање је неопходно за њено разумевање, предвиђање и контролисање. Проучавање организационог понашања с наведеним циљевима конципира се тако да се сазнања до којих се дође систематизују у четири области:

- стимуланси – унутрашњи и спољашњи, посматрани у односу на појединца или групу унутар организације;
- људи – психички аспекти чланова организације;
- понашање – обрасци понашања појединаца и група у организацији и
- последице – консеквенце за човека и организацију у зависности од одређених понашања.

Понашање које је доминантно одговарајуће за већину чланова организације разуме се као прихватљиво опхођење, учествовање у неформалним организационим обрасцима, сопствена организованост, ваљано комуницирање, решавање конфликтних ситуација и сл. Насупрот наведеном, претежно неодговарајуће понашање појединаца и група у организацији укључује пропуст, тј. неуспешно практиковање наведених са-

држаја рада (Јасински, 1964). Уколико се наведене вештине уопште као садржаји организационог понашања, могу се сврстати у три групе:

- техничке – методичке, технолошке, тактичке и др.;
- социјалне – мотивационе, комуникацијске и др., које је неопходно да имају сви чланови организације и
- стратегијске – идентификовање, закључивање, дефинисање, поређење и др., које су потребне само за менаџере (Субошић, Кекић, 2009).

Поједини истраживачи разматрају питање организационог понашања из угла више научних дисциплина. Тако Робинс сматра да се организационо понашање може разматрати са становишта:

- психологије – учење, мотивација, перцепција, обука, задовољство послом, радни стрес, радни дизајн, селекција запослених, ефективно вођство, процена перформанси, појединачно одлучивање;
- социологије – групна динамика, радни тимови, комуникација, моћ, сукоб, интергрупно понашање, формална организациона теорија, бирократија, организациона технологија, организационе промене, организациона култура;
- социјалне психологије – промена понашања, промена става, комуникација, групни процеси, групно одлучивање;
- антропологије – упоређивање ставова и вредности, међусобне анализе културних вредности, организациона култура, организационо окружење и
- политичке науке – сукоб, моћ, интраорганизационе политике (Robbins, 1996).

У погледу становишта научних дисциплина које се баве питањима организационог понашања, Робинс сматра да се све оне могу сагледати из угла појединца, групе или организационе структуре. Све наведено Робинс смешта у заједничко поље изучавања под називом *студије организационог понашања*.

Веома је значајно поменути још неколико појава везаних за организационо понашање: групна динамика и формалне и неформалне организације. Групна динамика обухвата догађаје и промене у односима између појединих чланова групе и промене у односима групе према другим групама, које су с њима у неком просторном или психолошком контакту. Отуда, групна динамика се остварује на међугрупном и међуљудском плану. Међуљудска динамика се остварује следећим механизмима: имитацијом, сугестијом, симпатијом, антипатијом, идентификацијом, социјалним притиском, социјалном стимулацијом и инхибицијом (Јурина, 1994).

Формална организација је пројектована и нормирана организацијска структура која се успоставља због оптималног усклађивања односа свих ресурса и постизања циља организације. У њеном пројектовању и увођењу се прописују елементи организације *stricto sensu*, који су важни

за схватање процеса рада и препознавање успешности. Као резултат организационе структуре, у свакој организацији постоји неформална организација (Јурина, 1994). Неформална организација, с друге стране, јесте стварно организационо понашање запослених у оквирима формалне организационе структуре, засновано на истинским односима међу људима у радном процесу, с тим што су односи међу људима засновани и на мотивима и механизмима социјалне интеракције и стремљења ка остваривању властитих интереса, али актуелизацијом индивидуалних потенцијала, односно социјалном сатисфакцијом (Петковић, 2008:101).

Организациона структура се може описати као формалан систем одговорности, којим су дефинисане кључне позиције у организацији, као и право да се постављају циљеви, примају информације и утиче на рад других. Под организационом структуром се подразумева проблем рада унутар предузећа, подела на поједине делове који представљају организационе јединице у којима се реализују одређене функције и задаци.

Израз „структура” (лат. *structura* – слагање, склапање, зидање) има више значења. Структура је саставни елемент сваке организације, а уједно и најважнији. Свака организација има свој систем унутрашњих веза и односа, односно одређену организациону структуру која јасно показује ко је коме подређен. Организациона структура предузећа је динамичан елемент који прати циљеве предузећа, а они произлазе из стратегије развоја предузећа. Утицај интерних и екстерних чинилаца организације је веома значајан за обликовање организационе структуре предузећа, тако да ће предузеће које делује у нестабилном окружењу знатно чешће морати да мења своју организациону структуру него у случају када је та околина стабилна.

Вилијам Скот сматра да је организациона структура логичан однос између нивоа управљања и подручја функција који омогућава успешно остваривање циљева предузећа (Scott, 1961). Из социолошког угла, организациона структура се сагледава као систем односа међу људима ради извршавања одређених задатака (Perrow, 1970). Различите дефиниције организационе структуре објашњавају елементе који чине структуру:

- оперативни – сви радници на извршном нивоу;
- стратешки – највише руководство, тзв. топ менаџмент;
- средњи – менаџери средњег нивоа;
- техноструктура (стручне организационе јединице) – стручњаци с високим нивоом знања и стварним ауторитетом и

- штабни – (особље за подршку) који има задатак да помаже линијском менаџменту (H. Mintzberg).

Да би сви чиниоци пословања у организацији функционисали, потребно је објединити их у остваривању задатака организације, а исто тако обезбедити координацију на свим нивоима. Координација свих активности у организацији се може успешно одвијати само ако се прво утврди правилан временски распоред послова. Организациону структуру чине следећи елементи:

- организација материјалних чинилаца, која обухвата организацију материјалних улаза (сировина и материјала) као и организацију опреме;
- организација људских чинилаца, која укључује све проблеме у вези с организацијом људи, избором и попуном радних места, као и с интеграцијом, социјализацијом и оријентацијом запослених у радној средини;
- рашчлањивање задатака, које обухвата поделу укупног задатка предузећа на посебне и појединачне задатке;
- организација управљања и менаџмента, која обухвата проблематику организације управљања и организације менаџмента, као и осталих међусобних односа и
- организација временског редоследа послова, која укључује истраживање временске усклађености свих чинилаца производње и целокупног тока производње и пословања (Fillee, House, 1984).

Одабир одговарајуће организационе структуре неке организације је једна од најзначајнијих одлука предузећа, јер уколико се усвоји организациона структура која не одговара ситуацији у којој се дата организација налази, биће успорене или заустављене способности управљачког система. Начин структурирања организације је специфичан за сваку организацију и својствен само њој, те се не може говорити о универзалном начину структурирања организације. Проблем с којим се суочава сваки дизајнер организације је постизање равнотеже између стабилности и флексибилности организације, тј. организационе структуре. Стабилност структуре омогућава специјализацију и рационализацију пословања, као и умањење трошкова, а флексибилност омогућава брзо прилагођавање организације променама у окружењу. Избор организационе структуре предузећа превасходно је задатак највишег менаџмента организације, који мора пронаћи равнотежу између те две крајности.

Изградња организационе структуре мора да осигура остваривање циљева организације, оптималну поделу рада, посебно задатака који се делегирају менаџерима, посвећивање пуне пажње кључним функцијама у организацији и пажљиво одређивање одговорности, рационалну употребу квалификација, искуства и специјалистичких знања, да запослени раде у ефикасним и ефективним радним скупинама, а да им рад буде

заснован на одговарајућем систему информација и комуникација. У процесу организационе изградње се ствара формална организациона структура која се јавља као резултат процеса организационе изградње и представља основу сваке организације, те су њом аниципативно утврђени распоред послова и систем интерактивних односа и веза у организацији, које прописују правила и норме понашања. У тренутку стварање организационе структуре стварна организациона структура одговара формалној. До несклада између формалне и стварне организационе структуре долази због промена елемената организационе структуре и он је већи што је дуже трајање нове формалне организације. Неформална организација се везује за људе и њихово активирање у организацији и представља скуп релативно трајних односа међу људима који су се развили током заједничког рада. Појава неформалне организације углавном се везује за неформалне групе у организацији и може да буде усредоточена на остваривање циљева организације, али исто тако и на остваривање неких парцијалних интереса појединих неформалних група у организацији. Уколико су ти циљеви у супротности с циљевима и интересима организације као целине, реч је о негативном деловању на резултате пословања организације.

Ако се организација (као субјекат) разумева као производ менаџмента, организациона структура се може схватити као производ организовања, односно успостављања нове или мењања постојеће организационе структуре. Организовање је, тако, менаџерска активност или процес, док је организациона структура резултат или производ те активности или процеса (Стевановић, 2012). Отуда, појам „организациона структура” се дефинише као циљно усмерена, функционална, оптимална (ефикасна и ефективна) подела рада и условима окружења прилагођена конфигурација (архитектура) људских (кадровских), материјалних, енергетских и информационих ресурса организације. Она представља својеврстан, формално успостављен систем организационих делова, људи (појединаца), материјалних и других ресурса, с њиховим задацима (улогама), унутрашњим везама и односима, успостављеним на основу поделе рада, груписања послова, делегирања ауторитета и одговорности и на одговарајућим механизмима координације и контроле (Стевановић, 2012).

Организациона култура – општи поглед

Организациона култура је систем заједнички схваћеног смисла и веровања организационих чланова који, у великој мери, одређује њихове

међусобне поступке (Robbins, Coulter, 2005). Такав систем представља заједничко виђење чланова једне организације које утиче на начин њиховог понашања. У свакој организацији постоје митови, симболи, вредности, ритуали и праксе које временом еволуирају. Организациона култура претежно представља „начин на који решавамо проблеме”; прецизније, њом се утиче на оно што запослени могу да ураде и на то како разумевају, дефинишу, анализирају и решавају проблеме. Једна од дефиниција каже да организациона култура представља стечено знање и искуство које појединац користи у развоју свог. Организациона култура је ужи појам од културе и уместо у друштву и његовим институцијама у целини, испољава се у микросоцијалном окружењу, тј. у организацији.

Уколико се жели разумети организациона култура, морају се разјаснити две основне ствари. Култура је повезана с оним што организација ради, односно производи и/или које услуге пружа. У организацији се развијају различити производи или услуге и начини понашања који разликују једну групу од других група, односно једну организацију од других организација. Организациона култура је истодобно у вези с тим на који начин/како организација то ради. Нарочито битне особине које би требало развити су: свест о квалитету, флексибилност, услужна оријентација и сл. Будући да је култура производ предузетих акција и да је утемељена у индивидуалним и колективним особинама запослених, може се рећи да „култура извире док радимо неке друге ствари” (Gupta, 1986).

Култура се преноси запосленима на више начина, а најчешће причама, ритуалима, језиком и материјалним симболима. Приче се састоје већма од препричавања битнијих догађаја о људима и то највише од анегдота. Ритуали организације чине ланац активности које су понављајућег карактера, а којима се исказују и оснажују вредности организације, утврђују најбитнији циљеви и који су људи од ванредне важности за организацију. Језик се односи на то како многе организационе јединице у оквиру целине употребљавају језик као начин идентификовања представника организационе културе. Учењем тог језика се испитује да ли су и како чланови прихватили културу и да ли су спремни да је очувају или унапреде. Материјални симболи који преовлађују у организацијама односе се на: начин облачења запослених, марке аутомобила који возе менаџери, изглед просторија и сл. Наведени симболи се посебно тичу менаџера, тј. квалитета и декорације намештаја у њиховим канцеларијама, погодности за менаџере у виду чланства у спортским клубовима, летовалишта која су у власништву организације, посебне одеће за запослене, просторије за обедовање, места за паркирање итд.

Прво на шта се мора обратити пажња јесте то да се култура може разумети као перцепција. Појединци схватају организациону културу на основу онога што чују, доживе или виде у склопу организације. Заједнички аспект културе организације се заснива на чињеници да, и поред тога што појединци имају различито порекло у погледу социјалних, фамилијарних, топонимских и других корена и/или су радили у оквиру различитих организационих нивоа, они су склони томе да организациону културу описују на сличан начин. И организациона култура се може разумети као описна категорија. Она се огледа у начину вођења организације, а у режији њених чланова, при чему се не мисли на то да ли им је она допадљива. Дакле, израз „организациона култура” обухвата дескрипцију, а не процену.

Премда свака организација има своју организациону културу, немају све организационе културе подједнак утицај на опхођење и поступке запослених. Постоје културе организација у којима се сржне вредности веома поштују и интензивно постоје – имају већи утицај на запослене од слабих организационих култура. Што запослени снажније присвајају кључне вредности организације као своје и што су посвећенији раду, радним односима и унутрашњем окружењу, култура је снажнија. Сазнање о нивоу организационе културе (слаба, средњег нивоа, јака) зависи од чинилаца као што су: величина организације, почетни ниво дате организационе културе, временски оквир постојања и степен интерактивних односа међу запосленима.

Култура било које групе људи је скуп уверења, навика, праксе и начина размишљања, који они међусобно деле и практикују кроз заједнички боравак и рад. Он се односи на скуп претпоставки које људи догматично и једноставно прихватају у међуутицају с другима. На транспарентном нивоу, култура групе поприма облик ритуалног понашања, симбола, митова, прича и звукова (Stacey, 1997). Природа организационе културе се може анализирати изучавањем прича које људи у организацији препричавају. Тако, новозапосленима се увек могу причати добро познате приче о оснивачима организације или неким другим значајним вођама организације. Прича је начин истицања правила која сви прихватају. Одећа вође је културни симбол кључног уверења о неформалним односима. Култура се одражава у вођству и стиловима менаџмента. Анализом културе стратег ће адресирати суштинска уверења и снагу којом људи у њих верују.

Када се пропагира организациона култура, превасходно је неопходно да менаџмент буде усмерен ка запосленима, а истовремено и ка окружењу, јер је организациона култура *differentia specifica* сваке радне

организације и представља њен имиџ. Веома је важно да запослени буду свесни и да имају осећај мисије организације, јер је осећај мисије много више од дефиниције посла, тј. од подручја у којем егзистира организација. Осећај мисије треба разликовати од идеја које су иза речи визија и стратешка намера. Мисија се разумева као разлог зашто постојимо – безвремени циљ постојања једне организације, она је начин понашања и односи се на садашњост.

Карактеристике културе се односе на следеће:

- колектив – организациона култура не може бити производ самосталног деловања појединаца; појединци могу бити иницијатори да се одређени културни образац поштује унутар једне организације и да се потруде да такав културни образац наметну осталим запосленима, али све док специфичан начин опхођења, мишљења и деловања, као и систем вредности не буду колективно прихваћени и практиковани у свакодневном раду, то не представља организациону културу;
- емотивни набој – из разлога што организациона култура помаже да се превазиђу осећања анксиозности и бриге, у њеној основи и исказаним облицима се налазе колико значење, толико и емоције; до одређеног степена, свака организациона култура је „големи напор да се замаскирају” брига, опасности и стрепње из свакодневног живота (Trice, Beyer, 1993);
- историјска утемељеност – организациона култура, као свака култура, не може бити одвојена од сопствене историје и не јавља се изненада и преко ноћи; да би се организациона култура развила, неопходно је да запослени проведу неко време заједно, да размењују мишљења и знања, да деле заједничке сумње и несигурности и да, на неки начин, међусобно имитирају једни други;
- инхерентна симболичност – рећи да је култура питање симболичности изражава намеру да се нагласи експресија, пре него техничка и практична страна људског понашања; симболизам има важну улогу у културолошкој комуникацији и експресији; симболи, на тај начин, надахњују и подстичу културолошку комуникацију, тако да се сматрају основним инструментима културолошког изражавања (Turner, 1967);
- непрецизност (нејасност) – не само да је култура, а тиме и организациона култура, инхерентно симболична, она је и непрецизна и често делује збуњујуће на много начина; организациона култура није монолитан и једноличан скуп идеја, мишљења и знања, она доминантно инкорпорира контрадикције, двосмислености, парадоксе и ствара ненамерно испланирану конфузију (Keesing, 1987);
- стицајност – нема генетско, односно биолошко порекло;
- дељивост – култура није специфичност појединца; она се дели и меша између чланова организације;
- трансгенерацијска је – преноси се с генерације на генерацију и

- адаптивност – заснива се на способности људи да се прилагођавају средини и догађајима.

Интересни садржај појма „организациона култура” се може суб-лимирати у неколико секвенци:

- јасна правила понашања између запослених, као што су, на пример, употребљавани језик и вокабулар, али и поштовање и подражавање ритуала;
- норме које постоје у оквиру радних група;
- доминантне вредности које заступа једна организација, као што су, на пример, „производни квалитет” или „непроцењивост руководства”;
- филозофија којом се руководи менаџмент и запослени у вођењу политике организације према запосленима и/или клијентима;
- правила игре с којима се слажу запослени у организацији, као и оквири које новозапослени мора да научи како би постао прихваћени члан организације и
- угођај или клима која се проноси кроз организацију у физичком облику и начин на који запослени међусобно делују с корисницима услуга и/или окружењем (Schein, 1985).

Свака организација има своју особену културу. Уколико се на развоју те културе не ради свесно, дешава се да се у организацији развију неформална, често дисфункционална понашања. Отуда се може закључити да је једна од најважнијих улога менаџмента организације да свесно ствара жељену културу која би омогућила приближно потпуну делотворност организације. Култура организације може бити описана као оријентисана на акцију, на људе и системски оријентисана (Griffin, Patterson, West, 2001).

У организацијама где је менаџмент оријентисан на акцију, иноко-сни вођа усмерава културу. Већина пажње је усмерена ка обављању задатака, кретању унапред, трагању за новинама и управљању променама. Такви лидери непрестано улажу додатну енергију у организацију кроз тренинг и обуку, који наглашавају потребу за преузимањем појединачне одговорности, исказивањем иницијативе, преузимањем размотрених ризика, утицањем на индивидуалну продуктивност и резултате. То је динамичан облик организационе културе, чије је упориште у појединцима који су мотивисани да се унапреде до изазова пословања, углавном на начине који превазилазе оно што се може сматрати редовним (уобичајеним) извршењем посла. Таква организациона култура може да буде неосетљива на несклад у ситуацијама и људима, када се претпоставља да код сваког постоји развијен осећај за изазов и тежња ка интензивним достигнућима.

Карактеристика организационих култура усмерених ка људима је-су лидери који обучавају запослене да буду спремни да преузму одговорност и онда им је делегирају. У таквим организацијама одговорност се додељује наниже, што је дубље могуће. То је тип организације где акценат није на контроли. У њима се дају шира овлашћења обученим људима и верује им се да ће уградити квалитет. Ако се одлука у вези с овлашћивањем покаже погрешном, искуство се користи као основ за учење, а не за критику или казну. Акценат је на обавезивању и узајамној подршци, а неотпорне су на појединачне разлике, извлачећи најбоље из сваког. Негативна страна те културе се јавља када одговорност није ваљано делегирана и када људима није дата потребна подршка. Недовољност изазова за сналажљиве и обучене људе води лошим перформансама, али и ако се људима да да раде више од онога што могу да поднесу, резултат је исти.

Успешне, системски оријентисане културе покушавају да систематично и системски приступе превазилажењу проблема и понављајућим ситуацијама. У већини организација, 80% онога што се ради представља рутину. Системски оријентисана организација то зна. У оквиру ње се развијају процедуре за управљање том рутином, остављајући менаџерима могућност да искористе своју енергију на преосталих 20% рада. Срж успешне, системски оријентисане организације је њена способност да непрестано испитује своје системе. Сваки процес је подложен одговарајућој поновној процени и побољшању. Људи консултују правила кад год је то могуће, али су приправни да преузму и индивидуалну одговорност.

Особености организационе културе у полицији

Организациона култура у полицији обухвата највише тзв. „невидљиве” елементе организације, за разлику од структуре која представља њене екстерне, манифестне елементе. Структуром полицијске организације се сматра само врх тзв. „организационог леденог брега”, док организациона култура представља његов остатак који је „под водом” и као такав теже уочљив и сазнајан (Субошић, Кекић, 2009). Садржај организационе културе у полицији се може објаснити као начин размишљања, уверења, ставови и вредности полицијских службеника док обављају службене задатке.

Полицијска организациона култура се може посматрати као „санта леда”. Значај тих елемената се нарочито уочава при вођењу неких стратешких пројеката у полицији, када се појављују различити облици уд-

руживања делова или целих полицијских организација. Ту се велика пажња поклања опипљивим елементима договора, као што су различите политике, тактике и процедуре, док се култура ретко разматра, јер се она у полицији подразумева. Ипак, истраживања указују на везу између разлика у култури и неуспеха таквих пројеката. Организације би, у том смислу, требало да истраже разлике у култури пре него што предузму било какву активност с другим полицијским организацијама, нарочито када је реч о облицима међународне полицијске сарадње, као што су, на пример, полицијске мисије, официри за везу и сл.

Модел „леденог брега” се састоји од понашања на врху, система и операција у средини, и у основи темеља културе. Треба кренути од тога „шта” се дешава на сваком нивоу, а затим ићи дубље, како би се одговорило на питање „зашто” се то дешава.

Понашања – врх „леденог брега” чине елементи културе које појединци могу да опазе својим чулима. То су, на пример, језик који се користи или понашање особа приликом друштвених догађаја, као што су различити скупови, састанци и сл. и обезбеђује само површно разумевање културе. Понашања су оно што можемо видети, али их на овом нивоу не можемо протумачити, односно утврдити њихов узрок. Често се догађа да грађани не разумеју шта полиција ради и зашто то ради, јер је у питању начело конспиративности којим се штите сазнања полиције о одређеним криминалним активностима.

Системи и операције – на овом нивоу је могуће утврдити како функционишу системи и операције, односно процеси у оквиру организације. На пример, полицијска организација је заснована на поштовању хијерархије, правила и процедура, њене активности се углавном ослањају на структуре са ригидном (крутом) контролом и менаџмент културом која није спремна да толерише другачије мишљење. Наравно, ситуација у полицији није у потпуности таква, јер понекад задатак и ситуација намећу лабилнију структуру. Овде можемо посматрати организациону структуру, филозофију управљања и стратегије у вези с људским ресурсима.

Темељ културе – најдубљи ниво културе, који је заснован на фундаменталним вредностима и веровањима. Он може да обухвати, на пример, перцепцију исправних и погрешних ставова у вези с различитим питањима, тј. проблемима. Таква, фундаментална веровања су прећутна, ткана кроз друштвену економију, законске и политичке оквице. Културно „зашто” је тешко одредити на овом нивоу, с обзиром на то да узрок често лежи у догађајима из историје полиције и задатака које је обављала.

С обзиром на то да је организациона култура врста друштвене културе, организациона култура у полицији је у основи одраз националне културе. Није исто радити у српској полицији или полицији неке друге државе на коју утиче националне култура те земље. У српским организацијама, па тако и у полицији, претежно владају висока дистанца моћи, високо избегавање неизвесности, колективизам и тзв. женске вредности (оријентација на људе и др.). Организациона култура представља сложен образац веровања, очекивања, идеја, вредности, ставова и понашања које деле чланови једне организације. Конкретније, организациона култура обухвата рутинска понашања, норме, доминантне вредности, филозофију, правила игре. Ниједна од тих компоненти појединачно не представља културу организације. Међутим, узете заједно, оне одражавају организациону културу. Културу организације (Бахтијашевић-Шибер и др., 1991) чине веровања и вредности, норме и правила, ставови и уверења, обичаји и ритуали, комуникација и језик, односно симболи.

Веровања и вредности су релативно стабилне и трајне концепције пожељног, а могу бити експлицитне и имплицитне. Одражавају се у филозофији организације, слоганима и симболима. За полицију је карактеристично да има изјаве о мисији, које потврђују оно чему је полицијска организација намењена и које вредности, притом, поштује и негује (позната је мисија полиције изражена слоганом „служити и штити”, наведеним на одговарајућем графичком симболу). У том смислу, значајно је увођење Упутства за очување полицијског интегритета. Изјава о мисији је кратак и лако разумљив текст који дефинише мисију, визију и вредности полицијске организације. Те вредности резултирају нормама и правилима који су уско повезани, али не и истоветни.

Овај ниво обухвата колективна веровања, вредности и осећања у вези с тим шта је добро, нормално и рационално. Имплицитне вредности, тј. оне које су дубоко укоренење у култури организације и које менаџмент подстиче својим понашањем, снажно утичу на друге, док вредности којима пружамо само усмену подршку, које су идеалистичне и које не одражавају понашање менаџера могу имати слабо или никакво дејство на организацију.

Норме су обично неписана правила понашања (правила игре) или неформална (незванична) упутства о томе како се треба понашати у полицијској организацији. Њима се вредности претварају у облике понашања. Оне одражавају уобичајене или постојеће ситуације (корупција није компатибилна с полицијским послом). Оне углавном нису у писаном облику, јер у супротном претежно представљају политику или про-

цедуре полицијске организације. Норме се најчешће преносе усмено или понашањем и остали полицијски службеници их могу наметнути особи која се не понаша у складу с њима. Оне могу веома снажно утицати на понашање запослених, због тога што се понашање других контролише начином на који сами реагујемо на њих. Норме се односе на следеће аспекте понашања: радна етика, амбиција, перформансе, моћ и формалност. Правилном се одређује шта треба учинити, применити и/или поштовати (полицијски службеник не сме примити никакав поклон или услугу, да би заузврат тој особи пружио некакав вид помоћи). Норме и понашања условљавају понашање, а полицијски службеници у раду примењују норме и правила уколико су ваљано дефинисани. Уколико полицијска организација има недоумице у вези с избором ваљаних правила и норми, евентуалне препоруке може потражити у оквиру међународних институција, какве су Уједињене нације, Европска унија, међународне организације цивилног друштва и сл.

Ставови и уверења су идеали и начела понашања и изражавају се кроз имиџ организације. Односе се на понос, лојалност, иновативност, промене итд. Њима се одражава етичка димензија организације и често се нормирају посебним кодексом. За српску полицију је то питање *Kodeksa policijske etike* (Субошић, Кекић, 2009). Вредности и начела организационе културе и супкултура одражавају се у нормама и опхођењу кроз кодексе прописног поступања – смерницама, упутствима и/или етичким, дисциплинским или деонтолошким кодексима (Cohran, Bromley, 2003). Етички и деонтолошки кодекс су проактивне, а дисциплински кодекс реактивне природе. Наиме, несклад између етичког и деонтолошког кодекса потиче од чињеници да „све оно што је непрестано, питање је морала и етике, а оно што је неизвесно, питање је деонтологије” (US Institute for Peace, 2010).

Обичаји и ритуали су веома слични бихевиористичким симболима и подразумевају устаљене облике понашања како би се стимулисала идентификација појединаца с полицијском организацијом. Испољава се неговањем традиције полицијске организације (празници, жалости и свечаности, промоције, заклетве и др.) или њених организационих јединица (нпр., Дан јединице).

Комуникација и језик, као елементи организационе културе у полицији (сличност са семантичким симболима), подразумевају да свака организација, подсистем и група развијају специфичан начин споразумевања и комуницирања. Особености комуницирања и језика у полицијској организацији су усмерени ка невербалној комуникацији (држање тела у одређеним ситуацијама), жаргон, разнолике скраћенице, степен

формалности у узајамном опхођењу (однос претпостављени – потчињени).

Површински ниво организационе културе у полицији састоји се од симбола. Симболички елементи организационе културе су:

- семантички симболи – језик, жаргон, митови, приче, метафоре; значајни симболи културе полицијске организације могу бити повезани с неким појединцем, који се тада назива херојем културе;
- бихевиористички симболи – ритуали и церемоније, обрасци понашања (нпр., различите свечаности поводом православне славе полицијских јединица, прославе Дана неке полицијске службе и сл.) и
- материјални симболи – спољашњи и унутрашњи изглед просторија, логотип, начин облачења итд.; они су спољашњи знак статуса појединаца у полицијској организацији (униформа, службена значка, ознаке итд.); постоје и неки други, мање изражени статусни симболи у полицији, попут луксузне канцеларије, пословног секретара, средстава репрезентације, службеног аутомобила и телефона, посебног места за паркирање за руководиоце у полицији итд.

Видљиве и опипљиве аспекте једне организације, тј. аспекте организације које људи чују, виде или осећају називамо *артефактима*. Артефакти су физичке, понашајне и вербалне манифестације организационе културе. То су видљиви, опипљиви и звучни резултати људских активности, које су утемељене у вредностима и темељним претпоставкама.

Кодекси етичког поступања постоје у разнородним облицима у свим полицијским службама света (прописи, меморандуми). У зависности од њихових специфичности и изазова с којима се сучељавају, поједине полицијске службе акцентирају етику, а друге поступање (Beck, Wilson, 1997). Полицијска служба се не може борити против различитих деформитета (корупција, криминал, крађе, преваре и сл.) у својим редовима само етичким или дисциплинским кодексом.

Временом, култура сваке организације и/или система се развија, а тај развој може бити производ спољашњих и унутрашњих чинилаца. У зависности од тих чинилаца у организационој култури, деформитети и девијантности у полицији могу бити подстицани или стопирани. Организациона култура је склона променама и те промене се могу одвијати споро или брзо, континуирано или етапно, што зависи од услова.

Полицијска организација следи вредности које могу надилазити вредности супкултура. Унитаристички концепт и замисао културе, који се ослањају на претпоставку да у оквиру једне организационе културе сви њени елементи деле истоветне и доследне идеје, у најмању руку су нетачни. Супкултуре највише долазе до изражаја када искрсне неки про-

блем, сукоб или непредвиђена ситуација. Полиција није хомоген систем. Подела задатака и послова поспешује стварање супкултура са специфичним вредностима и нормама (Reuss-Ianni, Ianni, 1983).

Снажан утицај супкултура се може појавити због специфичности и контрадикторних притисака везаних за ту професију: свеприсутна опасност, несигурна функција и ауторитет полицијских службеника, непријатељски став и однос према полицијским службеницима због њихове контролне улоге, неразумни захтеви и неусклађена очекивања, узајамна зависност полицијских службеника, напета радна средина итд. Да би се умањиле опасности од таквих ситуација, потребно је практиковати правила и механизме арбитраже и контроле.

Организациона култура је повезана са свим аспектима полицијске организације. Она је, на тај начин, повезана с вредностима и веровањима полицијских службеника у смислу шта је пожељно, а шта није у организацији. Она је такође повезана с технологијом организације: вештине, опрема и технике које омогућавају организационој јединици полиције да остварује своје задатке. Култура је повезана и с типом организационе структуре коју је прихватила полиција, а која омогућује полицијским службеницима да успешно координирају своја понашања.

Специфична култура организације у суштини представља начин на који се групе годинама организују да би решиле проблеме или одговориле на изазове који се пред њих постављају. Култура треба да буде развијена од стране организације тј. менаџмента, а затим прихваћена или научена. Људи постају „професионално деформисани” начинима понашања, размишљањем и осећањем карактеристичним за организацију у којој раде.

Када се право понашање запослених разликује од идеалних модела, често се примењују санкције – притисак је усмерен тако да утиче на девијантно понашање појединаца и да га врати у оквире понашања какво организација очекује. Притисак може бити очигледан, на пример: дисциплинске мере (опомена, процентуално смањење плате за одређени период), суспензија или отказ. Али, притисак такође може да буде суптилнији (софистициранији). Такав притисак значи да се било које одступање од стандарда организације посматра као одступање ка лошем.

Када полицијски службеник довољно поприма карактеристике посебне културе, односно када прихвати развијену културу, она опстаје чак и када су њени чланови изложени утицајима нових култура. Таква истрајност значи да је промена, иако не немогућа, често сасвим тешка. То не значи да културе нису флексибилне. Заправо, културе се мењају кон-

тинуирано или мало-помало и у неким организацијама се мењају брже од других. За организациону културу у полицији важи да припада културама које су анахроне и споро промењиве.

С обзиром на то да се организационе културе развијају и испољавају на различите начине у различитим организацијама, немогуће је рећи да је једна култура боља од друге, већ само да је различита на одређени начин. Културе се временом развијају. Културе које су добре под одређеном групом околности или у одређеном периоду могу постати нефункционалне у промењивим условима или у другом периоду. Не постоји идеална организациона култура, већ само одговарајућа (пријемчива). То значи да не постоји универзалан концепт за управљање културом, већ постоје одредени приступи који могу бити од користи.

Управљање организационом културом је једна од значајних области управљања, односно вођења полицијске станице (јединице), и укључује три активности: стварање, одржавање и промену организационе културе. Када се мисли на дизајн организационе културе, важно је знати следеће:

- културу стварају лидери (старешине, руководиоци) у полицији; полицијски службеници се идентификују с вођама, начином на који се понашају и оним што очекују и узимају их као моделе (мустре) улога;
- култура се обликује поводом критичних догађаја из којих се учи која понашања су пожељна;
- култура се развија из потребе да се одрже ефективни радни односи између полицијских службеника и
- организациона култура у полицији је под снажним утицајем окружења, које може бити стабилно, али је у све већој мери динамично или турбулентно (поготово када је реч о интересно-гранском окружењу).

Закључак

Организациона култура, у погледу односа према безбедносној култури, јесте појам ужег захвата појма, али и делимично поклапајућег садржаја. Наиме, све што се тиче заштите вредности, мишљења, понашања и опхођења одређеног система у друштву, био он јединачног или колективног карактера подразумева културу безбедности, док је организациона култура усмерена ка микросоцијалној средини – организацији.

Организациона култура, структура, клима и понашање су појмови сличног семантичког корена, али и сличног садржаја. Организациона клима је начин на који запослени опажају (како виде и осећају) организациону културу која постоји у њиховој организацији. Организациона

структура представља логичан однос између нивоа управљања и подручја функција, који омогућава успешно остваривање циљева предузећа, док се из социолошког угла организациона структура сагледава као систем односа међу људима ради извршавања одређених задатака. Организационо понашање се односи на међуљудске односе унутар организације. Ти односи се успостављају између појединаца и група људи.

Организациона култура доминантно представља „начин на који решавамо проблеме”. Њом се утиче на оно што запослени могу да ураде и на то како разумевају, дефинишу, анализирају и решавају проблеме. Организациона култура представља стечено знање и искуство које појединац користи у развоју свог организационог понашања.

Организациона култура у полицији се може објаснити као начин размишљања, уверења, ставови и вредности полицијских службеника док обављају службене задатке. Културу организације у полицији чине: веровања и вредности, норме и правила, ставови и уверења, обичаји и ритуали, комуникација и језик, односно симболи. Све те карактеристике организационе културе у полицији су прописане законским и подзаконским актима, као и *Кодексом полицијске етике*, *Упутством за очување полицијског интегритета*, изјавом о мисији и крилатицом „служити и штити”.

За развој организационе културе у полицији је карактеристичан утицај окружења, које посредством јавног мњења, а нарочито медија, може да прати рад полиције и полицијско понашање које је одраз организационе културе у полицији, тј. организационо понашање је одраз корена организационе културе у полицији. То је последица тога што полиција своје резултате, задатке и сараднике остварује и стиче у окружењу.

Литература:

1. Bahtijarević-Šiber, F. i dr. (1991): *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb.
2. Beck, K., Wilson, C. (1997): Police officers: views on cultivating organizational commitment, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 20(1), 175–195.
3. Cohran, K. J., Bromley, L. M. (2003): The myth (?) of the police sub-culture, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26(1), 88–117.
4. Duffy, J. (1999): *Harvesting experience: reaping the benefits of knowledge*, ARMA International, Kansas.

5. Filley, A., House, J. R. (1984): Group Structure and Organizational Effects. In L. H. Tosi (Ed.), *Theories of Organization* (pp. 104–117), John Wiley & Sons, New York/Toronto.
6. Griffin, M. A., Patterson, M. G., West, M. A. (2001): Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support, *Journal of Organizational Behavior*.
7. Gupta, P. (1986): *Black British Literature: An Annotated Bibliography*, Dangaroo Press, Aarhus.
8. James, L. A., James, L. R. (1989): Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning, *Journal of Applied Psychology*, 74, 739–751.
9. Jasinski, J. F. (1964): Dynamics of Organizational Behavior. In Litterer, A. J.: *Organizations: Structure & Behavior* (pp. 410–415), John Wiley & Sons, New York/Sidney/London.
10. Jurina, M. (1994): *Rukovođenje i organizaciono ponašanje*, MUP Republike Hrvatske, Zagreb.
11. Keesing, R. M. (1987): Anthropology as interpretive quest, *Current Anthropology*, 28(2), 161–176.
12. Kekić, D. (2004): Kultura bezbednosti u savremenim shvatanjima bezbednosti, *Međunarodni problemi*, 56(2–3).
13. Perrow, C. (1970): *Organizational Analysis: A Sociological View*, Wadsworth Publishing Company, Belmont.
14. Petković, M. (2008): *Organizaciono ponašanje*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
15. Pečujlić, M., Milić, V. (1994): *Sociologija*, Institut za političke studije, Beograd.
16. Reuss-Ianni, E., Ianni, F. (1983): *Two Cultures of Policing*, Transaction Books, New Brunswick.
17. Robbins, P. S. (1996): *Organizational Behavior*, Prentice Hall.
18. Robbins, P. S., Coulter, M. (2005): *Menadžment*, Data status, Beograd.
19. Schein, H. E. (1980): *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
20. Schein, H. E. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco/ Washington/London.
21. Scott, G. W. (1961): Organization Theory: An Overview and an Appraisal, *The Journal of the Academy of Management*, 4(1), 7–26.
22. Stacey, D. R. (1997): *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb.
23. Stajić, Lj., Mijalković, S., Stanarević, S. (2006): *Bezbednosna kultura mladih: kako živeći bezbedno*, Draganić, Beograd.
24. Stevanović, O. (2012): *Bezbednosni menadžment*. Kriminalističko-policijska akademija, Beograd.
25. Subošić, D., Kekić, D. (2009): Organizaciono ponašanje i organizaciona kultura u policiji, *Kultura polisa*, 6(11–12), 639–655.
26. Tomašević, V. (2007): *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

27. Trice, M. H., Beyer, M. J. (1993): *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.
28. Turner V. W. (1967): *The Fores of Symbols: Aspects of Ndembu Rirual*, Cornell University Press, Ithaca.
29. US Institute for Peace (2010): Fighting Corruption in Security Sector Reform, *Peace Brief No. 32*, USIP, Washington.
30. Wright, P. M., Boswell, W. (2002): Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research, *Journal of Management*, 28(3), 247–276.

Organizational Culture in the Police on the Threshold of the Third Millennium

Summary: Organizational culture, as the term was established in the framework of the organizational theory and management in the seventies of the previous century. This conception, as well as conceptually close as organizational behavior, organizational climate and organizational structure were developed in the West terminology, from the end thirties of the last century, when the authors attempted to clarify these concepts through theory of dynamics and informal organizations. The reason for late payment explanation of these concepts in our theoreticians and academic circles, we can find in the socialist and war relic present in this region. Special attention, especially after the democratic changes in Serbia, is aimed at the police organization and its work. In this regard, it is necessary to determine the organizational culture, its components, classification, and how it is managed in the police organizations.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Behavior, Organizational Climate, Organizational Structure, Police, Police Organizations