

UDC 351.78(497.11)  
005.934(497.11)  
ID 512434101

**Кристина РАДОЈЕВИЋ**

*Универзитет у Београду, Факултет безбедности*

## БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА У МЕНАЏМЕНТУ БЕЗБЕДНОСТИ – ИСТРАЖИВАЊЕ СТАВОВА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

**Апстракт:** Безбедносна култура у организацији представља скуп вредности, норми, веровања и правила понашања везаних за безбедност, а која су заједничка за чланове организације. Она мора бити прихваћена од свих запослених, а посебно од стране менаџмента организације. Менаџерски врх је, у ствари, задужен за увођење ових норми, као и за функционисање безбедносног менаџмента. Безбедносни менаџмент, с друге стране, треба да утиче на превенцију настанка кризних ситуација и испољавања појава угрожавања. У овом раду износи се став да је безбедносна култура незаобилазно средство у функционисању и остваривању циљева безбедносног менаџмента. Поред тога, дат је приказ резултата испитивања ставова о безбедносној култури у привредним организацијама у Републици Србији.

**Кључне речи:** *безбедносна култура, безбедносни менаџмент, организациона култура*

### УВОД

Свака организација покушава да осмисли и примени систем безбедносног менаџмента као процес који омогућава правовремено и адекватно реаговање на све врсте безбедносних проблема и криза с којима се суочава. Свакодневна примена активности безбедносног менаџмента у великој мери утиче на то да

организације постигну одређени ниво безбедности. Међутим, свакодневне активности често делују као узрочници безбедносних проблема и ванредних догађаја, тако што допуштају да ситни проблеми на расту у озбиљне.

Поједине карактеристике организације (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999) омогућавају анализу и развијање безбедносног менаџмента, његово прихватање од стране запослених у организацији, што обезбеђује свакодневну примену правила и безбедносних процедура. У такве карактеристике убраја се и посвећеност запослених безбедносним циљевима, такозвана безбедносна култура (Choudry, Fang, & Mohamed, 2007). Иако је појам безбедносне културе проучаван на различитим нивоима, још увек није потпуно јасна веза између безбедносне културе и отпорности организације на безбедносне проблеме и кризе (Roelen, & Klompstra, 2012). Да би се могао разумети утицај безбедносне културе на спремност организације да правовремено реагује, неопходно је да се утврди на који начин и из којих процеса настаје безбедносна култура у организацији и који су то чиниоци који утичу на њене карактеристике (Passenier, Mols, Vim, & Sharpanskykh, 2013). Превенција неповољних догађаја је под утицајем позитивне безбедносне културе. Међутим, механизми превенције морају се провести кроз процесе и активности безбедносног и кризног менаџмента.

Појам безбедносне културе је веома сложен и одражава појаву која у организацији настаје у дужем временском периоду. Она је резултанта карактеристика организације, запослених и менаџера, а развија се током периода нормалног функционисања организације. Треба нагласити да постоје различита схватања безбедносне културе у организацији.

## БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА КАО ДЕО ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

Класичне дефиниције културе одређују је као скуп „вредности, норми, институција и артефаката“ (Schein, 2004). Култура, као „укупност друштвено преносивих образаца понашања, вештина, веровања, институција и осталих производа људског рада и мишљења посматрана као израз одређеног периода, класе, заједнице или популације“ (Choudhry et al., 2007), неизоставно представља саставни део живота сваког човека. Као таква, она је дубоко укоренења у организацију, тако да се временом развио концепт организационе културе. Шајн (Schein, 1992) под термином *орјанизациона култура* подразумева уочена правила понашања у опхођењу с људима (језик, обичаји и традиције, ритуали), групне норме, основне вредности, формалну филозофију, правила, климу, вештине, навике размишљања и говора, заједничко значење и основне метафоре или интеграционе симболе, што указује на сложено значење овог термина. Организациону културу је могуће одредити и као „заједничке вредности и веровања која су у интеракцији са људи-

ма у организацији, организационом структуром и системима контроле производе нормe понашања“ (Reason, 1997). При томе, вредности настају као репетитивни процес свакодневних односа између чланова културе, норми које заједнички стварају и материјалних промена које се уводе у свакодневни живот. Овакве вредности, поготово када је у питању безбедносна култура, еволуирају на начин који је тешко предвидети и кроз комплексне интеракције и зависе од контекста и самих ситуација кроз које организација пролази (Passenier et al., 2013).

Организациона култура се састоји од следећих карактеристика (Choudhry et al., 2007): холистички приступ, стабилност, мултидимензионалност, део је већег појма (национална, корпоративна, организациона, одељенска, групна култура и психолошка клима), различити аспекти, обичаји (норме и вредности, ритуали, хероји и симболи) и функционисање (начин на који се обављају ствари). Култура се из националног аспекта може посматрати као вишеслојна, а у сржи се налазе нормe и вредности. Следећи слој се састоји од ритуала, затим хероја, а последњи слој чине симболи (Choudhry et al., 2007). Само су последња три слоја, ритуали, хероји и симболи, релевантна за организацију. Нормe и вредности се усвајају у детињству кроз васпитање и школовање и остају релативно стабилне током живота. Дакле, организациона култура представља релативно стабилан, мултидимензионални, холистички појам који је заједнички за људе у организацији и који обезбеђује оквир у односу на којег се посматра свет и који се типично може видети у одређеним обичајима (Choudhry et al., 2007).

Организациона култура је веома важан елемент менаџмента јер омогућава да се ситуације тумаче на исти начин и олакшава координисање активности и интеракције које су могуће и смислене. Организациона култура поставља темељ лојалности запослених, а без лојалности нема ни одговорног ни професионалног понашања запослених. Тачније, организациона култура неминовно представља услов за безбедност организације (Драгишић, 2007, 16). Међутим, организације су сложени, динамични, мултидимензиони системи, који су састављени од људи и морају се прилагођавати окружењу у којем функционишу. То значи да се и организациона култура може разликовати у одређеним деловима организације, радним групама и сл. Из аспекта безбедности, поједини фрагменти у организационој култури, као и субкултури омогућавају различите перспективе и интерпретације безбедносних проблема (Choudhry et al., 2007), што доприноси креативном приступу у њиховом решавању. С друге стране, јака организациона култура може довести до једностраног посматрања проблема, али и сузбити независно понашање и тиме спречити да дође до одређених безбедносних проблема. Иако се сматра делом организационе културе (Драгишић, 2007), безбедносна култура се у теорији као појам развила независно од ње (Choudhry et al., 2007). Ипак, треба нагласити да се безбедносна култура неминовно наслања на организациону културу и постаје њен нераздвојни део.

## ДЕФИНИЦИЈЕ БЕЗБЕДНОСНЕ КУЛТУРЕ

Код нас се безбедносна култура дефинише 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 свих извора, облика и носилаца угрожавања, без обзира на место или време њиховог испољавања“ (Стајић, Мијалковић, & Станаревић, 2005, стр. 34–35).

Основне карактеристике безбедносне културе, између осталих, тичу се опште културе – чији је она део – као и појединца и глобалног друштва. Ипак, када се посматра на нивоу организације, безбедносна култура се не може посматрати независно од организационе културе. Треба нагласити да она, пре свега, има превентивну или проактивну улогу у спречавању (Стајић et al., 2005, стр. 37) настанка неких безбедносних проблема, а самим тим и криза.

Безбедносна култура, као део организационе културе, представља само једну од основних способности организације која јој омогућава да управља елементима повезаним са безбедношћу радних процеса. Може се рећи да „лоша безбедносна култура представља чинилац који доприноси развоју многих акцидентата“ (Vain, 2012, стр. 11) који настају приликом деловања организације. Зато је развој безбедносне културе од великог значаја за успешан безбедносни менаџмент.

Безбедносни менаџмент посматра се као документована и формализована верзија система безбедносног менаџмента која постоји у материјализованом систему политике, процедура и упутстава итд. Међутим, начин на који је безбедносни менаџмент приказан некада не показује право стање ствари. Често се дешава да се не поштују прописана политика, правила и процедуре. Зато су безбедносна култура и безбедносна клима од великог значаја, јер представљају радно окружење, перцепције, ставове и научено понашање запослених на свим нивоима организације (Kennedy & Kirwan, 1998). Кенеди и Кирван (1998) описују однос између безбедносног менаџмента, климе и културе на следећи начин: „безбедносна култура је подсистем свеукупне организационе културе. Она је апстрактан концепт који је подупрт интеграцијом појединачних и групних перцепција, мисаоних процеса, осећања и понашања која појачава одређени начин обављања послова у организацији. Безбедносна клима и безбедносни менаџмент су на нижем нивоу апстракције (мада не увек на истом нивоу) и сматрају се манифестацијом безбедносне културе. Безбедносна клима је, стога, опипљивији израз безбедносне културе у облику симболичких и политичких аспеката организације. Ови фактори карактеришу и утичу на ангажовање и ефективност ресурса безбедносног менаџмента, политика, поступака и процедура“.

Безбедносна клима одражава симболичке (на пример, плакати на радном месту, изјаве основних принципа и сл.) и политичке (на пример, менаџери који

изражавају своју посвећеност безбедности, алокација финансијских средстава за сектор безбедности и сл.) аспекте организације који чине пословно окружење. Безбедносна клима може, али и не мора да буде опипљива манифестација прихваћених веровања и вредности које су отелотворене у безбедносној култури организације, иако треба да буде повезана са њима. Сама безбедносна култура је састављена од сазнања (на пример, процесирање информација и процена која се врши пре доношења одлуке или извршавања активности) и емоције (на пример, да ли су људи задовољни или узнемирени због нечега) што одређује карактер групе или организације. Безбедносни менаџмент и безбедносна клима могу бити резултат реакције на одређену ситуацију, док безбедносна култура представља стабилну и трајну карактеристику организације (Kennedy & Kirwan, 1998).

Дакле, безбедносна култура се састоји од видљивих и невидљивих елемената. Према Коркорану (Corcoran, 2010), ти елементи се могу поделити на:

1. заједнички ментални садржај, тј. начин на који људи у организацији размишљају. Ови садржаји су невидљиви и јако се тешко могу мерити;
2. норме понашања, односно начин на који се људи у организацији понашају, и како обављају своје свакодневне активности. Оне одражавају начин на који људи схватају средину у којој живе, начин на који препознају и пријављују проблеме на које наилазе, али и то да ли безбедносне прописе и правила примењују свакодневно. У норме понашања сврставају се и обичаји, ритуали, традиција, начин изражавања и сл. (Corcoran, 2010);
3. институције – под којима треба подразумевати усвојене политику, процедуре, као и законске и друге прописе који су донети на нивоу организације, а који представљају став највишег руководства према безбедносним проблемима и безбедносном менаџменту уопште. Под институцијама треба подразумевати начин на који се у организацији решавају безбедносни проблеми и начин на који се утврђује линија одговорности. Поред тога, овде треба уврстити и програме обуке и додатног образовања запослених у области безбедности, јер се став топ-менаџмента према безбедности најбоље може утврдити преко тих програма;
4. физичке елементе – видљиве, манифестне елементе. Овде треба подразумевати све оно на шта наилазимо када посматрамо неку организацију: знаке, симболе и сл. Када је реч о безбедносној култури, овде се убрајају одређени и дефинисани формулари за пријаву и процену стања безбедности, детаљна и јасна упутства за процену и анализу узрока проблема, и сви облици инструкција, процедура и шема за поступање у случају да дође до неког безбедносног проблема (Corcoran, 2010).

## БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА У МЕНАЏМЕНТУ БЕЗБЕДНОСТИ

Многи аутори су покушали да представе модел безбедносног менаџмента и да у њему објасне улогу безбедносне културе. Гелер (Geller, 1994) је представио модел са три динамична и интерактивна фактора: људи, понашање и околина. Основних десет принципа који обликују основе свеукупне безбедносне културе на радном месту су (Geller, 1994):

1. правила и процедуре безбедности које зависе од запослених
2. приступ заснован на понашању
3. фокус на безбедне процесе, а не резултате
4. понашање које је мотивисано последицама
5. фокус на постизање успеха, а не избегавање неуспеха
6. посматрање и повратна информација о радним поступцима
7. ефективна повратна веза кроз обуку засновану на понашању
8. посматрање и обука као кључне активности
9. значај самопоштовања, припадање и овлашћење, и
10. безбедност као приоритет, пре него вредност.

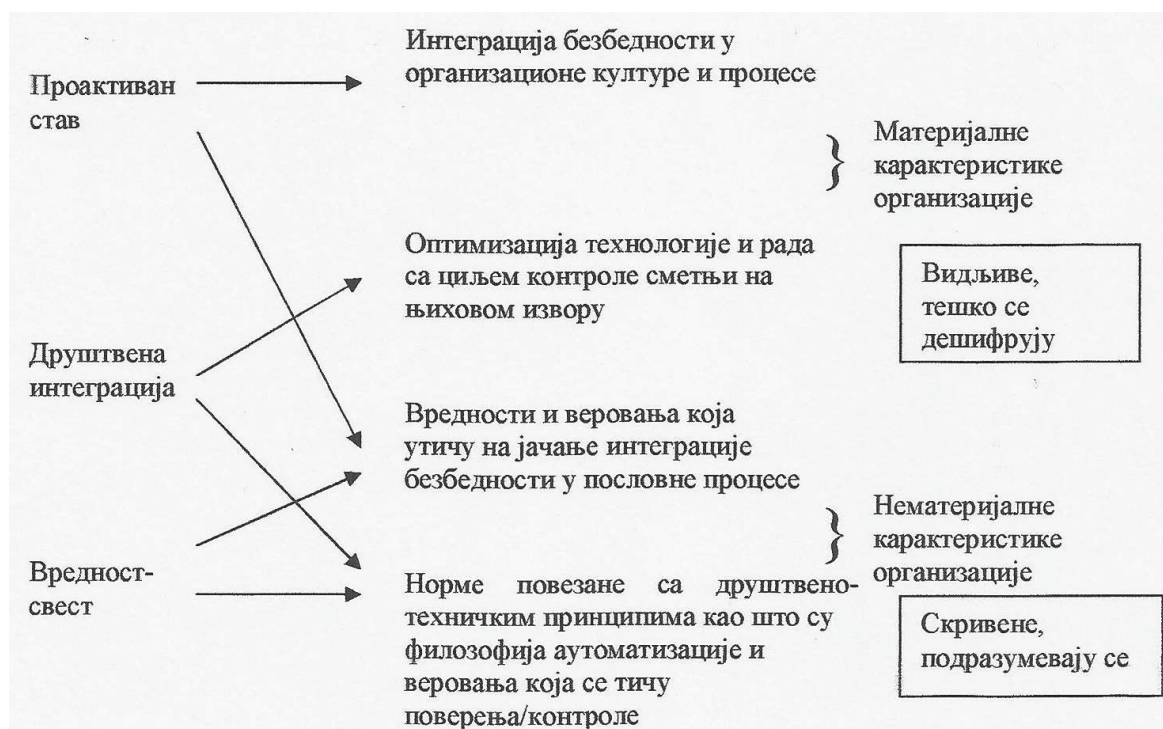
Међутим, неколико година касније сам аутор је предложио модел „тоталне безбедносне културе“ који укључује „безбедносну тријаду“ и уводи динамичан и интерактиван однос између људи, околине и понашања (Choudhry et al., 2007).

Ипак, да би повезали безбедносну и организациону културу, Грот и Кинцлер (Grote, & Künzler, 2000) представили су друштвено-технички модел безбедносне културе (слика 1) који има за циљ да повеже безбедносну културу са организационом културом и карактеристикама организације независно од питања која се директно везују за безбедност. Овај модел показује четири нивоа, тј. материјалне и нематеријалне карактеристике у односу на друштвено-технички модел организације и безбедносне процесе интеграције.

Организације морају да се прилагођавају променама у окружењу, а некада су те промене радикалне. Међутим, радикалне промене могу угрозити безбедност организације. На структурном нивоу то значи смањење ресурса за безбедност, несигурне пословне процесе и друго, а на индивидуалном нивоу може довести до одсутности и анксиозности запослених. Зато постоји потреба да се организационе промене укључе у безбедносни менаџмент. Последице које промена има зависе и од начина на који се те промене уводе у организацију (Grote, 2008).

Две главне претпоставке друштвено-техничких система које су Грот и Кинцлер (2000) узели у обзир су: 1) да технички и друштвени подсистеми пословања треба да се заједно оптимизују да би се добила максимална ефикасност у остваривању примарних задатака система; и 2) да основни критеријум за заједничку оптимизацију представља способност система да контролише одступања на њи-

ховом извору. Повезивање прве претпоставке са безбедношћу подржава начело безбедносног менаџмента, тј. проактивно решавање конфликта између безбедносних циљева и продуктивности дефинисањем примарних задатака система у смислу квантитета, квалитета и безбедности производње.



Слика 1. Друштвено-технички модел безбедносне културе  
(Извор: Grote & Künzler, 2000)

## МОГУЋНОСТИ ЗА ПРОЦЕНУ И МЕРЕЊЕ БЕЗБЕДНОСНЕ КУЛТУРЕ

Многа питања везана за безбедносну културу су тешка за разумевање, мерење и процену, поготово ако то ради неко изван организације. То је последица тога што организациона и безбедносна култура представљају сложене друштвено-техничке концепте. Интерна група људи који су запослени у организацији разуме права питања и праве проблеме, а групни приступ даје могућност да се елиминишу личне предрасуде и слепе тачке као препрека питањима безбедносне културе.

Ситуациони аспекти безбедносне културе могу да се виде у структури организације, политици, радним процедурама, системима менаџмента итд. Аспекти понашања се могу мерити преко посматрања, самоизвештаја и мерења резултата. Идентификована безбедна понашања смештају се на листе за посматрање, а обучени посматрачи узимају забелешке које се преводу у „проценте безбедносних поена“ да би се обезбедила повратна веза од оних који се посматрају. Психолош-

ка димензија се најчешће мери преко упитника за безбедносну климу који су осмишљени тако да омогућавају мерење начина на који људи опажају безбедност.

Да би покушали да мере безбедносну културу, Кенеди и Кирвен (1998) развили су приступ SCHAZOP (Safety Culture Hazard Operability Study – Безбедносна култура и оперативност), који се фокусира на поступке безбедносног менаџмента. Овај приступ је модификација приступа HAZOP (Hazard Operability Study – Анализа опасности и оперативности). У овом приступу подразумева се да је безбедносна култура узрок многих безбедносних проблема који настају у организацији.

Техника SCHAZOP је осмишљена тако да могу да се разумеју типови проблема које је потребно идентификовати, а поједини проблеми су:

- области рањивости процеса безбедносног менаџмента (грешке безбедносног менаџмента)
- потенцијалне последице неуспешног функционисања безбедносног менаџмента
- потенцијални „механизми неуспеха“ безбедносне културе који су повезани са неуспешним функционисањем безбедносног менаџмента, и
- фактори који утичу на вероватноћу да дође до неуспешног рада безбедносног менаџмента.

Једном када се ове области проуче, потребно је да се идентификују начини отклањања грешака и мере за смањење последица. Процедура SCHAZOP се састоји од три главне фазе (Kennedy & Kirwan, 1998):

1. представљање процеса безбедносног менаџмента и одређивање хијерархије активности
2. дефинисање основних функција, циљева и услова за њихово постизање за сваку појединачну дефинисану активност, и
3. избор основних речи које описују одступања у свакој појединачној активности.

За спровођење SCHAZOP процедуре, одређују се групе, и основна упутства и попис имовине.

Кенеди и Кирвен (1998) развили су овај модел јер сматрају да се у основи сваког механизма настанка кризе, ванредних догађаја и испољавања различитих облика угрожавања налазе проблеми везани за културу.

Коркоран (2010), с друге стране, сматра да је безбедносну културу могуће проценити на основу различитих елемената који постоје у организацији, а који се убрајају у наведене категорије: ментални садржај, норме понашања, институције и физичке елементе. Тако наводи следеће елементе (Corcoran, 2010):

1. способност запослених да уоче одступања од безбедних услова и безбедног понашања



2. број обука запослених које утичу на повећање те способности
3. откривање одступања од безбедних услова и безбедног понашања у организацији
4. спремност запослених да пријаве уочена одступања
5. развијене формуларе за пријаву таквих одступања, и
6. развијене процедуре за поступање по пријави таквих одступања и сл.

Поред тога, компоненте које су неопходне за примену концепта безбедносне културе у организацији су (Corcoran, 2010):

1. јасно дефинисан процес одлучивања
2. доступни сви неопходни ресурси
3. развијене радне контроле
4. развијене радне праксе
5. дефинисан програм за корективне активности
6. поштовање процедура за самопроцене и независне процене, и
7. јасно утврђене одговорности и сл.

## **ИСТРАЖИВАЊЕ СТАВОВА О БЕЗБЕДНОСНОЈ КУЛТУРИ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

Да би се утврдило колико је у предузећима у Републици Србији развијен и применљив концепт безбедносног менаџмента, а у оквиру њега и концепт безбедносне културе, 2011. године обављено је истраживање. Истраживачки инструмент је био анкетни упитник, док је у квалитативном сегменту истраживања примењен и други истраживачки инструмент – експертски интервју. Истраживање је спроведено у периоду од јуна до септембра 2011. године (Радојевић, 2013).

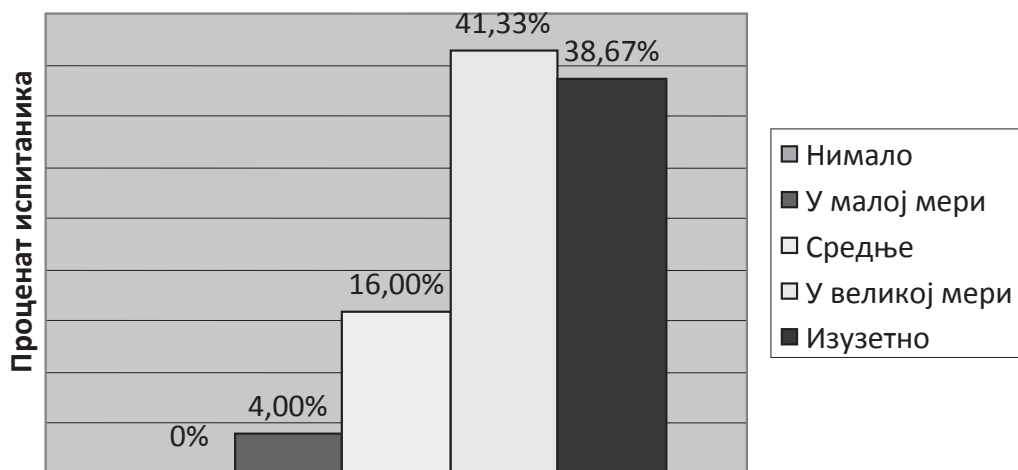
У истраживању је примењен једноставан случајни узорак, на основу података Агенције за привредне регистре Републике Србије. Истраживање је рађено на великим привредним друштвима. Администрација упитника спроведена је као самоадминистрација, тачније упитник је достављен испитаницима, путем електронске поште, а они су самостално одговарали на питања. Реализовани узорак је обухватио 75 привредних субјеката, што представља 9% укупне популације или 27% првобитног узорка (Радојевић, 2013).

Реализовани узорак је обухватио 75 испитаника, од којих су 43 или 57,3% испитаника мушког пола, док је 32 или 42,7% испитаница женског пола. Мање од 10% испитаника који су попунили упитник припада узрасту од 25 до 34 године, 26,67% испитаника узрасту од 35 до 44 године, 42,67% испитаника узрасту од 45 до 55 година, док 21,33% анкетираних испитаника припада узрасној групи од 55 и више година. То указује на тенденцију да се за људе који воде бригу о безбедности постављају људи са већим искуством.

Структура испитаника по образовању је различита, почевши од средњег до високог образовања. Највећи број испитаника има више образовање (56%), док високо образовање има 33,34% испитаника. Најмање испитаника (10,66%) има средње образовање. На основу добијених података (укупно више и високо образовање испитаника чини 89,34%), може се закључити да послодавци сматрају да је образовање важан показатељ оспособљености кадрова који се баве безбедношћу (Радојевић, 2013).

Будући да је истраживање било ширег обима и да превазилази потребе овог рада, овде износимо само онај део који се односи на безбедносну културу.

У Графикону 1 дата је расподела одговора на питање које се односи на значај безбедносне културе за успешан рад безбедносног менаџмента. На питање о оцени значаја безбедносне културе у безбедносном менаџменту одговор је дало свих 75 испитаника. Изузетно значајном безбедносну културу сматра 38,67% испитаника, док је 41,33% испитаника оценило значајном у великој мери. Свега 4% испитаника сматра да је безбедносна култура у малој мери важна, а 16% је сматра средње значајном за успешан рад безбедносног менаџмента у организацији. Позитивно је то што није било испитаника који је сматрају неважном. Овакви одговори указују на то да веома велики број стручњака који се баве безбедношћу у привредним организацијама у Републици Србији има високо развијену свест о безбедности (Радојевић, 2013). Сам став да безбедносна култура игра важну улогу у постизању задовољавајућег стања безбедности представља доказ да постоји воља да се она даље развија и шири међу запосленима.

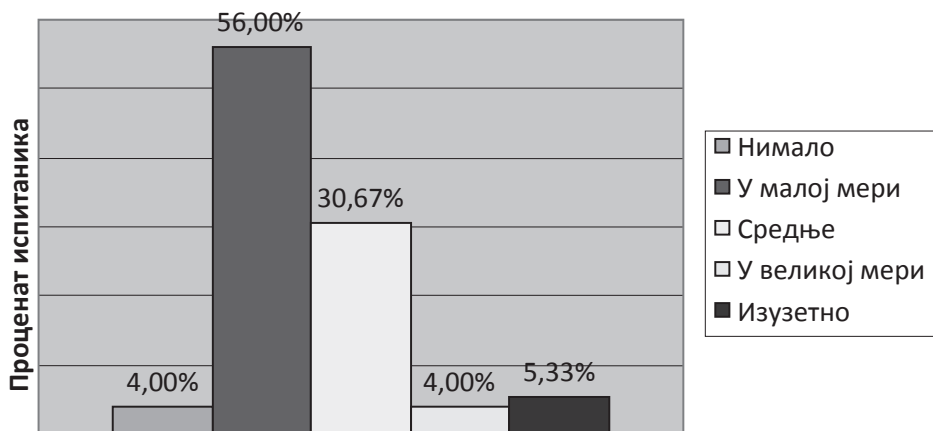


**Графикон 1.** Релативни значај безбедносне културе за функционисање безбедносног менаџмента

Међутим, интервјуи који су спроведени са лицима запосленим на пословима безбедности показују мало другачији резултат. Иако сматрају да је безбедносна култура важна, врло мало тога се ради у конкретним ситуацијама да би се она развијала и неговала (Радојевић, 2013).

Дистрибуција одговора везаних за оцене задовољства постојећом безбедносном културом у организацији дате су у Графикону 2. Као што се може видети, чак је 56% испитаника у малој мери задовољно ставовима и нормама понашања у вези са безбедношћу, а који владају у њиховој организацији. Отприлике трећина испитаника – 30,67% оценило је постојећу безбедносну културу у организацији као средње развијену, 5,33% сматра да је изузетно развијена, по 4% њих мисли да није нимало или да је у великој мери развијена (Радојевић, 2013).

Овакви подаци су забрињавајући, с обзиром на то да највећи број испитаника безбедносну културу сматра у великој мери или изузетно важном за успешно функционисање безбедносног менаџмента. Приликом интервјуа са појединим стручњацима за безбедност, дошло се до закључка да чак ни овако лоша слика стања није реална. Наиме, дешавало се да одговори указују на то да у појединим организацијама уопште не постоји свест о организационој, а камоли о безбедносној култури (Радојевић, 2013).



**Графикон 2.** Задовољство постојећим нивоом безбедносне културе у организацији

Дакле, код нас постоје кадрови који још увек нису упознати са значајем културе за само пословање организације, људи који нису имали обуку из менаџмента и нису компетентни да одговоре савременим пословним изазовима. Самим тим, да се закључити да они још увек немају развијену свест о томе да се и безбедност организације може посматрати системски и да је безбедносна култура у великој мери неопходна за спречавање настанка појава угрожавања безбедности, али и за правилно реаговање у тренутку када дође до испољавања различитих опасности.

## ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Питање безбедности организације, па и безбедносне културе, стављено је у последње време у жижу интересовања у научној и стручној јавности. У организацијама у свету развијају се системи менаџмента који покушавају да одговоре на свакодневне изазове и да различите аспекте безбедности ставе под контролу и, при томе, избегну кризне ситуације, ванредне догађаје и катастрофе. Систем безбедносног менаџмента је веома значајан систем у том погледу.

Међу бројним елементима који сачињавају овај систем, безбедносна култура представља један од најзначајнијих алата. Она не омогућава само интеграцију безбедносног менаџмента у организацију већ у великој мери утиче на спречавање појава угрожавања.

Безбедносна култура у организацији указује на бригу највишег менаџмента о безбедности, а омогућава да се на време препознају и открију потенцијални изазови, ризици и претње који могу да израсту у кризне ситуације. Препознавање таквих проблема изискује да се пронађу правовремене и адекватне мере које представљају реакцију организације на појаве угрожавања. Тиме се ствара могућност да се спречи испољавање различитих облика угрожавања који по организацију могу бити погубни.

У свету су рађена многа истраживања утицаја безбедносне културе на развој и функционисање безбедносног менаџмента у организацијама, као и могућности да се тај утицај измери. Међутим, код нас је таквих покушаја врло мало, тако да је питање безбедносне културе у организацији у великој мери запостављено.

Иако у Републици Србији постоје бројни прописи и стандарди везани за безбедност, свест о потреби увођења безбедносног менаџмента и његових елемената у организације је на прилично незавидном нивоу. Нажалост, најмања пажња је посвећена безбедносној култури, што опет представља израз безбедносне културе на нивоу Републике Србије као целине.

Да би се оваква слика поправила, неопходно је и даље радити на подизању свести менаџера и запослених о безбедносној култури у организацији у којој раде. Поред тога, неопходно је стално наглашавати значај безбедносне културе као чиниоца који неспорно утиче на спречавање испољавања облика угрожавања, а тиме и на целокупно стање безбедности организације.

## ЛИТЕРАТУРА

- Bain, A. (2012). Do we truly understand Safety Culture? In: Dale, C. & Anderson, T. (Eds.), *Achieving Systems Safety Proceedings of the Twentieth Safety-Critical Systems Symposium*, Bristol, UK, 7-9<sup>th</sup> February 2012 (pp. 11-24). Bristol, UK: Springer
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. Garden City, NY: Anchor Books
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (1999). Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. In: Sutton, R. S. and Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 1 (pp. 81-123). Greenwich, CT: Jai Press
- Geller, E. S. (1994). Ten Principles for Achieving a Total Safety Culture. *Professional Safety*, 30(9), 18-24.
- Grote, G. (2008). Diagnosis of safety culture: A replication and extension towards assessing “safe” organizational change processes, *Safety Science*, 46(3), 45-460. doi: 10.1016/j.ssci.2007.05.005
- Grote, G., & Künzler, C. (2000). Diagnosis of safety culture in safety management audits. *Safety Science*, 34(1-3), 131-150. doi: 10.1016/S0925-7535(00)00010-2
- Драгишић, З. (2007). *Безбедносни менаџмент*. Београд: Службени гласник РС
- Kennedy, R. & Kirwan, B. (1998). Development of a Hazard and Operability-based method for identifying safety management vulnerabilities in high risk systems. *Safety Science*, 30(3), 249-274. doi: 10.1016/S0925-7535(98)00025-3
- Passenier, D., Mols, C., Bim, J. & Sharpanskykh, A. (2013). Understanding Crises: Investigating Organizational Safety Culture by Combining Organizational Ethnography and Agent Modeling. In: Comes, T., Fiedrich, F., Fortier, S., Geldermann, J. & Müller, T. (Eds.): *Proceedings of the 10<sup>th</sup> International ISCRAM Conference (566-570)*. Baden-Baden, Germany: ISCRAM
- Радојевић, К. (2013). Модел за процену ефективности и ефикасности система безбедносног менаџмента (докторска дисертација). Београд: Универзитет у Београду, Факултет безбедности
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot, UK: Ashgate
- Roelen, A. L. C. & Klompstra, M. B. (2012). The challenge in defining aviation safety performance indicators, *Proceedings of PSAM & ESREL*, Helsinki, Finland. Red Hook, NY: Curran Associates, Inc.
- Стајић, Љ., Мијалковић, С. & Станаревић, С. (2005). *Безбедносна култура*, 2. издање. Београд: Драганић

- Schein, E. G. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition. San Francisco: John Wiley & Sons
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2<sup>nd</sup> edition. Mississauga, ON: John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- Corcoran, W. R. (2010). Safety Culture — Back to the Basics. *The Firebird Forum*, Volume 13, Number 3, March 2010.
- Choudhry, R. M., Fang, D. P. & Mohamed, S. (2007). The nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art. *Safety Science*, 45, 993–1012. doi: 10.1016/j.ssci.2006.09.003

Kristina RADOJEVIĆ

*University of Belgrade – Faculty of Security Studies*

**SECURITY CULTURE IN SECURITY MANAGEMENT –  
RESEARCH INTO THE ATTITUDES IN THE REPUBLIC OF SERBIA**

**Abstract:** In an organization, security culture represents a set of security-related values, norms, beliefs, and rules of conduct shared by all the members of the organization. It has to be accepted by the entire staff, and especially by the management. The senior management is, in fact, charged with introducing norms and responsible for the implementation of security management. Security management should contribute to the prevention of crisis situations and threats. This paper puts forward the stance that security culture is an inevitable means in security management and the achievement of its goals. The paper also presents the results of a research on the attitudes towards security culture conducted in several economic entities in the Republic of Serbia.

**Key words:** security culture, security management, organizational culture

