

Dr Zvonko Sajfert
Mr Jelena Vukonjanski

ORGANIZACIONA KULTURA

BIBLIOTEKA UDŽBENICI

132

2007/2008

Univerzitet u Novom Sadu
Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"
Zrenjanin, 2008.

ORGANIZACIONA KULTURA

Autori:

Dr Zvonko Sajfert, vanredni profesor Tehničkog fakulteta "Mihajlo Pupin", Zrenjanin
Mr Jelena Vukonjanski, dipl. inž. proiz. men.

Recenzenti:

Dr Milivoje Klarin, redovni profesor mašinskog fakulteta u Beogradu
Dr Dejan Đorđević, vanredni profesor Tehničkog fakulteta "Mihajlo Pupin", Zrenjanin
Dr Cariša Bešić, docent Tehničkog fakulteta u Čačku
Dr Milan Nikolić, docent Tehničkog fakulteta "Mihajlo Pupin", Zrenjanin

Izdavač:

Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, Univerzitet u Novom Sadu

Za izdavača:

Dr Momičilo Bjelica, dekan Tehničkog fakulteta "Mihajlo Pupin", Zrenjanin

Obrada teksta na računaru:

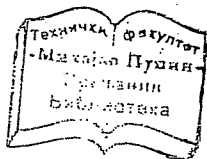
Mr Jelena Vukonjanski, dipl. inž. proiz. men.

Lektor:

Mr Jelena Vukonjanski, dipl. inž. proiz. men.

Nastavno - naučno veće Tehničkog fakulteta "Mihajlo Pupin" u Zrenjaninu na 29. sednici od 12.03.2008. godine, donelo je odluku da se ova knjiga može koristiti kao fakultetski udžbenik za master studije

Štampa: Feniks, Indija
Tiraž: 300 primeraka
Zrenjanin, 2008



ISBN: 978-86-7672-102-3

ISBN: 978-86-7672-102-3

SADRŽAJ:

I Pojam organizacione kulture	1
1. Osnove i razvoj organizacione kulture.....	1
2. Značenje i definicije organizacione kulture.....	5
3. Uloga organizacione kulture.....	12
4. Značaj organizacione kulture.....	19
II Elementi organizacione kulture	29
1. Kognitivne komponente organizacione kulture.....	33
2. Simboličke komponente organizacione kulture.....	39
2.1. Materijalni simboli organizacione kulture.....	40
2.2. Bihevioristički simboli organizacione kulture.....	42
2.3. Semantički simboli organizacione kulture.....	44
2.4. Fizička okolina kao simbol organizacione kulture.....	47
2.5. Mreža kulture.....	48
III Vrste organizacionih kultura	51
1. Vrste organizacionih kultura.....	52
1.1. Dominantna kultura i subkultura.....	52
1.2. Jaka ili slaba organizaciona kultura.....	55
1.3. Podela kultura preduzeća.....	57
2. Perspektiva strukture organizacione kulture.....	60
3. Kalsifikacija organizacione kulture.....	63
IV Organizacioni dizajn	71
1. Organizaciona struktura.....	72
2. Organizacioni model.....	75
3. Faktori organizacionog dizajna.....	77
4. Dimenzije organizacione strukture.....	79
5. Novi pristupi dizajniranju organizacije – savremeni oblici poslovnih organizacija.....	81
V Uticaj organizacione kulture na organizaciju	87
1. Organizaciono ponašanje.....	87
2. Organizaciono ponašanje zaposlenih kadrova.....	88
3. Organizaciona klima.....	99
4. Motivacija.....	100
4.1. Teorija hijerarhije potreba.....	102
4.2. Motivaciono – „higijenski“ pristup motivaciji.....	104
4.3. Teorija motivacije postignuća.....	106
4.4. Teorija psiholoških motiva.....	108

6.8. Individualno učenje i menadžment znanja.....	243
6.9. Učenje i radne grupe.....	244
6.10. Učenje i sistemsko razmišljanje.....	245
6.11. Učenje i protok informacija.....	246
7. Organizaciono znanje u službi strategije preduzeća.....	247
8. Organizaciona kultura i organizacija koja uči.....	252
9. Organizaciona kultura kao ključ uspešnosti upravljanja znanjem.....	256
X Promena organizacione kulture	259
1. Određivanje organizacione kulture.....	259
2. Primena benčmarkinga.....	266
2.1. Pojam benčmarkinga.....	266
2.2. Proces benčmarkinga.....	268
3. Primena reinženjeringa.....	272
3.1. Pojam reinženjeringa.....	272
3.2. Značaj reinženjeringa.....	273
4. Promena organizacione kulture.....	275
5. Provera promene organizacione kulture.....	284
6. Razvoj i održavanje organizacione kulture.....	285
XI Organizaciona kultura i nacionalna kultura	289
1. Organizaciona kultura i nacionalne i individualne barijere.....	289
2. Organizaciona i nacionalna kultura – rezultati istraživanja (Geert Hofstede).....	296
3. Organizaciona kultura u svetu.....	300
4. Organizaciona kultura u Srbiji.....	306
5. Potrebe za promenom organizacione kulture u Srbiji.....	310
6. Promena vrednosti menadžera kao ključni faktor promene organizacione kulture u Srbiji.....	312
XII Primer: Istraživanje stanja i perspektiva organizacione kulture u preduzećima u Srbiji	319
1. Metodologija.....	319
1.1. Ciljevi istraživanja.....	320
1.2. Očekivani rezultati (hipoteze).....	320
1.3. Plan rada.....	321
1.4. Metode istraživanja.....	321
1.5. Značaj postavljene metodologije.....	322
2. Parametri organizacione kulture.....	323
2.1. Izbor parametara organizacione kulture.....	323
2.2. Grupisanje parametara organizacione kulture.....	324
2.3. Organizacioni parametri.....	324
2.4. Strategijski parametri.....	324

2.5. Parametri ljudskih resursa.....	325
3. Istraživanje stanja i perspektive organizacione kulture u preduzećima u Srbiji.....	326
3.1. Anketiranje menadžera u preduzećima (Anketa 1).....	326
3.1.1. Osnovni podaci o istraživanju.....	326
3.2. Anketiranje eksperata (Anketa 2).....	327
3.2.1. Osnovni podaci o istraživanju.....	327
3.3. Rang parametara prema oceni stanja menadžera.....	328
3.4. Rang parametara prema oceni značaja eksperata.....	330
3.5. Izdvojeni parametri organizacione kulture u preduzećima u Srbiji po mišljenju menadžera i eksperata.....	332
3.5.1. Najbolje ocenjeni parametri stanja organizacione kulture u preduzećima u Srbiji (Anketa 1).....	332
3.5.2. Najznačajniji parametri organizacione kulture u preduzećima u Srbiji (Anketa 2).....	333
3.5.3. Uporedna analiza najbolje ocenjenih parametara organizacione kulture na osnovu Ankete 1 i Ankete 2.....	335
3.5.4. Najslabije ocenjeni parametri stanja organizacione kulture u preduzećima u Srbiji (Anketa 1).....	336
3.5.5. Najmanje značajni parametri organizacione kulture u preduzećima u Srbiji (Anketa 2).....	337
3.5.6. Uporedna analiza najslabije ocenjenih parametara organizacione kulture na osnovu Ankete 1 i Ankete 2.....	338
3.5.7. Uporedna analiza najbolje i najslabije ocenjenih parametara organizacione kulture na osnovu Ankete 1 i Ankete 2.....	339
3.5.7.1. Analiza najbolje ocenjenih parametara stanja i najslabije ocenjenih parametara značaja.....	340
3.6. Analiza parametara državnih i privatnih preduzeća.....	340
3.7. Rang parametara prema oceni stanja menadžera za društvena preduzeća.....	342
3.8. Rang parametara prema oceni stanja menadžera za privatna preduzeća.....	345
3.9. Izdvojeni parametri organizacione kulture u društvenim i privatnim preduzećima u Srbiji.....	347
3.9.1. Najbolje ocenjeni parametri stanja organizacione kulture u društvenim i privatnim preduzećima u Srbiji.....	347
3.9.2. Uporedna analiza najbolje ocenjenih parametara organizacione kulture u društvenim i privatnim preduzećima u Srbiji.....	349
3.9.3. Najslabije ocenjeni parametri stanja organizacione kulture u društvenim i privatnim preduzećima u Srbiji.....	350
3.9.4. Uporedna analiza najslabije ocenjenih parametara	

4.5. Teorija naučenih potreba.....	108
4.6. Teorija sadržaja.....	109
4.7. Teorija pravičnosti.....	109
4.8. Suština radne motivacije.....	110
4.9. Zavisnost motivacije od organizacione klime.....	112
5. Konflikti u organizaciji.....	112
VI Uloga organizacione kulture u strategiji preduzeća	115
1. Pojam strategijskog menadžmenta.....	115
2. Značaj strategije u poslovanju.....	118
3. Strategijsko planiranje.....	121
4. Strategijsko razmišljanje.....	122
4.1. Elementi strategijskog razmišljanja.....	123
4.2. Strategijsko razmišljanje i strategijsko planiranje.....	127
5. Model 7S – način primene strategije.....	128
6. Strategijski menadžment i organizaciona kultura.....	131
7. Interna kultura.....	136
VII Menadžment ljudskih resursa i organizaciona kultura	141
1. Uloga organizacione kulture u menadžmentu ljudskih resursa.....	141
2. Menadžment ljudskih resursa.....	142
3. Verovanja i vrednosti.....	147
4. Kvalitet ljudskih resursa – obuka zaposlenih.....	149
5. Stavovi zaposlenih.....	152
6. Produktivnost i zadovoljstvo na random mestu.....	156
7. Neophodne promene u menadžmentu ljudskih resursa.....	158
8. Kultura društva.....	159
VIII Interakcija organizacione kulture	161
1. Etika i organizaciona kultura.....	161
1.1. Pojmovno određenje, razvoj i podela etike.....	161
1.1.1. Etika.....	163
1.1.2. Poslovna Etika.....	165
1.2. Etika u menadžmentu.....	167
1.3. Etika kao integrativna snaga u rukovođenju.....	168
1.4. Organizacija i poslovna etika.....	169
1.5. Etičke teorije i model za odluke o politici u ponašanju preduzeća.....	172
1.6. Institucionalizovanje etike.....	174
1.7. Etički kodeks i njegova primena putem formalnih odbora.....	174
1.8. Faktori koji povećavaju etičke standarde.....	175
1.9. Etika ili kultura.....	175
1.10. Poslovna etika, ponašanje poslodavaca prema zaposlenima prava radnika.....	176

1.1.1. Društvena odgovornost, primer dobre etičke prakse.....	180
1.1.2. Mobing (Mobbing), primer loše etičke prakse.....	183
2. Odnosi sa javnošću i organizaciona kultura.....	185
2.1. Odnosi sa javnošću.....	187
2.1.1. Odnosi sa javnošću i marketing.....	189
2.1.2. Savremeni pristup komunikativnoj aktivnosti preduzeća.....	192
2.1.3. Efikasnost odnosa sa javnošću.....	193
2.1.4. Odnosi sa javnošću kao profesija.....	194
2.2. Organizacioni identitet.....	194
2.3. Unapređenje odnosa sa javnošću u Srbiji.....	197
2.4. Unapređenje menadžmenta kao preporuka za unapređenje odnosa sa javnošću.....	197
2.5. Odnosi sa javnošću kao deo strategije preduzeća.....	198
IX Upravljanje znanjem	201
1. Osnove upravljanja znanjem.....	202
2. Značaj upravljanja znanjem.....	208
3. Intelektualni kapital i njegova implementacija u poslovanje preduzeća.....	212
3.1. Pojam i utvrđivanje intelektualnog kapitala.....	214
3.2. Vrednost intelektualnog kapitala.....	215
3.3. Ključni dokazi merenja intelektualnog kapitala.....	216
3.3.1. Dokazi uspešnosti ljudskog kapitala.....	217
3.3.2. Dokazi uspešnosti organizacionog kapitala.....	218
3.3.3. Dokazi uspešnosti kapitala klijenata.....	218
3.4. Menadžment intelektualnog kapitala.....	219
4. Novi radnik znanja.....	220
4.1. Radnik znanja kao timski igrač.....	222
4.2. Radnik znanja kao učenik.....	223
4.3. Objedinjene sposobnosti.....	224
4.5. Učenje i primena znanja.....	225
4.6. Upravljanje znanjem i organizaciono učenje.....	226
5. Intelektualni kapital i menadžment znanja.....	228
5.1. Razumevanje obima upravljanja znanjem.....	229
5.2. Pravila upravljanja znanjem.....	237
6. Razmena znanja u okviru poslovnog sistema.....	238
6.1. Radne grupe.....	239
6.2. Struktura.....	239
6.3. Strategija.....	240
6.4. Tehnologija.....	241
6.5. Rukovođenje.....	242
6.6. Okruženje.....	242
6.7. Mesta ukrštanja.....	243

organizacione kulture u društvenim i privatnim preduzećima u Srbiji.....	353
3.10.Organizaciona kultura u društvenim i privatnim preduzećima u Srbiji.....	354
3.10.1.Analiza trenutnog stanja najbolje ocenjenih parametara organizacione kulture u društvenim preduzećima u odnosu na poželjno stanje u Srbiji.....	354
3.10.2.Analiza trenutnog stanja parametara organizacione kulture u privatnim preduzećima u odnosu na poželjno stanje u Srbiji.....	355
3.10.3.Analiza najslabije ocenjenih parametara trenutnog stanja organizacione kulture u društvenim i privatnim preduzećima u odnosu na najslabije ocenjene parametre prema značaju.....	356
3.10.3.1.Analiza najslabije ocenjenih parametara trenutnog stanja organizacione kulture u društvenim preduzećima u odnosu na poželjno stanje u Srbiji.....	356
3.10.3.2.Analiza najslabije ocenjenih parametara trenutnog stanja organizacione kulture u privatnim preduzećima u odnosu na poželjno stanje u Srbiji.....	356
3.10.4.Uporedna analiza najbolje ocenjenih parametara i najslabije ocenjenih parametara organizacione kulture na osnovu Ankete 1 i Ankete 2 za društvena i privatna preduzeća u Srbiji.....	357
3.10.4.1.Uporedna analiza najbolje ocenjenih parametara prema stanju sa najslabije ocenjenim parametrima prema značaju izdvojenim na osnovu ocene ranga parametara za društvena preduzeća.....	358
3.10.4.2.Uporedna analiza najslabije ocenjenih parametara prema stanju sa najbolje ocenjenih parametara prema značaju izdvojenim na osnovu cene ranga parametara za društvena preduzeća.....	359
3.10.4.3.Uporedna analiza najbolje i najslabije ocenjenih parametara prema stanju i značaju za privatna preduzeća u Srbiji.....	359
3.11.Organizaciona kultura u preduzećima u Srbiji prema rangu ocene parametara stanja i značaja.....	360
3.11.1.Ocene stanja organizacione kulture u preduzećima u Srbiji.....	362
3.12.Odstupanje trenutnog stanja od poželjnog stanja	

organizacione kulture u preduzećima u Srbiji.....	362
3.13.Ključni faktori organizacione kulture u preduzećima u Srbiji	363
4. Završna razmatranja.....	365
4.1. Provera ispunjenosti ciljeva istraživanja.....	365
4.2. Provera postavljenih hipoteza.....	366
4.2.1.Provera osnovne hipoteze.....	366
4.2.2.Provera posebnih hipoteza.....	367
4.2. Naučna i društvena opravdanost istraživanja.....	367
4.3. Zaključak.....	368

XIII Bibliografija 371

Prilozi 388

Prilog 1:	
Izgled anketnih listova za anketiranje menadžera u preduzećima (Anketa 1).....	388
Prilog 2:	
Izgled anketnih listova za anketiranje eksperata (Anketa 2).....	393
Prilog 3:	
Odstupanje trenutnog stanja od poželjnog stanja u preduzećima u Srbiji.....	399
Prilog 4:	
Odstupanje trenutnog stanja od poželjnog stanja u društvenim preduzećima u Srbiji.....	401
Prilog 5:	
Odstupanje trenutnog stanja od poželjnog stanja u privatnim preduzećima u Srbiji.....	407
Prilog 6:	
Koeficijenti korelacije varijabli (parametara) sa datim faktorom...	411