

ZNAČAJ ORGANIZACIONE KULTURE ZA EFIKASNOST UPRAVLJANJA ZNANJEM U PREDUZEĆU

IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE FOR THE EFFICIENCY OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE COMPANY

Zorana Bajić

Ekonomski fakultet Brčko

zorana.by@gmail.com

APSTRAKT

Karakterističan termin današnjice, koji se vezuje za stanje u globalnoj zajednici, jesu svakako promjene. Promjene u okruženju zahtijevaju i odgovarajuća prilagođavanja i promjene u privrednim organizacijama, u cilju što uspješnijeg uticaja na konkretno okruženje. Glavna karakteristika svih promjena savremenog preduzeća proizilazi iz činjenice da je osnovni razvojni resurs znanje, a njegov glavni nosilac čovjek. Dobar menadžment znanja dovodi do superiornih performansi. Najznačajniji problem sa kojim se suočavaju društva i organizacije znanja je stvaranje odgovarajuće kulture i klime unutar organizacije, te zapošljavanje ljudi koji će se prilagoditi i prihvatiti nov način razmišljanja, ponašanja i rada. Stoga je predmet ovog rada organizaciona kultura iz ugla njenog uticaja na efikasnost sistema upravljanja znanjem u preduzeću. Zapravo, jedan od preduslova za efikasan menadžment znanja jeste stvaranje organizacione kulture koja će prepoznati značaj korporativnog znanja u organizaciji i koja će, zatim, to i takvo znanje staviti u akciju, na način koji će doprinijeti stvaranju konkurentske prednosti preduzeća. Zbog svega pomenutog, u predstojećem radu posebna pažnja biće posvećena karakteristikama organizacione kulture neophodne za efikasno upravljanje znanjem.

Ključne riječi: znanje, menadžment znanja, organizaciona kultura, konkurentska prednost, organizacione performanse.

ABSTRACT

Characteristic expression of today, related to the state in the global community, is, in every sense - changes. Changes in the environment are called corresponding adjustment and changes in economic organizations, in order of more successful influence on a specific environment. The main characteristics of all changes of modern companies stems from the fact that the basic development resource is knowledge, and its main carrier is a man. Well-performed knowledge management results in exceptional performances. The most important problem that societies and knowledge organizations are going to encounter is creating certain culture and climate in the organizations, as well as hiring a people that will adjust themselves and accept a new ways of thinking, behavior and working habits. Therefore, subject of this paper is organizational culture from the angle of its impact on the efficiency of knowledge management system. In fact, one of the prerequisites for effective knowledge management is creating the organizational culture that will recognize the importance of corporate knowledge in the organization, and which will also put this knowledge into action in a way that will contribute to the creation of competitive advantage of companies. Therefore, this paper draws special attention to the properties of organizational culture required for efficient knowledge management.

Key words: knowledge, knowledge management, organizational culture, competitive advantage, organizational performances.

UVOD

U savremenim uslovima privređivanja, gdje se neizvjesnost nameće kao izvjesna realnost, jedini pouzdan izvor trajne konkurentske prednosti jeste znanje. Kada se tržišta dinamično pomjeraju, tehnologije umnožavaju, broj konkurenata raste, a proizvodi i usluge skoro preko noći zastarijevaju, uspješne su one organizacije koje stalno dolaze do novih znanja. Upravo znanje, koje se konstantno obnavlja i poboljšava, primarni je izvor konkurentske prednosti preduzeća. Zbog toga, jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta odnosi se na upravljanje znanjem koje podrazumijeva akumulaciju, eksploataciju i obnavljanje znanja unutar organizacije kao i sposobnost da se stvori sistem koji će olakšavati ove procese. Jednostavno rečeno upravljanje znanjem omogućava menadžerima na raznim nivoima upravljanja da, upotrebom sopstvenog i korišćenjem svih ostalih ekspertskih znanja unutar organizacije, uspješno rešavaju probleme svojih klijenata.

Polazeći od činjenice da su zaposleni glavni izvor znanja u organizaciji, osnovni problem sa kojim se susreću savremene organizacije, u postavljanju sistema menadžmenta znanja, jeste kako da se zaposleni motiviše da stave na raspolaganje svoja znanja i da se ohrabre da ih upotrebe i slobodno bez straha podijele sa drugima u organizaciji. Imajući u vidu da korporativna kultura u velikoj mjeri utiče na razmišljanje i ponašanje zaposlenih, neophodno je sagledati uticaj organizacione kultura na efikasnost menadžmenta znanja.

Organizaciona kultura može biti najveća snaga ili najveća slabost organizacije. Većina istraživača se slaže da organizaciona kultura može biti "čarobni štapić uspjeha" ali i "tihi ubica". Ona nameće određene mentalne šeme zaposlenima i na taj način određuje svaku njihovu odluku i svaku njihovu pojedinačnu aktivnost.

Osnovni cilj ovog rada je da utvrdi značaj korporativne kulture za unapređenje performansi menadžmenta znanja, kao i definisanje karakteristika i osobenosti organizacione kulture koja bi mogla da doprinese uspješnosti sistema upravljanja znanjem u preduzeću. Određujući organizacionu kulturu kao važan faktor koji determiniše efikasnost upravljanja znanjem u preduzeću, u radu će biti istaknuto da samo ona kultura čiji sadržaj čine orijentacija prema ljudima, otvorenost, učenje, dijeljenja znanja, timski rad, orijentacija prema rezultatima, inovativnost, spremnost na rizik, spremnost na promjene, može imati pozitivan uticaj na menadžment znanja.

ORGANIZACIONA KULTURA I UPRAVLJANJE ZNANJEM

Na osnovu mnogobrojnih definicija organizacione kulture, može se reći da je to sistem vrijednosti, pretpostavki i normi ponašanja koje su članovi određene organizacije razvili ili usvojili kroz zajedničko iskustvo, i koje bitno određuje njihovo mišljenje i ponašanje. Smisao koncepta organizacione kulture sastoji se u tome da svaka organizacija oblikuje svoje sisteme vrijednosti, vjerovanja, normi i pravila. Prihvatanjem dominantnog sistema vrijednosti i definisanih pravila ponašanja, zaposleni se potpunije integrišu u organizaciju i snažnije vezuju za njene razvojne i druge ciljeve.

Upravo na konceptu organizacione kulture došlo je do izražaja priznanje da preduzeća mogu razviti specifičan sistem vrijednosti i normi, koji se razlikuje od drugih preduzeća i koji može predstavljati jedinstvenu konkurentsku prednost, koja se ne može kopirati. Kvalitetna sredina u kojoj se znanje razvija mora da se njeguje. Pretpostavke, vrijednosti i vjerovanja rukovodstva i zaposlenih o prirodi posla kojim se preduzeće bavi, kao i prirodi njihovih međusobnih odnosa unutar preduzeća, veoma utiču na prihvatanje ili neprihvatanje organizacionog modela u kojem znanje ima primarnu ulogu [Pržulj, 2000, str. 4].

Egzaktna definicija znanja, oko koje bi se složili svi naučnici, ne postoji. Postoji samo veliki broj teorija i debata o tome šta u stvari znanje jeste (ukupnost svega poznatog u nekom polju; svjesnost stečena iskustvom; činjenice, informacije i vještine koje je osoba stekla obrazovanjem ili iskustvom). Ipak, može se zaključiti da znanje involvira složene kognitivne procese kao što su učenje, komunikacija, asocijacija i zaključivanje.

Menadžment znanja definiše se kao niz procesa pomoću kojih se upravlja stvaranjem, širenjem i jačanjem znanja, radi postizanja organizacionih ciljeva [Sajferet, Adamović, Bešić, 2005, str. 15]. Koncept upravljanja znanjem polazi od toga da je znanje jedini pouzdan izvor trajne konkurentске prednosti preduzeća. Za sticanje i očuvanje konkurentске prednosti organizacija mora da bude sposobna da stvara nova znanja, umjesto da se oslanja samo na eksploataciju postojećih dostignuća. Znanje nastaje u umovima pojedinaca, i predstavlja svojevrsan miks iskustva, vrijednosti i ekspertskih vještina koje čine okvir za evaluaciju i inkorporiranje novog iskustva i znanja.

Jedna od karakteristika menadžmenta znanja, a koja ga dovodi u neraskidivu vezu sa organizacionom kulturom, jeste pretvaranje individualnog u kolektivno znanje, znanje koje je u svakom trenutku dostupno svakom zaposlenom u organizaciji. Smatra se da je suština upravljanja znanjem u odgovoru na pitanja: kako unaprijediti proces stvaranja novog znanja i kako postojeće znanje koje stalno zastarijeva što bolje iskoristiti. Kako ljudski resursi predstavljaju glavne nosioce organizacionog znanja, veoma je važno na koji način se u organizacionoj kulturi tretiraju ti resurse: kao strateški elementi ili kao trošak. Na osnovu pomenutog, može se zaključiti da je organizaciona kultura ključna tema u sistemu menadžmenta znanja. U njenim okvirima možemo pronaći odgovor na pitanje: šta motiviše ljude da prilože svoje znanje? Za

postizanje efikasnosti sistema upravljanja znanjem u preduzeću neophodno je da kompanije kreiraju takvu organizacionu kulturu koja posebnu pažnju posvećuje radnicima željnim znanja, zadržavanju znanja koje oni posjeduju i sprečavanju odliva znanja odlaskom zaposlenih iz organizacije.

Organizacione kulture preduzeća jedne nacionalne ekonomije, kao i osobine njihove organizacije, obojene su prije svega karakteristikama nacionalne kulture. Nacionalnu kulturu treba vrlo ozbiljno uzeti u obzir prilikom razmatranja faktora koji utiču na opstanak i razvoj preduzeća, s obzirom na to da nacionalna kultura ima potencijal da predodredi izgled različitih organizacionih varijabli i ponašanje zaposlenih u organizacijama, zato što su stavovi, vjerovanja i vrijednosti menadžera u osnovi rezultat uticaja nacionalnih kulturnih vrijednosti [Petković, 2011, str. 39-40].

Većina autora iz oblasti marketinga, smatra se da su japanska preduzeća ostvarila veliki uspjeh zahvaljujući kulturi dijeljenja znanja. Prema tom shvatanju, suštinu japanskog uspjeha čini pristup da mnogo zavisi od prećutnog znanja i da je svaki zaposleni odgovoran za kreiranje znanja. Kultura znanja promovise stav da nije moć u znanju, već upravo u razmjeni znanja. Dijeljenjem znanja dolazi se do poboljšanja njegovog kvaliteta, zahvaljujući kombinovanju pojedinačnih znanja. Jedan od glavnih preduslova za stvaranje kulture znanja u organizaciji jeste upravo postojanje svijesti o njenom značaju i spremnost da se podrži njena implementacija.

UTICAJ ORGANIZACIONE KULTURE NA USPJEŠNOST UPRAVLJANJA ZNANJEM

Da bi se shvatio značaj organizacione kulture za postizanje uspješnosti sistema upravljanja znanjem u preduzeću, i uopšte za poslovanje organizacije, neophodno je sagledati njene osnovne funkcije [Janićijević, 1997, str. 42-46].

Donošenje svih odluka u organizaciji, pa tako i strateških, nalazi se pod uticajem polaznih pretpostavki i vjerovanja njihovih donosilaca. Takođe, konkurentno okruženje organizacija je sve kompleksnije što zahtijeva i fleksibilnost i brze reakcije, kada su u pitanju strateške odluke. Organizacija, odnosno menadžment, treba potencijal svojih zaposlenih da razvija i održava u funkciji organizacionih ciljeva i da pri tom usklađuje individualne i organizacione ciljeve. Prema tome, korišćenje organizacione kulture da bi se uskladili organizacioni i individualni ciljevi postaje sve važnije.

Organizaciona kultura je značajna i za brzinu i mogućnost prilagođavanja jedne organizacije sve jačim i dinamičnijim promjenama u savremenom poslovnom okruženju. Upravljanje znanjem nužno podrazumijeva i upravljanje promjenama, a organizaciona kultura upravo je značajna kao determinanta sposobnosti organizacije da se promjenama prilagođava okruženju. Stoga, sistemu upravljanja znanjem nikako ne odgovara konzervativna organizaciona kultura koja promovise stabilnost umesto promjena.

Zatim, organizaciona kultura predstavlja mehanizam koordinacije u organizaciji, efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih, dobar je motivator i značajno smanjuje konflikte u organizaciji. Problemi vrlo često nastaju kada je potrebno znanje pretočiti u akciju. Kada se govori o znanju i načinima njegove razmjene i distribucije kroz organizaciju, jasno je da to neće biti moguće ukoliko u organizaciji nije izgrađeno povjerenje i otvorenost, koji su neophodni da navedu zaposlene da razmjenjuju svoje znanje. Korporativna kultura ima snažan uticaj na proces podjele znanja sa drugima. Ona podstiče poistovjećivanje zaposlenih sa organizacijom, daje smisao i značaj njihovom radu. Koncept menadžmenta znanja, kao što je već pomenuto, polazi od toga da je moć u razmjeni znanja. Polazi se od sinergijskog efekta- razmjenom znanja, kombinovanjem pojedinačnih znanja, dobijamo mnogo kvalitetnije znanje nego što su to pojedinačna znanja. Menadžment znanja zahtijeva takav kulturni ambijent koji će stimulisati otvorenost, participaciju, spremnost na rizik, komunikativnost, spremnost na promjene, na djeljenje znanja. Organizacione kulture u kojima i dalje vlada stav da je znanje moć, u kojima pojedinci skrivaju najvažnije informacije kako bi sačuvali svoj položaj ili zaštitili sebe, negativno utiču na efikasnost menadžmenta znanja.

Neophodno je sagledati i veliki značaj organizacione kulture u zadržavanju znanja u preduzeću, jer u slučajevima visoke fluktuacije radnika, radnici sa sobom nose i dio znanja koje su stekli u datom preduzeću, koje pripada organizaciji, jer je ona ulagala sredstva i vrijeme da se ono stvori. Implicitan dugoročan ugovor između organizacije i njenih ključnih zaposlenih je ugrožen. Rečeno je da su talentovani zaposleni kao "žabe

u ručnim kolicima”, mogu da iskoče u svakom trenutku. Po toj analogiji, važnost kulture u građenju lojalnosti prema organizaciji ima sve veći značaj. Sve više organizacije se okreće građenju organizacione kulture koja će spriječiti ključne ljude od želje da “iskoče” [Dess, Lumpkin, Eisner, 2007, p. 135].

ORGANIZACIONA KULTURA KOJA GENERIŠE ZNANJE

Često se smatra da je organizaciona kultura sama po sebi pozitivna i da je preduslov poslovnog uspjeha. Međutim, da li će organizaciona kultura uticati na procese upravljanja znanjem pozitivno ili negativno, zavisi prije svega od usklađenosti vrijednosti i vjerovanja koja je čine, i okruženja. Kakav je uticaj organizacione kulture na upravljanje znanjem određeno je samim sadržajem konkretne kulture. S jedne strane kultura može pozitivno uticati na motivaciju i posvećenost zaposlenih, olakšavati koordinaciju i kontrolu funkcionisanja organizacije, redukovati konflikte, a sa druge strane, snažna organizaciona kultura sa pogrešnim pretpostavkama, vrijednostima i vjerovanjima, koje nisu usklađene sa okruženjem može imati negativan uticaj na poslovni uspjeh preduzeća.

Tabela 1: Karakteristike kulture koja generiše znanje

Atributi kulture	Autor
Reciprocitet, reputacija, altruizam, poverenje	[Davenport i Prusak, 1998]
Vidljiva podrška top menadžmenta, jasno definisani ciljevi, smisloni ciljevi, visok nivo povjerenja, timsko liderstvo, dijeljenje nagrada	[Kinsey Goman, 2002]
“8C”: <i>Connectivity</i> (povezanost), <i>Content</i> (sadržaj), <i>Community</i> (kolektiv), <i>Culture</i> (podrška i vizija od top menadžmenta, zajednički osećaj za pravac, poverenje, otvorenost, uzbudljivost i volja da se kontinuirano uči), <i>Cooperation</i> (saradnja), <i>Capacity</i> (sposobnost), <i>Commerce</i> (poslovanje) i <i>Capital</i> (kapital)	[Rao 2002]
Saradnja, komunikacija, kreativnost, snaga, entuzijazam, povjerenje, sinergija, dijeljenje, otvorenost, pozitivan stav, uključenost	[Hubert 2002]
Kultura, povjerenje, strateški cilj, organizacioni dizajn, transparentnost, kapacitet za učenje	[Rolland i Gauvel 2000]
Visoko razvijena solidarnost i socijalizacija, poštenu procesi i rezultati, afirmacija rada zaposlenih	[Goffee i Jones, 1998 [Smith i McKeen, 2003]
Slobodno dijeljenje informacija, zajednički rad sa drugima, timski rad, povjerenje, pravednost, entuzijazam za posao	[Park, Ribiere, Schulte, 2004]

Izvor: [Boljanović, 2009, str. 91]

Na osnovu pregleda navedenog u tabeli [Boljanović, 2009, str. 91] može se zaključiti da je organizaciona kultura koja generiše znanje ona u kojoj su sredstva za razmjenu i dijeljenje znanja standardizovana tako da olakšavaju prolaz i razmjenu znanja, gdje se na razne načine vrši dijeljenje znanja između eksperata i ostalih članova organizacije, u kojoj organizacioni ciljevi eksplicitno uključuju dijeljenje znanja, gdje povjerenje preovladava u svim interakcijama, u kojoj postoji mogućnost kreativnog i slobodnog izražavanja zaposlenih, ohrabrivanje inovativnosti, koja promovise učenje i razvoj.

PROMJENA ORGANIZACIONE KULTURE

Na osnovu do sada iznijetih analiza i proučavanja relevantne literature na temu organizacione kulture i menadžmenta znanja, možemo zaključiti da jedan od značajnijih razloga nerazvijenosti sistema upravljanja znanjem u organizacijama, svakako leži u preovlađujućim kulturnim obrascima. Iz toga dalje slijedi da je za uspješnu primjenu menadžmenta znanja potrebno stvoriti određene uslove u organizacijama, u smislu mijenjanja sadržaja organizacione kulture, kao i redefinisanja njenih performansi. Na osnovu toga, postavlja se pitanje mogućnosti upravljanja organizacionom kulturom. Naime, iako organizacionu kulturu nije moguće jednostavno oblikovati po želji, moguće je na nju uticati. Promjena nekih stavova i ponašanja može biti izvedena relativno brzo i jednostavno, dok sa druge strane, neka najdublja uverenja veoma teško se mogu promijeniti. U teoriji i praksi menadžmenta zastupljeno je mišljenje da se organizacionom kulturom može upravljati i da su za nju odgovorni svi oni na koje se ona odnosi.

Redefinisanje performansi organizacione kulture je proces koji treba vršiti u cilju stvaranja pretpostavki koje omogućavaju dugotrajno povećanje efikasnosti upravljanja znanjem. Riječ je o dinamičkom procesu koji

obuhvata razvoj postojećih performansi organizacione kulture koje povoljno utiču na uspešnost procesa upravljanja znanjem, s jedne, i blagovremeno kreiranje novih dimenzija, s druge strane.

Kada je riječ o promjenama organizacione kulture u pravcu postizanja efikasnosti sistema upravljanja znanjem, smatra se da je najvažnije početi sa upoznavanjem postojeće organizacione kulture. Neophodno je upoznati se sa postojećim vrijednostima i vjerovanjima u organizaciji (formiranje tzv. "kulturene mape" organizacije) i identifikovati ona područja koja negativno utiču na uspješnost menadžmenta znanja. Ukoliko ključni i kritični aspekti organizacione kulture za generisanje znanja nisu analizirani i precizno opisani, gotovo da ne postoje izgledi za njenu kvalitetnu i uspešnu promjenu.

Utvrđivanje karakteristika željene kulture važno je iz razloga što se na taj način precizira koje su to zajedničke vrijednosti, pretpostavke i norme ponašanja koje bi na najbolji mogući način pomogle postizanju efikasnosti sistema upravljanja znanjem u organizaciji. Takođe, analiza razlika (gap analiza) postojeće i željene organizacione kulture omogućava detaljno planiranje sa ciljem da se utvrde koje to dimenzije treba podsticati, a koje treba promijeniti kako bi se došlo do željenog stanja. Kada se ciljevi promjene kulture utvrde, sledeći korak je definisanje onoga što mora da se uradi da bi ta promjena nastala, kao i koje su glavne prepreke za to.

Identifikovanjem glavnih prepreka za promjenu organizacione kulture i njihovim uklanjanjem praktično se ulazi u najvažniju fazu, razvijanje strategija promjene, poboljšanja i unaprijeđenja kulture organizacije što predstavlja konsekvence uvođenja nove korporativne kulture. Proučavanjem literature o upravljanju kulturom preduzeća, uočene su tri osnovne strategije za realizaciju ove vrste upravljanja: strategija indoktrinacije, strategija kognitivne disonance i strategija zamjene ljudi kao osnov promjene stava zaposlenih. Strategija indoktrinacije kao direktan metod promjene kulture polazi od pretpostavke da je na prvom mjestu promjena svijesti ljudi, nakon čega slijedi promjena njihovog ponašanja. Strategija kognitivne disonance bazira se na promjeni ponašanja zaposlenih iz čega proizilazi promjena njihove svijesti. Strategija zamjene ljudi je osnov promjene stava zaposlenih. U ovom slučaju, umjesto da se mijenjaju elementi kulture, mijenja se njihov sastav. Primaju se ljudi čiji je lični sistem vjerovanja i vrijednosti kompatibilan sa željenim kulturnim profilima, a odstranjuju se oni koji se ne mogu uklopiti u ciljnu kulturu. Ukoliko se neko od zaposlenih ni posle dužeg vremena ne može uklopiti u novi kulturni profil preduzeća, mada to grubo zvuči, treba ga odstraniti. To ne treba učiniti samo zbog homogenosti novoizgrađene kulture, nego prvenstveno zbog efikasnog izvršavanja zadataka u preduzeću.

ZAKLJUČAK

Filozofija industrijskog doba zasnovana na pojmu efikasnosti, produktivnosti, ekonomiji obima, više ne daje rezultate. Nije dovoljno proizvoditi uz minimalne troškove i vjerovati u floskulu da svaki proizvod ima svoga kupca. Produktivna opipljiva sredstva, kao što su sirovine, osnovna sredstva, pa čak i upravljačka znanja se više ne razmatraju kao isključivo bogatstvo koje stvara prosperitetna preduzeća. Umjesto toga, znanje, inovacija i saradnja postaju ključni elementi nove infrastrukture neophodne za kreiranje prosperiteta u novoj ekonomiji - ekonomiji znanja. Razvoj ekonomije znanja u prvi plan nametnuo je nematerijalne i intelektualne resurse kao ključne potencijale za ostvarenje i održavanje konkurentne prednosti. Zapravo, to povećanje udjela znanja u novoostvorenoj vrijednosti je glavno obilježje prelaska iz industrijskog doba u ekonomiju znanja. Znanje predstavlja najvažniji kapital organizacije i potrebno je razviti efikasan sistem upravljanja tim kapitalom jer to dovodi do značajnih ušteda, veće produktivnosti, kvalitetnijeg obavljanja poslovnih aktivnosti i stvaranja konkurentne prednosti. Ukoliko u organizaciji samo postoji taj kapital ali ne i sistem upravljanja njime, on će biti korišćen neefektivno. Sve više je prisutno vjerovanje da je menadžment znanja predodređen da postane ključ ekonomskog uspjeha. Menadžment znanja se definiše kao niz procesa pomoću kojih se upravlja stvaranjem, širenjem i jačanjem znanja radi postizanja organizacionih ciljeva. Upravljanje znanjem kao strateškim dobrom, omogućava organizacijama da maksimiziraju dugoročnu prednost nad konkurencijom.

Kada se govori o znanju i načinima njegove razmjene i distribucije kroz organizaciju, jasno je da to neće biti moguće ukoliko kroz organizaciju nije izgrađeno povjerenje i otvorenost koji su neophodni da navedu zaposlene da razmjenjuju svoje znanje. Uspjeh u tome moguće je ostvariti uz pomoć organizacione kulture kao efikasnog mehanizma koordinacije, kontrole i dobrog motivatora. Za efikasno upravljanje znanjem

neophodna je takva organizaciona kultura koja će promovisati znanje kao najznačajniji izvor konkurentske prednosti i moći. Radi se o potrebi ne znanja radi znanja, već znanja po mjeri, znanja koje se može primjeniti, stvoriti inovaciju i konkurentsku prednost. Važno je ono znanje koje ima stratešku važnost za kompaniju, koje uvećava vrijednost kompanije. U kontekstu menadžmenta znanja samo ona korporativna kultura koja promoviše visok nivo autonomije za pojedince, poštovanje i nagrađivanje znanja, talenta i vještina, dijeljenje znanja, decentralizaciju, participaciju zaposlenih u odlučivanju, saradnju, fleksibilnost, izvrsnost, može imati veliki značaj. Ujedno ove navedene pozitivne karakteristike organizacione kulture predstavljaju i smjernice za eventualno redefinisane sadržaja korporativne kulture u kontekstu postizanja efikasnosti sistema upravljanja znanjem u preduzeću.

LITERATURA

- [1] Pržulj, Ž., (2000). Kultura i preduzetništvo, Zadužbina Andrejević, Beograd.
- [2] Sajferet, Z., Adamović, Ž., Bešić (2005). Menadžment znanja, Tehnički fakultet Mihajlo Pupin, Zrenjanin.
- [3] Petković, M., (2011). Organizaciono ponašanje. Ekonomski fakultet, Beograd
- [4] Janićijević, N., (1997). Organizaciona kultura-kolektivni um preduzeća, Ulixes, Novi Sad.
- [5] Dess, G., Lumpkin, G., T., Eisner, A., B., (2007). Strategijski menadžment, Data Status, Beograd.
- [6] Boljanović, Đ., J., (2009). Menadžment znanja, Data Status, Beograd.