

ФАКУЛТЕТ ЗА
ПРИМЕЊЕНИ
МЕНАѢМЕНТ
ЕКОНОМИЈУ
И ФИНАНСИЈЕ



МЕФ

МЕЂУНАРОДНА
НАУЧНО-СТРУЧНА
КОНФЕРЕНЦИЈА

ИНОВАЦИЈЕ

У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА ПРИВРЕДЕ



10.12. 2015. Београд

ISBN 978-86-84531-22-5
COBISS.SR-ID 219679756

Uticaj organizacione kulture na inovativnost

doc. dr Tatjana Janovac, Dragana Pankas, Marija Nikolić

Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Nemanjina 4

Apstrakt: U veku brzog napretka, velikih promena i stalnih oscilacija na tržištu, ostvarivanje konkurentske prednosti je cilj svakakog preduzeća. Kako bi se u takvom okruženju išlo u korak sa konkurentima, stalne inovacije su neophodnost.

Svakako je važno otkrivanje determinanti inovacija. Mnoga preduzeća imaju velike prepreke u postizanju rezultata na tom polju, a top menadžment je često u nedoumici oko razloga zaostajanja. Resursi, odnosno eksperti, veliki broj zaposlenih, tehnologija i novac često su nedovoljni za uspeh.

Cilj ovog rada jeste da ukaže na važnost i uticaj organizacione kulture na inovacije, a samim tim na uspeh i napredak preduzeća.

Ključne reči: inovacije, organizaciona kultura, konkurentska prednost, uspeh.

Abstract: In the age of quick development, major changes and constant oscillations in the market, competitive advantage is the aim of every contemporary company. To be in that environment keep pace with competitors, constant innovation are a necessity.

It is certainly important to discover the determinants of innovation. Many companies have no obstacles in achieving results in this field, and the top management is often in doubt about the causes of the gap. Resources or experts, a large number of employees, technology and money are often insufficient for success.

The aim of this work is to show the importance of organizational culture in which the influence exercised on innovation and, consequently, the success and progress of the company.

Key words: Innovation, organizational culture, competitive advantage, success

UVOD

Brzo ostvarivanje konkurentske prednosti na zapadnom tržištu japanskih kompanija, pokrenulo je konkurente, ali i naučnu javnost da istraže posebnost ovih preduzeća. Otkriven je model "japanskog menadžmenta" i specifična organizaciona kultura. Valja napomenuti da je jedna od odlika svake japanske kompanija izražena inovativnost.

U japanskim preduzećima zastupljena je velika posvećenost zaposlenih, grupno odlučivanje, doživotno zapošljavanje. Lako se donesi zaključak da je razlika i svojevrsna prednost u organizacionoj kulturi.

Postavlja se pitanje da li, prateći činjenice iz primera uspeha japanskih preduzeća možemo dovesti u svojevrsnu vezu inovativnost i organizacionu kulturu? Da bismo dali odgovor na ovo pitanje, neophodno je razjasniti same pojmove organizacione kulture i inovativnosti, njihove funkcije i značaj, a potom pronaći jasnu korelaciju.

ORGANIZACIONA KULTURA

Pojam i definisanje organizacione kulture

Osnovni izvor koncepta kulture predstavlja antropologija. Ovaj termin u antropologiju je uveo B. Tejlor 1871. godine. Ovaj koncept preuzeli su istraživači menadžmenta početkom 1980-ih godina, radi što boljeg razumevanja i ponašanja ljudi u organizacijama. Oni su skovali termin “organizaciona kultura” ili “korporativna kultura” kako bi jasno označili pojam kulture u preduzećima i drugim organizacijama.¹⁰⁸

Organizaciona kultura može se definisati kao “sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, a koji su manifestovani kroz simbole i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje”.¹⁰⁹ Kao takva, ona nije nezavisna, već je sastavni element opšte kulture i vrednosnog sistema društva u celini.

Postavlja se pitanje kako nastaje organizaciona kultura. Prvenstveno ona treba da bude razvijena od strane organizacije, tačnije menadžmenta, a potom prihvaćena ili naučena od strane zaposlenih. Ipak, činjenica je da najveći broj organizacija ne pokušava svesno da kreira određenu kulturu, već se kultura organizacije uglavnom kreira nesvesno i bazirana je na vrednostima top menadžmenta ili osnivača organizacije.¹¹⁰ Smatra se da na razvoj organizacione kulture utiču događaji iz prošlosti i sadašnja klima, kao i tehnologija rada, ciljevi organizacije i vrsta ljudi koji rade u organizaciji.¹¹¹ Ali, i povratno, ona utiče na ciljeve, novčana sredstva i vrstu akcije. Takođe, organizaciona kultura je izvor motivacije, zadovoljstva i nezadovoljstva zaposlenih.¹¹²

Elementi organizacione kulture

¹⁰⁸ Petković M, Janićijević N, Bočićević Milikić B, Aleksić Mirić A, „Organizacija“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2014, str. 441.

¹⁰⁹ Ibid, str. 443.

¹¹⁰ Vidaković M, Šćapenović V, Bošoš A, Zbornik radova, “Organizaciona kultura kao faktor uspešnog poslovanja preduzeća”, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, 2012, str. 322

¹¹¹ Hendi Č, “Bogovi menadžmenta”, Želind, Beograd, 1996, str.184.

¹¹² Walters, M., P. Dobson, A. Williams: Changing Culture, Institute of Personal Management, London, 1989., str. 34.

Radi razumevanja organizacione kulture, važno je definisati elemente koji je čine. Najčešća podela je ona na kognitivne i simboličke.¹¹³ Dok se kognitivni nalaze u glavama ljudi i ne mogu se direktno otkriti, simbolički su vrlo vidljivi u svakodnevnom životu organizacije.

Pretpostavke, vrednosti, verovanja, stavovi i norme ponašanja su kognitivni elementni organizacione kulture.¹¹⁴ Najdublju komponentu kognitivnog sadržaja kulture čine osnovne pretpostavke. One su podsvesne i imaju jak uticaj na percepciju i mišljenje ljudi, jer sistematizuju i uopštavaju osnovna ljudska saznanja i iskustvo o tome kako svet funkcioniše.¹¹⁵ Verovanje je element koji govori o tome kako svet funkcioniše i koje uzročno-posledične veze postoje. Kada se neka vrednost u praksi pokaže kao uspešna i ustalila se, ona se potiskuje u podsvest i postaje verovanje.¹¹⁶ Relativno stabilan sistem verovanja o nekoj situaciji ili objektu su stavovi. Oni predodređuju pojedinca da se ponaša na određeni način prema toj situaciji.¹¹⁷

Vrednosti su ideal, kojem pojedinac ili organizacija treba da teži i koji treba da usmerava čitavo ponašanje. Definisane vrednosti usmeravaju zaposlene da biraju one odluke koje će voditi ka željenom stanju.¹¹⁸ Norme su nepisana pravila ponašanja ili neformalna uputstva o tome kako bi pojedinac trebalo da se ponaša u organizaciji.¹¹⁹

Može se reći da su simbolički elementi organizacione kulture svi materijalni i nematerijalni objekti i pojave, nastali kao produkt kognitivnih elemenata. Oni mogu biti semantički, bihevioristički i materijalni.¹²⁰ Semantički simboli su žargon, jezik, priče, mitovi, metafore.. Različiti obrasci, modeli i ustaljeni načini ponašanja članova organizacije čine biheviorističke simbole. Pomenute materijalne simbole čine materijalni objekti, koji osim upotrebne vrednosti imaju za cilj da predstavljaju određena verovanja i vrednosti kompanije i zaposlenih. Primer je spoljni i unutrašnji izgled zgrade ili logotip.¹²¹

Vrste organizacione kulture

Različiti autori izneli su niz različitih klasifikacija organizacione kulture. Ipak, najčešće korišćena je ona koju je dao Harison, a modifikovao Hendi. Prema ovoj tipologiji, postoje četiri osnovna tipa

¹¹³ http://www.repec.mnje.com/mje/2010/v06-n12/mje_2010_v06-n12-a29.pdf, Ahmetagić D, "Neke determinante inovacionog uspeha", str. 233, 20. novembar 2015.

¹¹⁴ Lojić R, „Organizaciona kultura“, Ministarstvo odbrane RS, Vojna akademija, Beograd, str.263

¹¹⁵ Lojić R, „Organizaciona kultura“, Ministarstvo odbrane RS, Vojna akademija, Beograd, str.263

¹¹⁶ Ibid, str.264

¹¹⁷ Ibid, str.264

¹¹⁸ Ibid, str.264

¹¹⁹ Ibid, str.264

¹²⁰ Ibid, str. 265

¹²¹ Ibid, str. 265

kulture: kultura moći, kultura uloga, kultura zadatka i kultura podrške. Svaka od njih ima odgovarajući simbol i grčko božanstvo.¹²²

Kultura moći je orijentisana ka lideru, a organizacija je sredstvo za ostvarivanje ciljeva u rukama vođe. Karakterišu je fleksibilnost, brzina reagovanja, ali i rizičnost. Ovakva kultura je pogodna za male organizacije sa visokoobrazovanim kadrom, u kojoj je važna brzina.¹²³ U kulturi uloga dominiraju pravila i procedure, te je ona prava birokratska kultura. Ona je pouzdana i efikasna, ali joj nedostaje inicijativa, preduzetništvo i sposobnost prilagođavanja.¹²⁴

Uspeh i postignuće su najvažniji u kulturi zadatka. Osnovne prednosti su orijentacija na rezultat, fleksibilnost, preduzetništvo, a nedostaci prevelika zavisnost od ljudi i njihovog kvaliteta.¹²⁵ Najređa vrsta je kultura podrške. Ciljevi organizacije su zanemareni, a fokus je na interesima pojedinca. Ona je demokratska, podržava individualnu slobodu, ali je u opasnosti od raspada.¹²⁶

Funkcije i značaj organizacione kulture

Kao što se može uočiti iz dosadašnjeg izlaganja, organizaciona kultura ima veliki broj funkcija u svakom preduzeću. Smatra se da su osnovne davanje članovima organizacije osećaja identiteta, tj. pripadnosti, postizanje odanosti kompaniji, stvaranje stabilnosti i struktuisanje zaposlenih.¹²⁷

Jasno je da organizaciona kultura utiče na poslovanje i poslovne rezultate svake organizacije, te iz toga i proizlazi njen značaj. Ona može biti i “tajna uspeha” i “tihi ubica”. Vrlo je važan faktor u donošenju strateških odluka. Sve odluke donete u jednoj organizaciji proističu iz nekih polaznih verovanja, vrednosti, pretpostavki. Organizaciona kultura je mehanizam koordinacije u organizaciji, a vrlo je efikasna i u kontroli ponašanja zaposlenih, jer čak može biti snažnija od formalnih propisa ili direktnog nadzora. Ujedno, ona značajno smanjuje konflikte u organizaciji i dobar je motivator. Organizaciona kultura je značajna za poslovanje organizacije i kao determinanta njene sposobnosti da se prilagođava okruženju, promenama. Tako, ona ima važan uticaj na inovacije, čime ćemo se pozabaviti kasnije.¹²⁸

INOVACIJE

Pojam i definisanje inovacije

Koren reči inovacija je reč novus, latinskog porekla, koja znači novo. Stoga, da se zaključiti da inovacija podrazumeva uvođenje nečeg novog ili promena na novo stanje. Ključan je naglasak na novini.

¹²² Hendi Č, “Bogovi menadžmenta”, Želind, Beograd, 1996. str. 19-37

¹²³ Ibid

¹²⁴ Ibid

¹²⁵ Ibid

¹²⁶ Ibid

¹²⁷ Smircich, L.: Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, September 1983., str. 339.

¹²⁸ Janićijević N, “Organizaciono ponašanje”, Datastatus, Beograd, 2008, str. 302-304

Organizaciona inovacija je uspešna primena kreativnih ideja u organizaciji. Važno je razlučiti pojmove kreativnosti i inovacije. Kreativnost je uži pojam od inovacije, odnosno to je oblik organizacione inovacije, koji se pak odnosi na definisanje novih i korisnih ideja. Kreativnost podrazumeva donošenje novih ideja, a inovativnost podrazumeva njihovo aktiviranje.¹²⁹ Sama kreativnost je proces gde se koristi znanje, mašta i talenat radi kreiranja i ostvarivanja novog pristupa stvarima ili pronalazjenja posebnog rešenja za date probleme.¹³⁰

Smatra se da pojam inovacije obuhvata nekoliko elemenata. Ona predstavlja nov proizvod, proces ili tehnologiju, odnosno njihovo značajno poboljšanje. Dalje, ona nastaje primenom rezultata naučno istraživačkog rada, otkrića ili saznanja. Naposljetku, inovacija se razrađuje kroz sopstveni pristup, ideju ili metod i realizuje se na tržištu.¹³¹

„Deljenje znanja i kreacija nalazi se u samom srcu inovacije u svim oblastima – u nauci, umetnosti i biznisu – a inovacija je pokretačka sila stvaranja bogatstva. To nije apstraktan proces. On zahteva ljudsku inicijativu. Inovacija podrazumeva upotrebu novog znanja, sa ciljem izvršenja promena u organizaciji, da bi se stvorio novi proizvod usluga, unapredilo poslovanje ili stvorile nove mogućnosti i šanse. Inovacija podrazumeva uvođenje nečeg novog ili promenu na novo stanje. U osnovi inovacije nalazi se ideja, ili otkriće, a ono je rezultat kreativnog procesa koji se ne može uvek predvideti, pa je planiranje otežano.“¹³²

Vrste i ciljevi inovacija

Smatra se da se svaka inovacija može svrstati u jednu od sedam kategorija, koje istovremeno predstavljaju i ciljeve inovacije.¹³³ To su inovacije, odnosno uvođenje novog ili znatno poboljšanog, proizvoda, usluge, procesa, marketinga, lanca nabavke i organizacije. Tako se može uvesti softver jednostavniji za korišćenje, brže isporučivanje paketa tokom noći, precizniji sistem naručivanja i slično.

Može se navesti i podela inovacija na radikalne i postepene. Radikalne pokreću udaljavanje od postojećih praksi, te tako izazivaju fundamentalne promene. Na ovaj način, one mogu potpuno transformisati neko preduzeće. Za razliku od njih, postepene inovacije vrše sitnija poboljšanja ili pak osnažuju postojeću praksu. One mogu predstavljati evoluciju ranijih radikalnih inovacija.

¹²⁹ Williams C, “Principi Menadžmenta”, Datastatus, Beograd, 2010, str. 114.

¹³⁰ http://www.repec.mnje.com/mje/2010/v06-n12/mje_2010_v06-n12-a29.pdf, Ahmetagić D, “Neke determinante inovacionog uspeha”, str. 230, 20. novembar 2015.

¹³¹ Janovac T, Jakić B, Kirin S, Švab K, „Upravljanje inovacijama u obrazovanju“, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, str. 3

¹³² Albijanić M, “Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast”, Službeni glasnik, Beograd, 2011, str. 368

¹³³ <http://www.usheproduction.com>, Organizational Processes, Part 6., str. 572

Bez obzira na to što su drugačije, i radikalne i fundamentalne promene mogu biti izvor konkurentskih prednosti.¹³⁴

Inovacioni proces

Proces inovacionog stvaranja ima određeni put kako da se stvore nove ideje i kako da se iste materijalizuju i pretvore u praksu ili se komercijalizuju. Invencija, inovacija i difuzija čine tri dela ovog procesa.¹³⁵

Invencija (ili pronalazak) predstavlja koncipiranje nove ideje, kreaciju nove mogućnosti za novi ili poboljšani proizvod ili proces. U ovoj fazi se uspeh pronalaska ocenjuje shodno tehničkim kriterijumima. Inovacija je uvođenje nove ideje ili nove promene u opštu upotrebu. Invencija postaje inovacija kada postigne uspeh na tržištu. Za razliku od prethodnog, kriterijume uspešnosti ovog koraka su komercijalni. Sledi njihovo imitiranje ili poboljšavanje od strane drugih preduzeća i preduzetnika, odnosno kasnija primena inovacija ili difuzija.¹³⁶ Poslednji korak naziva se i širenje.

Značaj inovacija

Da bi kompanija opstala na poslovnom tržištu, potrebno je stalno unapređenje produktivnosti i poboljšanje konkurentnosti. Promene do kojih pak dolazi na konkurentskoj sceni zahtevaju od preduzeća da neprestano sprovode inovacije. Organizacije kojima je cilj uspeh i napredak na tržištu, moraju da budu inovativne. Najefikasniji način konkurisanja na zrelim tržištima je kreiranje novog tržišta ili nove kategorije proizvoda.¹³⁷

Značaj inovacija se ogleda u tome što one podstiču ekonomski rast i stvaraju dobit, doprinose rastu prihoda po glavi stanovnika, direktno utiču na povećanje zaposlenosti, a indirektno doprinose ekonomskoj efikasnosti i dobiti. Inovativni proizvodi omogućavaju da se osvoji i zadrži udeo na tržištu, ali i uveća profitabilnost na tržištima.¹³⁸

ORGANIZACIONA KULTURA KAO POKRETAČ INOVACIJA

Nezaobilazni na listama najinovativnijih brendova svakako su Epl, Majkrosoft, Gugl, a od skoro i Tesla Motors. Postavlja se pitanje, kako su ove kompanije postigle ovakav status? Mnogi se slažu da su ključnu ulogu odigrale njihove organizacione kulture.

¹³⁴ Dess G. Gregory, Lumpkin G.T., Eisner B. Alan (2007), Strategijski menadžment, Data Status, Beograd, str. 437

¹³⁵ Janovac T, Jakić B, Kirin S, Švab K, „Upravljanje inovacijama u obrazovanju“, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, str. 6

¹³⁶ Ibid

¹³⁷ Stanisavljev S, Miladinović Ž, Jokić S, Markoski B, „Znanje i inovativnost – faktor opstanka nove organizacije“, Tehnički fakultet Čačak, Čačak 2011, str.2

¹³⁸ Ibid

Kao što smo do sada istražili, inovacije su suštinski element konkurentske prednosti. Stoga, pitanje je, od čega zavisi prihvatanje inovacija u kompanijama? Najvažniju ulogu igraju tri organizaciona faktora. To su resursi firme, određujući šta firma može, a šta ne da uradi, potom interni procesi i naposljetku firmine vrednosti. Vrednosti pomažu menadžerima da rasporede retke organizacione resurse, odrede koji proizvod će razvijati, izaberu klijenta kojem će ga prodati.¹³⁹ Dakle, činjenica je da je svakoj uspešnoj organizaciji u svakoj delatnosti potrebna organizaciona kultura koja podstiče inovacije.

Osobine inovacione organizacione kulture

Goran Ekal, švedski istraživač, naveo je karakteristike organizacione kulture koja podstiče inovacije. Prva je izazov i učešće, odnosno koliko su zaposleni motivisani, predani i posvećeni. Sledi sloboda, tj. stepen do kojeg su članovi samostalni i imaju mogućnosti inicijative. Poverenje i otvorenost je naredna osobina inovativne organizacione kulture, a naredna je vreme za ideje. Ekal navodi da je važna i igra, odnosno humor, kao i rešavanje konflikta, debatovanje i preuzimanje rizika.¹⁴⁰

Kako bi se stvorila organizacija koju karakteriše inovativnost, važno je da menadžeri vode računa o četiri pitanja vezana za kulturu organizacije. Oni treba da podstiču etičke principe, svaku vrstu inovativnih ideja, duhovne dimenzije radnog mesta i poštovanje zahteva klijenata.¹⁴¹

Kada organizaciona kultura teži da uvede visoke etičke standarde, tada ona ima visoku toleranciju rizika, umerenu i slabu toleranciju na agresivnost. Fokus je i na sredstvima za postizanje ciljeva, a ne samo na ciljevima. Takođe, ona podstiče menadžere da preuzimaju rizike i vrše inovacije, a sprečava nekontrolisanu konkurenciju.¹⁴²

Visina troškova, produktivnost, kvalitet strateških odluka i sposobnost organizacije da na vreme uči i prilagodi se trendovima u okruženju u velikoj su zavisnosti od strukture organizacije. Stoga je izbor prave organizacione strukture u organizaciji jedna od odluka koje dalekosežno utiču na uspeh organizacije.

St. Luke, jedna od reklamnih agencija u Londonu, ima organizacionu kulturu koja podstiče slobodu izražavanja, teži da rad učini zanimljivijim, a izbegava prisilu i strah. To utiče na rad zaposlenih, kao i na način na koji menadžeri planiraju, vode i kontrolišu procese. Sama kultura oblikuje ponašanje menadžera i stvara kreativno i inovativno okruženje.

Za razliku od ovakvog primera, ako kultura sadrži vrednost da je najbolji interes sporo i sigurno povećanje prihoda, menadžeri neće podržati inovativne, rizične ideje, iako podrazumevaju širenje. Tako su na ovom podneblju neretko zastupljene vrednosti da kompanija postoji da bi se

¹³⁹ Robbins P.S., "Menadžment", Data Status, Beograd, 2005, str. 60.

¹⁴⁰ Robbins P.S., "Menadžment", Data Status, Beograd, 2005, str. 61

¹⁴¹ Ibid

¹⁴² Ibid

radnicima obezbedila plata, gde je važno “ne zaletati se” i mnogo “ne talasati”. Jasno je da inovativnost svakako neće biti posledica ovakve organizacione kulture.

Odnos organizacione strukture i organizacione kulture

Jedan od najvažnijih faktora efikasnosti preduzeća jeste organizaciona kultura. Od strukture zavise visina troškova, kvalitet odluka, produktivnost, ali i sposobnost kompanije da na vreme uči i prilagođava se trendovima, odnosno da bude inovativna. Uticaj organizacione kulture na inovativnost kompanije vidi se i u ovom segment, jer organizaciona struktura umnogome zavisi od kulture.

Svoj uticaj na strukturu kultura vrši dejstvom na dve dimenzije, na nivo formalizacije i nivo centralizacije.¹⁴³ Tako, kultura uloga zahteva birokratski organizacioni model, a kultura podrške profesionalni organizacioni model. U organizacijama u kojim postoji kultura zadatka uspešna će biti samo inovativna organizaciona struktura, dok kultura moći implicira upotrebu preduzetničkog organizacionog modela.

ZAKLJUČAK

Da bi preduzeće ostvarilo uspeh i konkurentsku prednost, ono mora biti inovativno. Nesumnjiv uticaj na funkcionisanje i uspešnost preduzeća ima organizaciona kultura, između ostalog, kao jasna i važna determinanta inovativnosti. Ukoliko kompanija teži da bude inovativna, ona se svakako mora pozabaviti organizacionom kulturom.

Organizacija koja ima inovativnu organizacionu kulturu svakako mora imati rast i inovativnost kao važne ciljeve oko kojih, kao i oko drugih, mora postojati visok stepen saglasnosti. Važna osobine organizacione kulture koja ispunjava težnju za inovacijama jeste decentralizovano odlučivanje i predavanje većih ovlašćenja menadžerima nižih nivoa. Kao bitna figura u takvim organizacijama jeste menadžer inovacijama, koji kreira inovativnu klimu i koordinira inovativnim aktivnostima.

LITERATURA

Ahmetahić D, “Neke determinante inovacionog uspeha”,
http://www.repec.mnje.com/mje/2010/v06-n12/mje_2010_v06-n12-a29.pdf, 20.
novembar 2015.

¹⁴³ Janićijević N, “Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća”, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998, str. 182.

- Albijanić M, "Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast", Službeni glasnik, Beograd, 2011.
- Dess G. Gregory, Lumpkin G.T, Eisner B. Alan, Strategijski menadžment, Data Status, Beograd, 2007.
- Hendi Č, "Bogovi menadžmenta", Želind, Beograd, 1996.
- Janićijević N, "Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća", Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
- Janićijević N, "Organizaciono ponašanje", Datastatus, Beograd, 2008.
- Janovac T, Jakić B, Kirin S, Švab K, „Upravljanje inovacijama u obrazovanju“, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, 2014.
- Lojić R, „Organizaciona kultura“, Ministarstvo odbrane RS, Vojna akademija, Beograd
- Petković M, Janićijević N, Bočićević Milikić B, Aleksić Mirić A, „Organizacija“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2014.
- Robbins P.S., "Menadžment", Data Status, Beograd, 2005.
- Smircich, L.: Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, September 1983.
- Stanisavljev S, Miladinović Ž, Jokić S, Markoski B, „Znanje i inovativnost – faktor opstanka nove organizacije“, Tehnički fakultet Čačak, Čačak 2011.
- www.usheproduction.com , Organizational Processes, Part 6.
- Vidaković M, Šćapenović V, Bošoš A, Zbornik radova, "Organizaciona kultura kao faktor uspešnog poslovanja preduzeća", Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, 2012.
- Walters, M., P. Dobson, A. Williams: Changing Culture, Institute of Personal Management, London, 1989.
- Williams C, "Principi Menadžmenta", Datastatus, Beograd, 2010.