



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

Godina: III
Semestar: letnji
Časova nedeljno: 5+2
ESPБ: 7



Beograd, 2022.

Profesor:
dr Marija Najdić



5. Organizaciona kultura i struktura

WHAT IS CULTURE?





Kulturne razlike

- **Neverbalna komunikacija** je jedan od osnovnih načina sporazumevanja. Ona je jednostavna i direktna. Čak i ukoliko ne govorimo istim jezikom pomoću neverbalne komunikacije imamo dosta šansi da se razumemo.
 - Stisak ruke, pogled, pristojna udaljenost i dodir su podkategorije neverbalne komunikacije.
 - **Pogled** je veoma važan. Italijani će svakako izdržati vaš prodoran, direktan pogled i verovatno će vam uzvratiti na isti način. Nemojte to očekivati i od društava gde se to smatra neuljudnim - tamo se više ceni stidljiv, indirektan pogled.
-

Neki temeljni obrasci kulturalnih razlika

1. Različiti **stilovi komunikacije**
 2. Različiti **stavovi prema sukobima**
 3. Različiti **pristupi izvršenju zadataka**
 4. Različiti **stilovi donošenja odluka**
 5. Različiti **stavovi prema otvaranju drugima**
 6. Različiti **pristupi znanju**
 7. Različiti **jezik i komunikacija**
 8. Različiti **odnos prema menadžmentu**
 9. Različiti **ljudski odnosi na poslu**
 10. Različiti **stilovi rada**
-

Izvori organizacione kulture

1. Nacionalna kultura;
2. Vrsta posla odnosno privredne grane;
3. Ličnost osnivača ili dominantnog lidera organizacije.



POJAM NACIONALNE KULTURE

..skup pretpostavki, verovanja i vrednosti koje dele pripadnici jedne nacionalne zajednice i koji bitno određuju njihovo razumevanje sveta kao i ponašanje u njemu;

(Janićijević, 1997).

«**mentalno programiranje:** obrazac mišljenja, osećanja i delovanja koje svaka osoba stekne u detinjstvu i zatim primenjuje kroz čitav život»

Hofstede, 2001.

DIMENZIJE NACIONALNIH KULTURA - HOFSTEDE

Distanca moći

Izbegavanje neizvesnosti

Individualizam-kolektivizam

"Muške" - "ženske" vrednosti

*Dugoročna – kratkoročna perspektiva





Kultura & Komunikacija

Dominantna kultura i sup(b)kulture

- Organizacija ima dominantnu kulturu i sub(p)kulture:
- **Dominantna kultura** sadrži pretpostavke, vrednosti i verovanja koje dele svi njeni članovi u većem ili manjem stepenu:
- **Sup(b)kultura** sadrži samo one pretpostavke, vrednosti i verovanja koje deli manja grupa zaposlenih.





ČETIRI DIMENZIJE

Kulture – i nacionalne i organizacione – se razlikuju s obzirom na različite dimenzije:

1. **Direktnost** (odmah preći na bitno *versus* implicirati poruku)
2. **Hijerarhija** (izvršavati naredbe *versus* upuštati se u rasprave)
3. **Konsenzus** (neslaganje je dobrodošlo *versus* potrebno je jednoglasno odlučivanje)
4. **Individualizam** (pojedini pobednici *versus* timske efikasnosti)

Razmislite i odgovorite

Jeste li ikada imali poznanika / prijatelja / radili s nekim ko je pripadnik neke druge kulture?

Po čemu se razlikovao od vas u:

- verbalnim izrazima
- neverbalnom ponašanju
- stavovima i vrednostima?





Nacionalna kultura i organizaciona (korporativna) kultura

Organizaciona kultura

- Faktor okruženja
- Određuje stil života i načine rada
- Stil upravljanja



Organizaciona - korporativna kultura

Sistem pretpostavki, **verovanja, vrednosti i normi** ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole i koji **usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje.**

Janićijević (1997)

Organizaciona - korporativna kultura

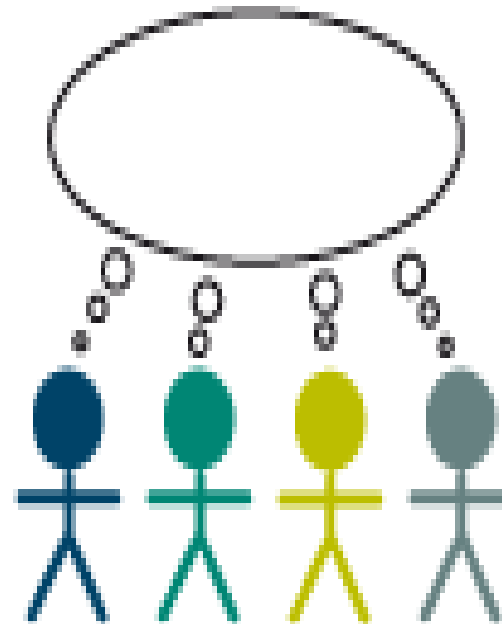
Model osnovnih pretpostavki, vrednosti i normi koje je data grupa razvila ili otkrila učeći **kako da rešava probleme** eksterne adaptacije i interne integracije i koji funkcionišu dovoljno dobro da bi bili preneti novim članovima organizacije kao ispravan **način mišljenja i osećanja** u vezi sa tim problemima.

(Schein, 1985)

Interdisciplinarni koncept

Nauke iz kojih proističe **Organizaciona kultura** kao naučna disciplina:

- Antropologija;
- Psihologija;
- Sociologija;
- Menadžment.





Sadržaj (Elementi) organizacione kulture

- **U kognitivne elemente kulture spadaju (nevidljivi elementi):** verovanja, vrednosti, očekivanja, pretpostavke, etika, osećanja, značenja, neformalna pravila, način mišljenja, pogled na svet.
- **U simboličke elemente kulture spadaju (vidljivi elementi):** jezik, žargon, priče, mitovi, legende, heroji, rituali, materijalni simboli, logotip, fizički izgled, obrasci ponašanja, itd.





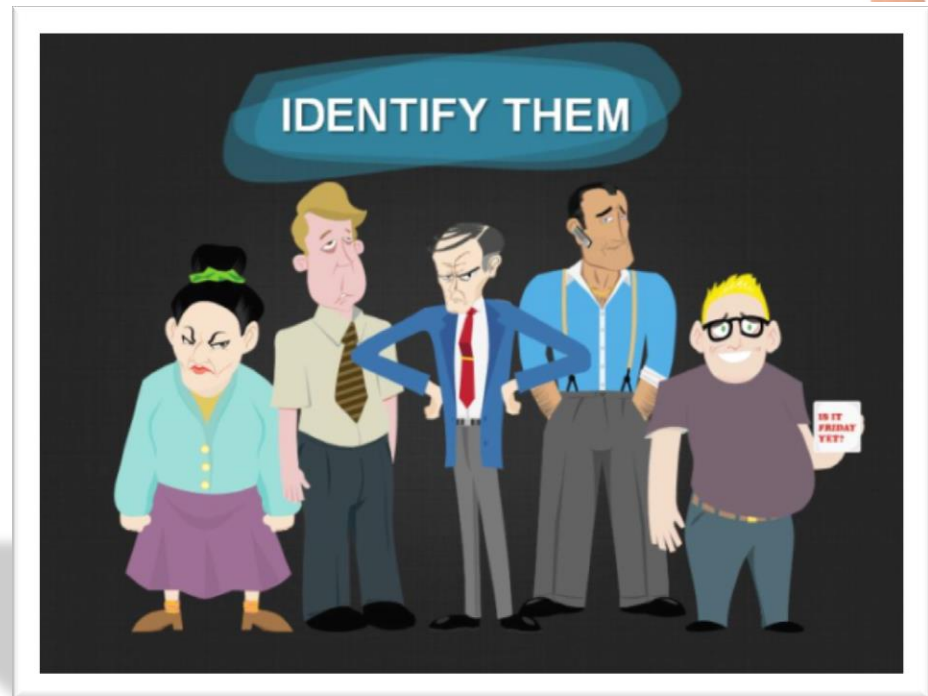
Značaj

- Značaj organizacione kulture proističe iz **njenog uticaja na poslovanje i poslovne rezultate organizacija.**
- Postoji snažno **uverenje da je za uspešan rad organizacija neophodna i organizaciona kultura određenih karakteristika i sadržaja.**
- To uverenje su širili istraživači menadžmenta koji su proučavali praksu "odličnih" organizacija. (*Excellent Practices*).
- Upešne organizacije imaju snažnu kulturu sa određenim vrednostima i verovanjima.

Tipovi organizacione kulture



1. Kultura moći;
2. Kultura uloga;
3. Kultura zadatka;
4. Kultura podrške.



Kultura moći



- "**Paukova mreža**" - orijentacija ka lideru;
- Autokratsko vođenje ili paternalizam;
- Izvor moći je kontrola resursa ili **harizma lidera**;
- Odsustvo čvrstih pravila, lični nadzor i personalna kontrola lidera;
- Intenzivno i **neformalno komuniciranje**;

- **Prednost**: brzo reagovanje i fleksibilnost;
- **Nedostatak**: rizik nekompetentnosti lidera;
- **Problem**: nekompetentnost srednje linije rukovodilaca.


Kultura uloga

- Logika, razum, racionalnost, depersonalizacija;
- Uloge, procesi, procedure, standardi, hijerarhija;
- **Izvor moći:** hijerarhijska pozicija;
- Sigurnost, stabilnost i **formalizacija;**
- **Birokratska kultura;**

- **Prednosti:** efikasnost, pouzdanost;
- **Nedostaci:** inercija, zatvorenost.



Kultura zadatka

- Orijehtacija ka poslu i zadatku;
 - **Izvor moći: kompetencije;**
 - Kultura postignuća;
 - Timski rad, konkurencija;
- 
- **Prednosti:** inicijativa, kreativnost, efikasnost, fleksibilnost;
 - **Nedostaci:** površnost, **nezdrava konkurencija**, zavisi od ljudi.



Kultura podrške

- Po definiciji: Individualni ciljevi dominiraju nad organizacionim;
- **"Demokratska"** kultura;
- Ideal: individualna autonomija;
- Malo pravila i procedura;
- **Izvor moći: kompetentnost;**

- **Prednost:** kreativnost;
- **Nedostatak:** dezintegracija organizacije.



UTICAJ NACIONALNE KULTURE NA STIL VOĐSTVA



IMPLIKACIJE SRPSKE NACIONALNE KULTURE NA STIL VOĐSTVA

Srpska nacionalna kultura implicira:

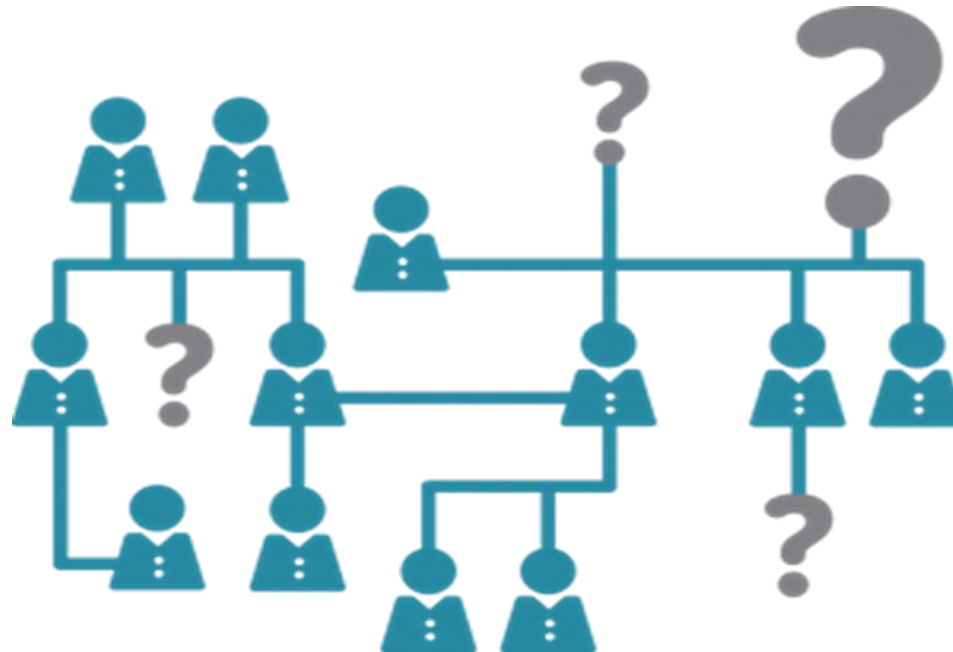
- Autoritaran stil vođstva
 - Emotivan i blizak odnos lider – podređeni
 - Orijentacija na ljude a ne na zadatke
 - Orijentacija na održavanje harmonije u kolektivu
 - Dozvoljena zloupotreba moći lidera
 - Agresivnost, odlučnost ili konsenzus, suptilnost
-

Dodatna literatura

1. Janićijević, N. (1997, 2008²). *Organizaciona kultura, Novi Sad: Ulix.*
2. Sajt i radovi holandskog profesora **Gert Hoffstede** koji je proučavao nacionalnu kulturu:
 - <http://geert-hofstede.com/>
 - <http://www.geerthofstede.nl/>



Organizaciona struktura



„Osnova menadžmenta je da učini ljude svesnim zajedničkih mogućnosti dajući im zajedničke ciljeve, sistem vrednosti, odgovarajuću organizacionu strukturu i priliku za razvoj kako bi se odgovorilo na promene“.

Piter Draker

Svrha organizovanja

1. Deli rad na **posebne poslove** i odeljenja
 2. Dodeljuje zadatke i odgovornosti vezane za pojedinačne poslove
 3. **Koordiniše** različite organizacione zadatke
 4. **Uspostavlja odnose** između pojedinaca, grupa i odeljenja
 5. Uspostavlja **formalne linije nadležnosti**
 6. Raspodeljuje **organizacione resurse** i primenjuje ih.
-

Osnovne funkcije preduzeća po Fajolu

1. **Tehnička** funkcija koja obuhvata poslove koji spadaju u osnovnu delatnost preduzeća
 2. **Komercijalna** funkcija koja obuhvata poslove prodaje i nabavke
 3. **Finansijska** funkcija koja obavlja poslove oko pribavljanja potrebnih finansijskih sredstava i njihovog efikasnog korišćenja
 4. Funkcija **bezbednosti** – obuhvata poslove očuvanja bezbednosti imovine i kadrova
 5. **Računovodstvena** funkcija koja obuhvata poslove obračuna i prikaza stanja i poslovnog uspeha preduzeća i
 6. **Administrativna** funkcija koja je i najznačajnija funkcija i obuhvata poslove upravljanja preduzećem.
-



Nekoliko ključnih pitanja:

1. Do koje mere treba dopustiti **specijalizaciju** različitih uloga zaposlenih u organizaciji?
 2. Do kog stepena treba **standardizovati ponašanje** pojedinaca i grupa u procesu obavljanja različitih funkcija?
 3. Koliko **nivoa autoriteta** treba uspostaviti?
 4. U kojoj meri **odlučivanje u organizaciji** treba da bude centralizovano, odnosno decentralizovano?
-

Dizajn organizacije

- Predstavlja **utvrđivanje organizacione strukture** koja najbolje “prati” strategiju i najbolja je za ljude, tehnologiju i zadatke organizacije.
 - Šema odnosa tj. način podele, organizovanja i koordinacije aktivnosti u organizaciji čini organizacionu strukturu.
-

Dizajn organizacije

- Podela posla
- Podela na sektore (formiranje grupa i zadataka)
- Hijerarhija – ko kome unutar organizacije podnosi izveštaje
- Koordinacija

