Analiza primene savremenih koncepata u automobilske industriji

BORIVOJ Z. NOVAKOVIĆ, Univerzitet u Novom Sadu,

Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin

SANJA M. STANISAVLJEV, Univerzitet u Novom Sadu,

Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin

MILA B. KAVALIĆ, Univerzitet u Novom Sadu,

Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin

ŽOLT E. VAŠTAG, Univerzitet u Novom Sadu,

Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin

Originalni naučni rad

UDC: 005.932:621.113

005.552.1

DOI: 10.5937/tehnika2105647N

Istraživački zadatak ovog rada usmeren je na analizu faktora koji utiču na efikasnost programa menadžment znanja. Autori rada bazirali su se na ispitivanje segmenata vezanih za menadžment znanja i organizacione kulture unutar kompanije koja pripada automobilske industriji, a cilj je svakako usmeren ka sticanju jasne slike i ključnih odgovora o načinu na koji se osnovni principi menadžmenta znanja i organizacione kulture implementiraju na primeru kompanije „Novares Serbia“. Na osnovu precizno postavljenih hipoteza i pitanja, postigli su se odgovori koji su rezultirali saznanjem o trenutnoj situaciji unutar kompanije, načinu na koji se trenutno stanje vezano za organizacionu kulturu može unaprediti, kako bi se ostvario konačan cilj, to jest unapređenje proizvodnih uslova unutar same kompanije.

Ključne reči: organizaciona kultura, menadžment, znanje, industrija

1. UVOD

Od druge polovine prošlog veka, svet prolazi kroz ubrzane, vidljive promene. Pokretačka snaga bogatstva privrede u današnje vreme postalo je znanje. Pored materijalnih dobara, menadžment umnog znanja dobio je značajnu ulogu. Kompanije u okruženju globalnog tržišta nalaze načine da okrenuvši se znanju koje poseduju, unaprede svoje poslovne procese, donose što efikasnije odluke, postignu efikasnost i kvalitet u poslovanju, kao i zadovoljstvo svojih klijenata.

Cilj svake kompanije je da održi konkurentnost u izazovima koje diktira sve zahtevnije tržište. Da bi imale uspeha u ispunjenju ovih teških zahteva, kompanije se sve više okreću znanju koju poseduju, njegovoj primeni na pravi način i u pravo vreme.

Ključnu ulogu prosperiteta privrednog bogatstva jednog društva je intelektualni kapital. Menadžment znanja otvara put kompanijama, da intelektualni kapi-

tal kojim raspolažu bolje upotrebe, razvijaju, i da ih usmere u postizanje svojih ciljeva. Naime, kod donošenja odluka neophodno je odgovarajuće znanje, koje je potrebno u odlučujućem trenutku „mobilizirati“.

U informatičkom dobu, vrednosti više ne predstavljaju samo sirovine, već uloga znanja postaje ključno merilo vrednosti u pogledu konkurentne prednosti kompanija na globalnom tržištu. Znanje kojim raspolažu kompanije, kao i znanje pojedinaca integrišu se u proizvod i usluge.

Da bi znanje kao ključni resurs obezbedio konkurentsku prednost kompanije, potrebno je adekvatno upravljati njime, što podrazumeva pretvaranje individualnog znanja zaposlenih u organizaciji u kolektivno organizaciono znanje, koje bi bilo dostupno u pravom trenutku i na pravi način svim članovima kompanije na svim njenim nivoima.

Organizaciona kultura odnosno korporativna kultura ili kultura preduzeća postoji odavno, baš kao i organizacija. Ipak sa ubrzanim procesom oblikovanja novih organizacionih struktura pored „tvrdih“ varijabli: strategije, strukture, tehnologije, veličine itd., za uspešne organizacije neophodno je osigurati metode i postupke „mekim“ varijablama organizacije, među kojima je i organizaciona kultura preduzeća.

Adresa autora: Borivoj Novaković, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, Đure Đakovića bb

e-mail: novakovicborivoj@gmail.com

Rad primljen: 16.03.2021.

Rad prihvaćen: 08.09.2021.

2. ORGANIZACIONA KULTURA

Pojam organizacione kulture danas zauzima važno mesto u upravljačkim funkcijama i samom poslovanju preduzeća. Svaka organizacija stvara jedinstvenu organizacionu kulturu, ali se isto tako može reći da ne postoji univerzalna, jedinstvena definicija organizacione kulture. Organizaciona kultura se može široko definisati kao sistem vrednosti koje se dele među zaposlenima, skup pretpostavki, koje treba proučavati i osnovna je karakteristika koja razlikuje jednu organizaciju od druge [1]. Hofstедova definicija [2], organizacionu kulturu objašnjava kao kolektivno programiranje svesti, koje razlikuje članove jedne organizacije od druge i svojim zaposlenima nameće tu organizacionu kulturu.

Prema [3], organizaciona kultura pravi razliku između organizacija koje se bave istom ili sličnom delatnošću, a njena snaga ili slabost se ogleda u uspešnosti spajanja preduzeća zbog razlika u organizacionim kulturama. Prema [4], organizaciona kultura se definiše kao atmosfera ili sistem zajedničkih pretpostavki, vrednosti i uverenja, koja utiču na ponašanje zaposlenih u organizaciji. Isti autor smatra da je posao lidera da stvara takvu kulturu koja će uticati na veću verovatnoću postizanja organizacionog uspeha.

Organizaciona kultura nema samo uticaj na top menadžment, nego ima snažan uticaj na sve zaposlene.

Osnovni elementi organizacione kulture [5]:

- sadržaj - elementi kognitivnih struktura članova organizacije (vrednosti, verovanje, pretpostavke...) i simbolički elementi (jezik, materijalni simboli, rituali...),
- socijalni karakter - postoji u okvirima socijalnih grupa (socijalni slojevi, organizacije, profesije, nacije...),
- efekti - članovi organizacije na približno isti način razumeju i interpretiraju pojave u svetu oko sebe,
- način nastanka – nastaje u procesu socijalne interakcije članova organizacije,
- stabilnost i održavanje – veoma važna komponenta organizacione kulture je njena stabilnost i održavanje u dužem vremenskom periodu. takođe, bitno je i da se organizaciona kultura obnavlja i prenosi na nove članove organizacije,
- jedinstvenost, specifičnost – isto kao što ne postoje dve potpuno iste ličnosti, tako ne postoje ni dve iste organizacione kulture.

Prema HSI [6], organizaciona kultura se sagledava kroz tri osnovna kulturna stila, od kojih je svaki podeľjen na četiri potkulture:

- konstruktivni stilovi (stilovi koji promovišu ponašanje orijentisano na sadržaj, kulturu postignuća, samo aktuelizaciju, motivaciju i kulturu društva),

- pasivni odbrambeni stilovi (stilovi koji promovišu ponašanje orijentisano na izbegavanje sukoba i slede kulturu prihvatanja pravila, konvencionalnu kulturu, zavisnu kulturu i kulturu izbegavanja) i,
- agresivni odbrambeni stilovi (stilovi koji promovišu ponašanje orijentisano na zadatak, odnosno bezbednost – kultura opozicije, kultura moći, kultura takmičenja i kultura perfekcionizma).

Organizaciona kultura ima veliki značaj za poslovanje organizacija. Naime, ona određuje poslovne strategije, sistem kontrole, stil vođstva, motivaciju zaposlenih, usmerava interakcije u preduzeću, podstiče učenje itd. Ono što je takođe potrebno naglasiti jeste da organizaciona kultura podstiče razvoj inovacija u organizaciji [7]. Da bi uspešno inovirale i usvojile tehnološko napredak, organizacije moraju da ispune određene zahteve u pogledu svog unutrašnjeg ponašanja i spoljašnjih odnosa, odnosno moraju da stvore jaku organizacionu kulturu [8].

3. MENADŽMENT ZNANJA I NJEGOVA PRIMENA

U 21. veku organizacije su suočene sa promenama i one moraju znati kako da uče i kako da upravljaju znanjem da bi bile snažne na savremenom tržištu. Menadžment znanjem je način na postizanje stabilnosti i uspešnosti savremenih organizacija [9]. Menadžment znanjem je proces stvaranja, deljenja, korišćenja i upravljanja znanjem i informacijama u organizacijama [10]. Dakle, menadžment znanjem je sistemsko upravljanje procesima koji omogućavaju identifikaciju, čuvanje, deljenje i korišćenje pojedinačnih i kolektivnih izvora znanja svih članova u organizaciji, a koje im ide u korist. Proces menadžmenta znanjem se može svrstati u stvaranje znanja, usvajanje znanja, prezentaciju znanja, distribuciju znanja, kao i aktivnosti primene znanja. Da bi iskoristila znanje koje poseduje, organizacija mora brzo da uravnoteži svoje aktivnosti upravljanje znanjem [11].

Znanje je prepoznato kao osnovna kompetencija, glavni izvor konkurentске prednosti i stvaranje vrednosti za organizaciju [12]. Ono predstavlja glavni činić inovativnosti i profitabilnosti svih zaposlenih, kao radnika znanja. Primenom koncepta menadžmenta znanja u svom poslovanju, organizacije teže da postignu dva bitna cilja [13]:

- kreiranje novog znanja radi ubrzavanja inovacija i obezbeđivanja konkurentске prednosti na tržištu i
- deljenje postojećeg znanja radi povećanja njene efikasnosti posredstvom novih kadrova koji su završili sve nivoe edukacije.

Menadžment znanjem se odnosi na pružanje, pokretanje i podržavanje stalnog unapređenja znanja u organizaciji da bi se zaposleni motivisali da koriste i

razmenjuju svoje znanje, kao i da to znanje unapređuju. Istraživanje koje su sprovedi Kianoto i dr. pokazuje da menadžment znanjem utiče na zadovoljstvo poslom i podstiče poboljšanje poslovnih performansi. Da bi organizacije bile uspešne one moraju da imaju sposobnost prikupljanja, skladištenja i distribucije specijalizovanog znanja za stvaranje i održavanja konkurentskih prednosti [14].

Becerra-Fernandez [15] navode sledeće prednosti, odnosno koristi koje donosi uspešan menadžment znanjem:

- koristi koje imaju zaposleni (učenje, prilagodljivost promenama, veće zadovoljstvo poslom),
- koristi za poslovne procese (povećanje efikasnosti, efektivnosti i inovativnosti),
- koristi za proizvode/usluge (proizvodi sa dodatnom vrednošću, proizvodi ili usluge koje su zasnovani na znanju) i
- organizacione koristi (povraćaj ulaganja, kao direktan uticaj na organizaciju, a održiva konkurentska prednost, kao indirektan uticaj na organizaciju).

Menadžment znanja je veoma značajan u automobilskim kompanijama, zbog toga što u današnje vreme te kompanije posluju u veoma turbulentnom okruženju, te neprekidno moraju da poboljšavaju konkurentnost. Iz tog razloga se menadžment znanjem i vrednostima koje su zasnovane na znanju od suštinskog značaja za svaku kompaniju automobilske industrije

4. UTICAJ ORGANIZACIONE KULTURE NA MENADŽMENT ZNANJA

Ključni faktori koji utiču na implementaciju i primenu programa menadžmenta znanja su:

- organizaciona kultura,
- menadžment ljudskih resursa,
- liderstvo,
- informacione tehnologije i
- kontrola.

Stalne promene u organizaciji zahtevaju i brze odgovore na te promene. Iz tog razloga se od organizacija za njihov opstanak u takvom okruženju zahteva kreiranje takve organizacione kulture koja će podržati kontinuirano učenje i stalne organizacione promene. To znači da će uspešna organizacija biti ona organizacija koja je sposobna i spremna da uči i na greškama i na uspehu. Sam uspeh organizacije će biti određen snažnom organizacionom kulturom, koja konstantno podstiče učenje [16]. Organizaciona kultura ima značajan pozitivan efekat na menadžment znanjem, što znači da je za dobro upravljanje znanjem potrebna snažno ugrađena organizaciona kultura učenja [17]. Pri implementaciji menadžmenta znanja, a pod uticajem orga-

nizacione kulture, mogu se javiti i određeni problemi [18]:

- organizacije su mašine - organizacija se obično posmatra kao celina, pa kad određeni delovi treba promeniti, javlja se otpor promenama;
- samo materijalne stvari su realne - znanje, poverenje su „nevidljive“, pa se teže mogu primetiti;
- samo su brojevi realni - tek kad se nešto brojčano dokaže, može se opisati stanje u organizaciji (statistički podaci, postignuti rezultati);
- moguće je upravljati samo onim što je merljivo - ukoliko se nešto ne može brojem meriti, to se obično zanemaruje i
- tehnologija je uvek najbolje rešenje - sve veći broj problema se pokušava rešiti isključivo korišćenjem tehnologije.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje u okviru menadžmenta znanja i organizacione kulture sprovedeno je na teritoriji grada Zrenjanina i bilo je isključivo bazirano na automobilske industriji, te se istraživanje sprovedo u kompaniji „Novares Serbia” doo.

Ukupan uzorak bio je 118 ispitanika, kako iz sektora menadžmenta firme, tako i iz ostalih sektora firme (pogon, logistika, održavanje). Istraživanje je sprovedeno u formi anketa, gde su radnici davali odgovore na bazi dosadašnjeg iskustva i rada u automobilske industriji.

Pitanja su formirana na osnovu ranije postojanih anketa, s tim da su sama pitanja usklađena isključivo na automobilske industriju i uslove koje ona propisuje.

Tabela 1. Struktura ispitanika

	POLOŽAJ U ORGANIZACIJI	BROJ	%
1	Operater u proizvodnji	70	59
2	Administrativnoosoblje	12	10
3	Regulator mašina	7	6
4	Radnik u logistici	5	4
5	Tehničar održavanja	4	4
6	Tim lider	10	9
7	Šefsmene	4	3
8	Menadžment	6	5
	UKUPNO	118	100

Tabela 2. Prepoznavanje znanja kao ključnog pitanja savremenog poslovanja

	PREPOZNAVANJE ZNANJA	BROJ	%
1	Da	72	61
2	Ne	18	15
3	U maloj meri	24	20
4	Ne znam	4	4
	UKUPNO	118	100

Prema položaju u preduzeću ispitanici su podeljeni u osam grupa. Poslove operatera obavlja 59% zaposlenih, dok ukupno 17% zaposlenih predstavlja menadžment kompanije.

Slika 1 - Procentualni dijagram sa podacima iz tabele 1

U kompaniji čak 81% zaposlenih prepoznaju značaj znanja kao ključno pitanje savremenog poslovanja u većoj ili manjoj meri.

Kroz tabelu 3. i grafikonski prikaz predstavljen je uticaj menadžmenta znanja kao podrška u radu.

Tabela 3. Prepoznavanje znanja kao ključnog pitanja savremenog poslovanja

	PREPOZNAVANJE ZNANJA	BROJ	%
1	Podršku svom radu	76	65
2	Koncept koji ne utiče na posao	18	15
3	Ne znam	24	20
	UKUPNO	118	100

Slika 2 - Procentualni dijagram sa podacima iz tabele 2

U kompaniji čak 65 % zaposlenih prepoznaje menadžment znanja kao podršku svom znanju.

U tabeli 4. i grafikonu predstavljenom (slika 3) prikazani su podaci o meri osavremenjivanja trenutnog znanja unutar proizvodnje.

Tabela 4. Osavremenjivanje znanja ispitanika

	DA LI OSAVREMENJUJETE SVOJE ZNANJA	BROJ	%
1	Da	86	73
2	Ne	1	1
3	U maloj meri	30	26
4	Ne znam	0	0
	UKUPNO	118	100

Slika 3 - Procentualni prikaz o osavremenjivanju znanja unutar kompanije

Obzirom na razvoj tehnologije u savremenom poslovanju, osavremenjavanje znanja neophodno je obogaćivati neprekidno. To je potvrdilo čak 73% zaposlenih u kompaniji.

U tabeli 5, zaposleni su delili svoja mišljenja i iskustva o stečenom znanju kroz formalne i neformalne vidove obuka u oblasti rada.

Tabela 5. Doprinos obuka efikasnijem radu

	DOPRINOS OBUKA EFIKASNOM RADU	BROJ	%
1	U značajnoj meri utiče	31	26
2	Utiče	56	47
3	Malo utiče	14	12
4	Nema uticaja	2	2
5	Ne znam	17	13
	UKUPNO	118	100

Slika 4 – Doprinos obuka na samu efikasnost rada

Tabela 6. Opis organizacione kulture u okviru kompanije

	IZJAVE KOJE OPISUJU ORGANIZACIO NU KULTURU U KOMPANIJI	Potpuno se slažem	Apsolutn o se ne slažem	Nemam stav
1	Ljudi se posmatraju kao mašine	44 (37%)	46 (39%)	28 (24%)
2	Prednost se daje materijalnom a svemu što je nematerijalno, kao što je znanje, veštine, poverenje ne pridaje se nikakav značaj	38 (32%)	54 (46%)	26 (22%)
3	Ljudi se podržavaju, neguju se međusobni odnosi, timski rad	60 (51%)	38 (32%)	20 (17%)
4	Zaposleni su motivisani da dele svoje znanje sa ostalim zaposlenima, osećaju pripadnost kompaniji, veruju u svoje lidere koji ih podržavaju	58 (49%)	29 (25%)	31 (26%)
5	Pojedinci dele svoje znanje jer postoji adekvatna zahvalnosti nagrada za deljenje znanja	52 (44%)	38 (32%)	28 (24%)
6	Radno okruženje je takvo da zaposleni mogu da ispune zadatke koji su im povereni u skladu sa strateškim ciljevima kompanije	66 (56%)	32 (27%)	20 (17%)
7	Znanje je dostupno svima koji mogu da doprinesu ili da ga koriste	64 (55%)	39 (33%)	15 (12%)

U tabeli 7. dat je prikaz o poboljšanjima koja donose pravilno i kvalitetno upravljanje znanjem.

Tabela 7. Poboljšanja kvalitetnim upravljanjem znanjem

	POBOLJŠANJA KOJA DONOSE UPRAVLJANJE ZNANJEM	BROJ	%
1	Efikasnost i efektivnost	43	25
2	Lakše i brže donošenje odluka	20	12
3	Veće zadovoljstvo korisnika usluga	10	6
4	Povećanje inovacija	9	5
5	Unapređenje znanja i veštine zaposlenih	28	17
6	Bolje upravljanje ljudskih resursa	12	7
7	Povećanje produktivnosti	18	11
8	Jačanje organizacione kulture	10	6
9	Smanjenje troškova	10	6
10	Pronalaženje novih načina obavljanja posla	9	5
	UKUPNO	169	100

Slika 5 – Implementacija upravljanje znanjem

6. ZAKLJUČAK

Istraživački zadatak ovog rada usmeren je na analizu faktora koji utiču na efikasnost programa menadžment znanja. Istraživanje je izvršeno u kompaniji „Novares Serbia“ doo u proizvodnom pogonu u Zrenjaninu. Od ispitanika ove kompanije čak 81% prepoznaje znanje kao ključno pitanje savremenog poslovanja u većoj ili manjoj meri, dok ukupno 19% ispitanika kompanije ne smatra znanje ključnim ili ne zna da li je znanje ključno pitanje savremenog poslovanja. Visok procenat zaposlenih koji smatraju da je znanje ključno pitanje savremenog poslovanja potvrđuje da „Novares Serbia“ doo pridaje izuzetno veliki značaj znanju kao nevidljivom kapitalu kompanije.

Na pitanje u kojoj meri je organizacija rada u kompaniji zadovoljavajuća ispitanici su se izjasnili u 5% veoma zadovoljavajuća, 56% zadovoljavajuća.

Značajan je i procenat ispitanika koji nisu zadovoljni organizacijom rada u kompaniji 37%, dok 2% ispitanika nije imalo svoj stav.

Takođe na osnovu odgovora na anketna pitanja, zaključuje se da 65% ispitanika prepoznaje menadžment znanja kao podršku u svom radu.

Na pitanje da li zaposleni osavremenjuju znanje koje poseduju i na koji način se znanje osavremenjuje u kompaniji, ispitanici su u 73% potvrdili da osavremenjuju svoje znanje, 26% da to čine u maloj meri, i svega 1%, dakle zanemarljivo da ne osavremenjuje svoje znanje. Analiza rezultata je pokazala da se znanje u kompaniji „Novares Serbia“ doo u proizvodnom pogonu u Zrenjaninu osavremenjuje na taj način, što se znanje deli unutar kompanije u 39%, neformalno razmenjuje sa kolegama 33%, formalnim oblicima učenja 18%, posećivanjem seminara, konferencija 8% i pripadanjem mreži stručnjaka 2%. Istraživanjem faktora uticaja na efikasnost menadžment znanja u kompaniji „Novares Serbia“ doo u proizvodnom pogonu u Zrenjaninu pruža se mogućnost sagledavanja aktivnosti, koje je potrebno preduzeti radi prilagođavanja i opstanka kompanije na globalnom tržištu. Iako se može reći da je u dužem periodu kompanija „Novares Serbia“ doo uspešna i sa stabilnom i kontinuiranom proizvodnjom, održavanje konkurentnosti može postići inoviranjem i sprovođenjem neprekidnih procesnih poboljšanja, stvaranjem organizacione kulture koja motiviše, podržava i ohrabruje osvajanje, stvaranje i deljenje znanja na individualnom, grupnom i organizacionom nivou kao i uspostavljanjem uspešne implementacije menadžmenta znanja od strane lidera i top menadžmenta

LITERATURA

- [1] Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership* (4th edition). San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- [2] Hofstede, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill, 1991.
- [3] Vrančić, I. *And people? Why are Managers' cars the most important asset in every organization?* Zagreb: Planetopija, 2015.
- [4] Gordon G. *Guiding Organizational Culture*. In: *Leadership through Trust*. Palgrave Macmillan, Cham, 2017.
- [5] Janićijević N. *Organizaciona kultura. Kolektivni um preduzeća*. Ulixes Novi Sad: Ekonomski fakultet Beograd, 1998.
- [6] HSI. Human synergistics international: Organizational culture inventory® interpretation & development guide. Michigan: *Human Synergistics*, 2012.
- [7] Naranjo-Valencia, J. C, Jime'nez-Jime'nez D, Sanz-Valle R, *Organizational culture effect on innovative orientation. Management Decision* 49 (1), 55-72, 2019.
- [8] Tylecote, A. Cultural differences affecting technological innovation in Western Europe. *European Journal of Work and Occupational Psychology* (5)1, 137-217, 1996.
- [9] Ahmady G. A, Nikooravesh, A, Mehrpour M, Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230, 387-395, 2016.
- [10] Girard, J. P, & Girard J. L, Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management* 3(1), 1-20, 2015.
- [11] Bhatt G. D, Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management* 5(1), 68-75, 2001.
- [12] Liu Y, Chan C, Zhao C, Liu C, Unpacking knowledge management practices in China: do institution, national and organizational culture matter? *Journal of knowledge management* 23(4), 619-643, 2018.
- [13] Sajfert Z, Adamović Ž, Bešić C, *Menadžment znanja*. Zrenjanin: Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet Mihajlo Pupin, 2005.
- [14] El-Masri M, Orozco J, Tarhini A. and Tarhini T, The impact of IS-Business alignment practices on organizational choice of IS-Business alignment strategies. *The 19th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2015)*, Singapore, 6-9 July, 2015.
- [15] Becerra-Fernandez I, Gonzalez A. & Sabherwal R, *Knowledge Management Challenges, Solutions, and Technologies*. New Jersey: Pearson Education, 2004.
- [16] Shafei R, Ghaderzadah H, Salvati A, Lavei S, Survey of Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture Dimensions in Public Organizations: A case of Iranian Public Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business* 11(2), 2011.
- [17] Wahda, W. Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance. *Journal of Management Development* 36(7), 846-858, 2017.
- [18] Whealey M. J, *The Real Work of Knowledge Management. Leading Organizational Learning*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint, Leader to Institute, 2004

SUMARRY

ANALYSIS OF THE APPLICATION OF MODERN CONCEPTS IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY

The research task of this paper is focused on the analysis of factors that use the efficiency of knowledge management programs. The authors of the paper based on the examination of segments related to knowledge management and organizational culture within a company belonging to the automotive industry, and the goal is certainly aimed at gaining a clear picture and key answers about the way in which the basic principles of knowledge management and organizational culture are implemented on the example of the company "Novares Serbia". Based on precisely set hypotheses and questions, answers were achieved that resulted in knowledge of the current situation within the company, the way in which the current state of organizational culture can be improved, in order to achieve the ultimate goal, that is, the improvement of production conditions within the company itself.

Key words: *organizational culture, management, knowledge, industry*