

## UTICAJ NACIONALNE KULTURE NA ORGANIZACIONE PROMENE I KONKURENTNOST U REPUBLICI SRBIJI

*Dorđe Ostojić\**, Ekonomski fakultet Subotica, Univerzitet u Novom Sadu

**Sažetak:** Globalizacijom poslovanja svet postaje tržište na kojem posluju kompanije iz raznih krajeva sveta. Kulture država su imale, a i danas imaju značajan uticaj na način poslovanja kompanija, kao i njihovu poziciju na tržištu. Nacionalna kultura ima značaj pri shvatanju i interpretiranju okruženja od strane menadžera, tip organizacionih promena i motivaciju zaposlenih. To znači da kompanije moraju intenzivnije vršiti selekciju radnika, kako bi individualne kulturne vrednosti radnika (koje se formiraju pod dejstvom nacionalne kulture) bile u skladu sa organizacionom kulturom kompanije, a samim tim i poboljšale svoju konkurentnost na tržištu.

**Ključne reči:** ljudski resursi, nacionalna kultura, dimenzije kulture, organizacione promene, stilovi menadžmenta, međukulturno, konkurentnost.

## THE INFLUENCE OF NATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL CHANGE AND COMPETITIVENESS IN SERBIA

**Abstract:** Globalization of business has created a worldwide market where companies from around the world make interactions. National cultures have a significant influence on the way companies do business, as well as on company's market position. National culture influences the way managers interpret their environment, the types of organizational changes and employee motivation. Companies must perform more rigorous selection of workers, so as to employ a worker whose individual cultural values (that are formed under the influence of national culture) correspond to organizational culture of a company, improving the competitiveness of companies in the process.

**Key words:** human resources, national culture, cultural dimensions, organizational change, management styles, cross-cultural, competitiveness.

**JEL classification:** M14

---

\* djordjeostojic991@gmail.com

## 1. UVOD

Liberalizacijom domaćih tržišta dolazi do postavljanja pitanja privlačnosti Srbije i njene nacionalne kulture za strane kompanije, kao i pitanje razvoja organizacione kulture u domaćim kompanijama. Pošto je nacionalna kultura osnova ponašanja zaposlenih, ona može biti ograničavajući faktor pri primeni poslovnih praksi i kreiranja određene organizacione strukture preduzeća, dok sa druge strane može biti i sinergetski faktor, ukoliko postoji visok stepen konzistentnosti između nacionalne i organizacione kulture.

Integracijom tržišta Srbije u moderne svetske tokove, ulaskom stranog kapitala i sve veće potrebe za postizanjem konkurentnosti na inostranom, tj. globalnom tržištu, dolazimo do sve veće potrebe za analizom stanja nacionalne kulture i njenog uticaja na organizacije koje su nastale i koje posluju na prostoru Srbije.

Predmet ovog rada biće uticaj nasleđenih kulturnih vrednosti na konkurentnost domaćih kompanija na internacionalnom tržištu, kao i na tip organizacionih promena koji se dešava u kompanijama pod uticajem ovih nasleđenih vrednosti.

## 2. NACIONALNA KULTURA I NJENE DIMENZIJE

Nacionalna kultura je fenomen koji se razvijao od samih početaka ljudske civilizacije i ona nije prestala da evoluirati do današnjih dana. Kultura se odnosi na celokupno nasleđe određene grupe ljudi, koja živi na određenom prostoru, u slučaju ovog rada, države. Ova grupa ljudi nije nužno celokupan narod, a prostor ne mora biti teritorija cele države, pošto u svakoj nacionalnoj kulturi postoje određene supkulture. Za potrebe ovog rada će biti postavljena pretpostavka da je unutar državnih granica nacionalna kultura homogena, tj. da ne postoje supkulture. Ovo društveno nasleđe se može iskazati u formi naučenih obrazaca ponašanja i mišljenja, delovanja i osećanja određene grupe, kao i na izraze tih obrazaca u materijalnim objektima.

Vrlo je bitno istaći da je nacionalna kultura jedan od glavnih egzogenih faktora koji određuje poslovnu klimu u jednoj državi. Modernim poslovnim aranžmanima dolazi do brisanja nacionalnih granica, mnoge kompanije imaju filijale u drugim državama čije je kulturno nasleđe drugačije od države u kojoj je kompanija osnovana, zapošljavaju se radnici iz inostranstva i sl. Na ovaj način dolazi do sudara kultura, koji mogu da izazovu konflikte, nerazumevanje, frustracije i stres, ali i razmenu i obogaćivanje i unapređivanje kulturnog nasleđa (Janićijević, 2008).

Najznačajnije istraživanje dimenzija nacionalnih kultura je izvršio holandski autor Gert Hofstede, pri čemu su nacionalne kulture posmatrane sa aspekta sledećih dimenzija:

- distanca moći – po kojoj se iskazuje stav društva prema nejednakom rasporedu moći unutar organizacije ili društva;
- izbegavanje neizvesnosti – ukazuje na to koliko članovi društva preferiraju promenljivo i neizvesno okruženje i kako se snalaze u njemu;
- individualizam/kolektivizam – pokazuje koliko se odgovornosti pripisuje jednoj osobi i koliko ta osoba može uticati na sopstveni uspeh;
- „muške“ ili „ženske“ vrednosti – čine vrednosti koje se formiraju na osnovu toga da li se više ceni rezultat rada (muška vrednost), ili međuljudski odnosi u društvu (ženska vrednost);
- dugoročna/kratkoročna orijentacija – stav članova jednog društva prema ulaganju u budućnost i primeni planiranja kao instrumenta za postizanje poslovnih uspeha.

U *Tabeli 1* su prikazani rangovi države u odnosu na sve države koje su učestvovalе u istraživanju (podaci su dostupni za 110 država), te zbog toga mogu biti upotrebljeni za međusobnu komparaciju dimenzija nacionalnih kultura. Prema metodologiji istraživanja, možemo zaključiti da prezentovani podaci sami po sebi, odvojeno posmatrani, nemaju preveliko značenje.

Tabela 1

*Razlika između nacionalne kulture Srbije i drugih zemalja*

	Srbija	Hrvatska	Slovenija	Nemačka	SAD	Japan
Distanca moći	86	73	71	35	40	54
Izbegavanje neizvesnosti	92	80	88	65	46	92
Individualizam/ kolektivizam	25	33	27	67	91	46
„Muške“/„ženske“ vrednosti	43	40	19	66	62	95
Dugoročna/kratkoročna orijentacija	52	58	49	83	26	88

*Napomena.* Preuzeto od *Geert Hofstede: the 6 Dimensions of National Culture*, od Connor N., 2012, Preuzeto sa <http://www.conorneill.com/2012/06/07/geert-hofstede-the-6-dimensions-of-national-culture/>.

Iz istraživanja možemo zaključiti da srpska nacionalna kultura ima u sebi ugrađenu visoku distancu moći i izbegavanje neizvesnosti, izrazitu dozu kolektivizma i da promoviše „ženske“ vrednosti, uz kratkoročnu orijentaciju.

Izražen javni sektor čine velike, hijerarhijski organizovane i nefleksibilne organizacije koje su svojim poslovanjem doprinele da zaposleni ne žele da preuzmu veliku dozu rizika, što doprinosi smanjenoj stopi inovacija, kako u proizvodima i uslugama, tako i u samim procesima unutar organizacija. Organizacione promene se izbegavaju, zaposleni ne žele da participiraju, a zbog velike nefleksibilnosti je potrebno administrativnim merama naterati zaposlene da prihvate organizacione promene.

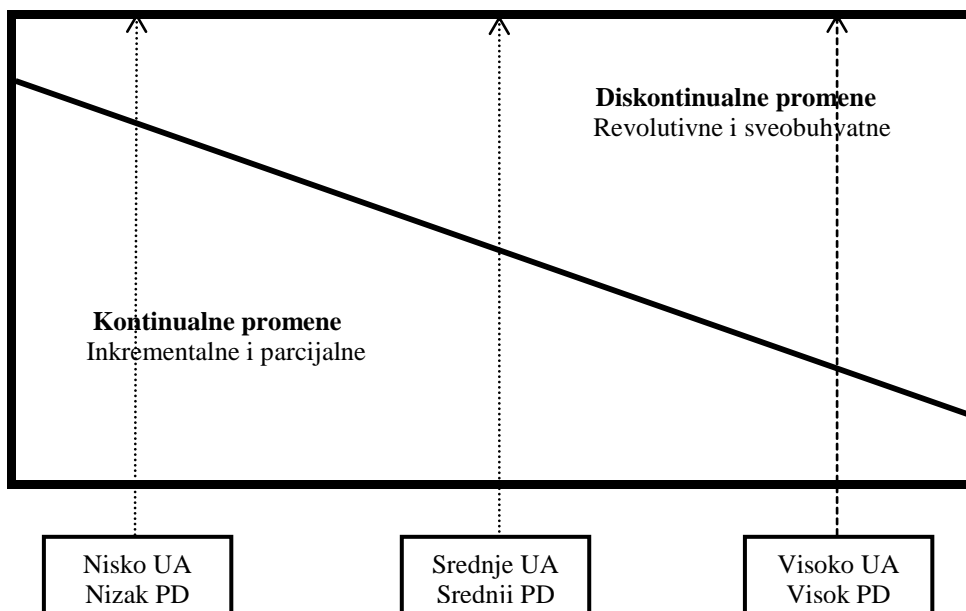
Tranzicija bivših socijalističkih zemalja ka otvorenim, tržišnim privredama pretpostavlja promenu celokupnih institucionalnih i ekonomskih pretpostavki, čime se menja i način na koji organizacije funkcionišu. Ovaj proces je doveo do toga da srpske kompanije uvedu i primene već proverene procedure i tehnike u menadžmentu, koje su već duže vreme prisutne u razvijenim tržišnim ekonomijama i uspešnim svetskim kompanijama (Bogićević-Milikić, & Janićijević, 2009, p. 158).

Na ovaj način dolazi do ublažavanja „ekstremnih“ vrednosti srpske nacionalne kulture i približavanja vrednosti njenih dimenzija anglosaksonskim i germanskim kulturama, koje su, mora se priznati, u ovom trenutku u dominantnijem položaju na svetskim tržištima. Ipak, zbog dugog trajanja ovog procesa, moramo priznati da je sa aspekta neizvesnosti potrebno navikavanje na određenu dozu neizvesnosti i rizika iz okruženja, uz značajno produžavanje horizonta razmišljanja, tj. donošenje poslovnih odluka uz uzimanje u obzir dugoročnih posledica po organizaciju. Pomoć u ovom postupku mogu pružiti iskustva razvijenih zemalja, od kojih možemo preuzeti i prilagoditi metode upravljanja koje su se pokazale kao uspešne.

### **3. UTICAJ NACIONALNE KULTURE NA INOVACIJE I ORGANIZACIONE PROMENE**

Karakteristika savremenih tržišta je konstantna želja potrošača za novim, unapređenim proizvodima i uslugama, sa jedne strane, i sve veća konkurencija na strani ponude, sa druge strane. Od organizacija se očekuje da konstantno evoluiraju, prilagođavaju se okruženju i donose veću vrednost svojim potrošačima. Upravo u ovom kontekstu možemo posmatrati organizacione promene kao način postizanja i unapređenja konkurentnosti. Na inovacije značajno utiče nacionalna kultura zaposlenih, koja u najpozitivnijem slučaju može biti važna strategijska prednost organizacije u odnosu na konkurente iz drugih kulturnih okruženja.

Uticaj nacionalne kulture, preko dimenzija izbegavanja neizvesnosti (UA) i distance moći (PD), na izbor vrste promena može se grafički prikazati na sledeći način:



Slika 1. Uticaj nacionalne kulture na izbor vrste organizacionih promena  
Napomena. Preuzeto od *Organizaciono ponašanje*, od Janićijević N., 2008.

Kao što možemo videti, deluje paradoksalno da visok stepen izbegavanja neizvesnosti vodi radikalnim, revolucionarnim i sveobuhvatnim promenama koje unose daleko veći stepen neizvesnosti nego kontinualne promene. Članovi organizacije u kulturama sa visokim izbegavanjem neizvesnosti, nastoje da otklone izvore neposredne neizvesnosti pred njima. Oni će odlagati promene sve dok je to moguće, a kada više ne bude, pribeći će neminovnim, radikalnim promenama. Članovima kultura sa visokim izbegavanjem neizvesnosti je prihvatljivije da se suoče sa kratkim periodima visoke neizvesnosti, nego sa niskom ali stalnom neizvesnošću koje donose evolutivne promene.

#### 4. TERENSKO ISTRAŽIVANJE O SPECIFIČNOSTIMA ORGANIZACIONE KULTURE JAVNIH I PRIVATNIH PREDUZEĆA

Nacionalna kultura deluje na sve organizacije koje posluju na teritoriji jedne države, ali se i pored ove generalne pojave mogu uočiti divergentni smerovi razvoja organizacione kulture u javnom i privatnom sektoru. U toj „unutrašnjosti“ ovih granica postoje dve strane: javni sektor koji reguliše postojanje i funkcionisanje celog sistema i privatni sektor koji je glavni pokretač ekonomskih aktivnosti. Različite okolnosti, kao što su sigurnost

radnog mesta, rizici koji deluju na organizaciju, profitabilnost i mnoge druge, utiču na formiranje vrednosti u organizacijama privatnog i javnog sektora u okviru iste nacionalne kulture. Posebno do izražaja dolazi specifičnost privrednog sistema Republike Srbije, u kojem značajno dominira javni sektor, što ima velike posledice po konkurentnost srpske privrede. Istraživanje je sprovedeno u Bečeju, u novembru 2014. godine.

Istraživanje u organizaciji koja pripada javnom sektoru je izvršeno u filijali *Javnog preduzeća PTT saobraćaja „Srbija“* u Bečeju. Ova filijala je samo jedan mali deo cele organizacije ovog javnog preduzeća, koje je nastalo 1840. godine u Beogradu. Danas se delatnost ovog javnog preduzeća proširila, te sada pored osnovne delatnosti ono sada nudi i usluge špedicije, reklamiranja i marketinga u sopstvenim prostorijama. U ovom preduzeću je intervjuisano 20 zaposlenih u vezi s organizacionom kulturom njihovog radnog mesta.

Sa druge strane, istraživanje u organizaciji koja pripada privatnom sektoru je izvršeno u prostorijama *STR „Matić“*. Ovo preduzeće se bavi veleprodajom i maloprodajom, uz pružanje usluga transporta do doma ili skladišta kupca. Ovo preduzeće je osnovano 1988. godine i trenutno ima četiri prodajne lokacije širom grada. U ovom preduzeću je intervjuisano 13 zaposlenih u vezi s organizacionom kulturom.

Ove dve organizacije su izabrane na osnovu sličnosti njihovih delatnosti, pošto poslovni procesi ovih organizacija involviraju rad sa strankama, a zaposleni u ovim organizacijama treba da neguju dobre odnose sa svojim klijentima i oni sami svojim ponašanjem moraju prezentovati glavne vrednosti organizacije eksternom okruženju.

#### **4.1. METOD PRIKUPLJANJA PODATAKA I PRIKAZ UZORKA ISPITANIKA**

Kao metoda istraživanja je korišćeno ispitivanje pomoću upitnika pod nazivom *Humming Organizational Culture Questionnaire*. Upitnik se sastoji od 22 pitanja, a odgovori su formulisani na petostepenoj Likertovoj skali. Testovi su popunjavani anonimno, što je dozvolilo potpunu slobodu zaposlenima da iskažu svoje mišljenje o organizaciji u kojoj rade. Prema ovom upitniku, ispitanici su mogli dodeliti maksimalno 110 poena organizacionoj kulturi svoje organizacije, i to po njenim sledećim elementima:

- Fokusiranost na posao i procese (tvrdnje 1, 2 i 10)

Ovim tvrdnjama se analizira fokusiranost organizacionih vrednosti na poslovne procese. Skor ispod 10 (od mogućih 15) znači da organizacija mora uložiti dodatni napor kako bi ukazala radnicima da je potrebno bolje poznavanje same suštine poslovnog procesa.

- Radna disciplina (tvrdnje 6, 7, 8 i 13)

Tvrdnjama vezanim za radnu disciplinu se analizira koliko su poslovni procesi standardizovani unutar organizacije. Skor ispod 15 (od maksimalnih 20), ukazuje da se procesi menjaju od situacije do situacije, što znači da zaposleni ne znaju tačno šta se od njih očekuje. Dobra radna disciplina je ključna u izgradnji lojalnosti zaposlenih prema organizaciji i ima pozitivan uticaj na ponašanje na radnom mestu.

- Lične vrednosti (tvrdnje 5 i 21)

Analizom odgovora na tvrdnje 5 i 21 možemo dobiti odgovor na pitanje koliko organizacija utiče na izgradnju ličnih vrednosti zaposlenih. Skor ispod 8 (maksimalno 10) ukazuje da nedostaje snažna organizaciona kultura.

- Ponašanje na radnom mestu (tvrdnje 12, 14, 15 i 22)

Adekvatno ponašanje na radnom mestu donosi konstantnost prema poslovnim procesima spoljnog okruženja organizacije. Da bi se ponašanje na radnom mestu okarakterisalo kao dobro, potrebno je da skor bude najmanje 15 (maksimalno 20). Organizacije koje svojom kulturom promovišu radnu disciplinu i ponašanje na radnom mestu imaju dobre osnove da ostvare visok nivo produktivnosti i profitabilnosti.

- Komunikacija (tvrdnje 3, 4, 9 i 11)

Ukoliko su komunikacioni kanali komplikovani i/ili prekinuti u okviru organizacije, a protok informacija ograničen između zaposlenih, to može dovesti do konflikta koji ugrožava atmosferu na radnom mestu. Skor od najmanje 15 (maksimalno 20) ukazuje da je protok informacija u okviru organizacije zadovoljavajući.

- Zadovoljstvo na radnom mestu (tvrdnje 16, 17, 18, 19 i 20)

Zadovoljstvo na radnom mestu predstavlja svojevrsnu sintezu svih prethodnih vrednosti, i tako, ukoliko u nekoj od prethodnih kategorija postoji problem, ova vrednost najčešće neće imati visoku vrednost. Skor od najmanje 20 i više (maksimum 25) ukazuje da su zaposleni posvećeni organizaciji i da su odani ciljevima organizacije.

Nakon sabiranja rezultata, potrebno je pronaći prosečne vrednosti za svih šest kategorija, i to posebno za organizacije iz javnog sektora i posebno za organizacije iz privatnog sektora. Poređenjem dobijenih prosečnih vrednosti možemo izvesti zaključak o razlikama između ova dva posmatrana sektora u elementima organizacione kulture.

Ovo istraživanje je obuhvatilo 33 ispitanika u obe posmatrane organizacije. Struktura ispitanika prema polu, starosti, stručnoj spremi i radnom stažu je sledeća:

Tabela 2

*Struktura ispitanika iz privatnog i javnog sektora po polu*

Pol	Muški	Ženski	Ukupno
Privatni sektor	5	8	13
Javni sektor	10	10	20
Ukupno po sektorima	15	18	33
Ukupno %	45,45%	54,55%	100%

*Napomena.* Prikaz autora.

Tabela 3

*Struktura ispitanika iz privatnog i javnog sektora po starosti*

Starost (godine)	21–30	31–40	41–50	51–60	Ukupno
Privatni sektor	3	3	5	2	13
Javni sektor	6	8	6	0	20
Ukupno po sektorima	9	11	11	2	33
Ukupno %	27,27%	33,33%	33,33%	6,06%	100%

*Napomena.* Prikaz autora.

Tabela 4

*Struktura ispitanika iz privatnog i javnog sektora po stručnoj spremi*

Stručna sprema	Osnovna škola	Trogodišnja srednja škola	Četvorogodišnja srednja škola	Viša škola	Bečelor diploma	Master diploma	Ukupno
Privatni sektor	1	4	5	3	0	0	13
Javni sektor	0	7	8	2	2	1	20
Ukupno	1	11	13	5	2	1	33
Ukupno %	3,03	33,33	39,39	15,15	6,06	3,03	100

*Napomena.* Prikaz autora.



Tabela 5

*Struktura ispitanika iz privatnog i javnog sektora po radnom stažu*

Radni staž (godine)	0–7	8–14	15 i više	Ukupno
Privatni sektor	8	2	3	13
Javni sektor	10	7	3	20
Ukupno po sektorima	18	9	6	33
Ukupno %	54,55%	27,27%	18,18%	100%

*Napomena.* Prikaz autora.

Na osnovu prikazane strukture ispitanika možemo zaključiti da su približno jednako zastupljena oba pola u istraživanju, kao i da pol ispitanika ne utiče bitnije na rezultate istraživanja. To znači da nacionalna kultura Srbije nema u sebi ugrađene barijere prema jednom od polova. Struktura ispitanika prema starosti pokazuje dominantno učešće mlađih i srednje starih (31–40 godina) u strukturi ispitanika, što ostavlja mogućnost za dalji napredak u usvajanju organizacione kulture i davanju svog doprinosa u modifikovanju određenih vrednosti kulture, u cilju poboljšanja uspeha organizacije.

Sa stanovišta stručne spreme, postoji jasan lanac komandovanja i ukoliko bismo pokušali da prikazemo stručnu spremu ispitanika kao piramidu, videli bismo da bi te piramide bile približno pravilnog oblika, uz naglašeniji srednji deo, koji predstavlja, i u privatnom i u javnom sektoru, četvorogodišnju srednju stručnu spremu. Takođe možemo zaključiti da je preko polovine ispitanika zaposleno u posmatranim organizacijama kraće od sedam godina, što znači da su ispitanici imali relativno kratko vreme da u potpunosti usvoje vrednosti organizacione kulture svog radnog mesta.

## 4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Radi interpretacije i analize rezultata istraživanja, potrebno je izraziti prosečne vrednosti po elementima organizacione kulture za oba sektora. U *Tabeli 6* redovi predstavljaju posmatranih šest elemenata organizacione kulture, dok kolone reprezentuju privatni i javni sektor, uz prosečne zbirne vrednosti u trećoj koloni. Pored elemenata vrednosti organizacione kulture, u zagradama su prikazani maksimalni mogući brojevi poena koje su ispitanici mogli dodeliti svojoj organizaciji.

Tabela 6

*Prosečne vrednosti elemenata organizacione kulture po sektorima i ukupno*

Vrednost organizacione kulture	Privatni sektor	Javni sektor	Prosek za oba sektora
Fokus na posao (15)	14	11,20	12,60
Radna disciplina (20)	17,845	13,80	15,8225
Lične vrednosti (10)	7	7	7
Ponašanje na radnom mestu (20)	18,23	15,90	17,065
Interna komunikacija (20)	17,23	12,05	14,64
Zadovoljstvo na radnom mestu (25)	18,23	14,25	16,24
<i>Ukupno (110)</i>	92,538	74,20	83,3675

*Napomena.* Prikaz autora.

Prema prikazanoj tabeli možemo videti da postoje značajne razlike između privatnog i javnog sektora po pitanju pojedinih elemenata organizacione kulture. Na osnovu analiziranih rezultata zaključujemo da su zaposleni u privatnom sektoru svojim odgovorima istakli veće zadovoljstvo organizacionim vrednostima koje se promovišu unutar kompanije. Iako organizacije iz javnog sektora gaje dužu tradiciju i imaju duže vreme postojanja, stiče se utisak da nije planski rađeno na stvaranju optimalne organizacione kulture. Ovde se možemo osvrnuti i na Hofstedeova istraživanja, prema kojima se srpska nacionalna kultura odlikuje kratkoročnom orijentacijom, te tu možemo tražiti razlog za nepostojanje jake organizacione kulture u javnom sektoru, koji je pod značajnim uticajem političkih zbivanja.

Na osnovu analize ukupnih rezultata, zaključujemo da se radnici u privatnom sektoru osećaju zadovoljnijim u vezi sa svojom organizacionom kulturom, uz posebno dobre ocene u vezi s radnom disciplinom i internom komunikacijom, za razliku od radnika u javnom sektoru. Radnicima u privatnom sektoru je jasno šta se od njih očekuje u svakoj situaciji, koja je njihova uloga u organizaciji i kako se vrednuju njihovi postupci. Poslovni procesi su u velikoj meri standardizovani, te nema nedoumica u vezi s postupcima radnika.

Kao značajnu razliku, ističemo da su privatne firme organizovane u mnogo manje hijerarhijskih nivoa (najčešće samo jedan nivo deli menadžera i „običnog“ radnika), što znači da kroz organizaciju protiče mnogo manje komunikacionih kanala, kanali su jednostavniji i ne dolazi do njihovog prekida. Informacije brzo teku kroz organizaciju i samim tim organizacija postaje fleksibilnija za promene iz okruženja. Takođe i manji broj zaposlenih olakšava međusobnu komunikaciju, kako formalnu, tako i neformalnu, što vodi ka uspostavljanju prijateljske atmosfere na radnom mestu. Ukoliko uporedimo odgovore ispitanika, zaposlenih duže od 15 godina (po tri ispitana zaposlena u obe organizacije) u svojim organizacijama, na tvrdnju broj 11, koja glasi: *Menadžment ima odličnu komunikaciju sa zaposlenima*, dobijamo sledeće rezultate:

Tabela 7

*Mišljenje najiskusnijih zaposlenih o kvalitetu komunikacija u organizaciji*

	Javni sektor	Privatni sektor
Ukupno	7	14
Prosek	2,33	4,67

*Napomena.* Prikaz autora.

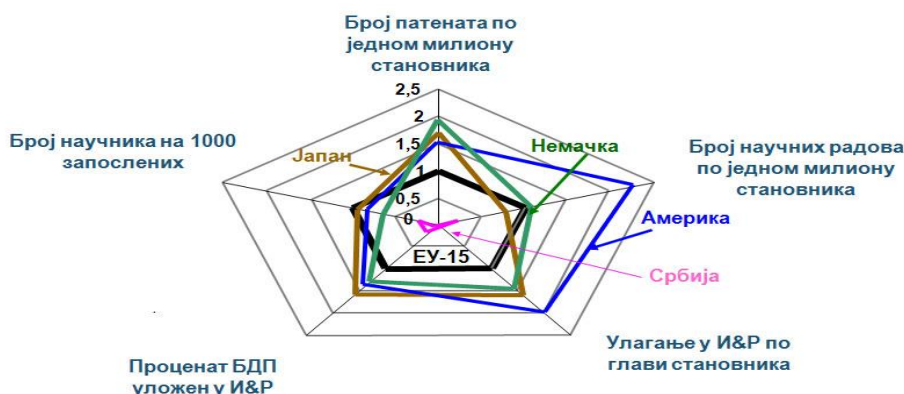
Ovi rezultati zahtevaju posebnu analizu zbog izuzetno dugog radnog staža zaposlenih u svojim organizacijama i sektorima, što znači da je na njihove odgovore imalo uticaj dugogodišnje delovanje organizacione kulture. Zanimljivo je i to da su ovi zaposleni takođe imali značajan povratni uticaj na jačanje postojeće kulture, jer najčešće upravo radnici sa najdužim radnim stažom imaju zadatak da obučavaju nove zaposlene i na taj način ih upoznaju sa poslovnim procesima i vrednostima koje se smatraju poželjnim u organizaciji.

Sa druge strane, javna preduzeća su mnogo složenije organizovana, sa velikim brojem zaposlenih, njihova organizaciona hijerarhija je komplikovana i najčešće ima više od pet nivoa. Čest je slučaj preklapanja funkcija pojedinih zaposlenih, što otežava obavljanje posla i protok informacija kroz organizaciju. Slabosti u radnoj disciplini i fokusu na poslovne procese se posebno reflektuju na zadovoljstvo radnika, koje je mnogo niže nego u privatnom sektoru. Samim tim, zaposleni u javnom sektoru često ne znaju kako njihovi pojedinačni napori doprinose poslovnom uspehu, što doprinosi nižem zalaganju na radnom mestu, a sve to se na kraju oslikava na nizak nivo produktivnosti radnika i nedovoljnu efikasnost javnog sektora.

Zbog specifičnosti srpske privrede u kojoj dominira javni sektor, koji je vrlo rigidan i sporo reaktivan na promene iz okruženja, možemo zaključiti da javni

sektor doprinosi smanjenju konkurentnosti srpske privrede. On je rigidan, visoko formalizovan i centralizovan, što doprinosi niskom nivou inovacija, a promene unutar njih se dešavaju retko i najčešće su revolucionarnog karaktera. Slaba povezanost dva sektora posebno dovodi do pojave jaza, te se često pojavljuje situacija da javni sektor „koči“ privatni sektor, te da se određene neusklađenosti u sistemu (na primer, u zakonodavstvu) javljaju kao barijera razvoja privatnog sektora.

Ukoliko uzmemo u obzir sve prethodno navedeno, dolazimo do rezultata prikazanih na *Slici 2*:



*Slika 2.* Konkurentnost privrede Republike Srbije kroz inovacije i patente.

*Napomena.* Preuzeto od *Tehnološke inovacije – Statistika*, od Privredna komora Srbije, Preuzeto sa <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=22>.

Iako su ulaganja u istraživanje i razvoj nekoliko desetina puta manja od razvijenih zemalja, stopa inovacija je još niža, te možemo zaključiti da nekolicina egzogenih faktora negativno deluje na konkurentnost u Republici Srbiji. Među njima je i nacionalna kultura, koja svojim dimenzijama obeshrabruje inovacije i dodatno vodi ka inertnosti celog sistema. Posebno je zabrinjavajuća činjenica što je uočljiva progresivna tendencija između ulaganja u istraživanje po glavi stanovnika i broja патената po milionu stanovnika, što može ukazati da će tehnološki razvijene zemlje koje ulažu sredstva u dalji razvoj biti još razvijenije, a da će siromašnije zemlje, poput Srbije, biti još nerazvijenije, tj. da će jaz biti sve veći.

Kao potencijalno rešenje, može se preporučiti povećano ulaganje u obrazovanje, koje može pokrenuti eksponencijalni rast znanja, što će nesumnjivo dovesti do porasta stope inovacija. Zatim, brža diseminacija znanja iz svih naučnih oblasti, bolji pristup naučnim informacijama i uspostavljanje saradnje sa vodećim

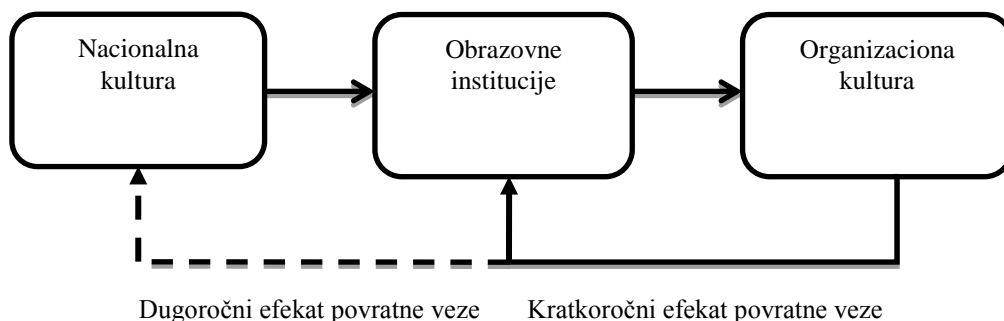
istraživačkim centrima u svetu, mogu takođe predstavljati način za ublažavanje negativnih uticaja nacionalne kulture na stopu inovacija.

## 5. ANTICIPIRANI BUDUĆI TRENDOVI I ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Pod uticajem razvoja tehnologije, savremene organizacije su primorane da konstantno evoluiraju i pruže svojim potrošačima najbolji mogući proizvod ili uslugu. Pošto je organizaciona kultura vrlo fleksibilna kategorija, ona može biti glavni izvor konkurentnske prednosti i biti glavni putokaz ka novom pravcu organizacionih promena. Trendovi koje možemo očekivati u budućnosti, a odnose se na organizaciono ponašanje su (adaptirano prema Zimanji, & Štangl-Šušnjar, 2005):

- **Upotreba savremenih stilova upravljanja** – Pre svega demokratskog i participativnog stila upravljanja, koji su se pokazali efektivnijim i efikasnijim u odnosu na tradicionalne stilove. Savremeni stilovi su pokazali bolje prilagođavanje promenama iz okruženja, omogućavaju dvosmernu, bržu i potpuniju komunikaciju i podstiču timski rad (Berber, 2008, p. 113). Ovo podstiče konkurentnost i anulira neke negativne uticaje nacionalne kulture (na primer, pravilno koncipiran timski rad vodi smanjivanju verovatnoće pojave fenomena grupnog mišljenja, koji je učestao na našim prostorima zbog izraženog kolektivizma).
- **Međunarodna pripajanja i akvizicije** – Ove poslovne aktivnosti brišu državne granice, pri čemu se do tada nezavisna organizacija mora uklopiti kao deo veće organizacije. Na ovaj način se menadžeri velikih, multinacionalnih kompanija moraju konstantno obučavati u vezi s novim kulturnim okruženjem, u cilju postizanja maksimalne motivacije zaposlenih iz druge države. Ove aktivnosti mogu biti motivisane različitim ciljevima, kao što su: ostvarivanje ekonomije obima prilikom pripajanja organizacije iz iste branše, uštede u troškovima (najčešće se radi o troškovima istraživanja i razvoja, proizvodnim troškovima, kao i marketing istraživanja), jačanje pregovaračke snage, poboljšanje konkurentnosti putem diverzifikacije i sl. (Ćuić, & Berber, 2009, p. 124)
- **Povratni uticaj organizacione kulture preko obrazovanja na nacionalnu kulturu** – Obrazovanje je jedna od ključnih institucija čiji je zadatak da utemelji i produbi nacionalnu kulturu jedne države. Ovde se po prvi put na organizovan način nameću vladajuće vrednosti u jednom društvu njenim mladim članovima, u ovom slučaju učenicima. Očekuje se usvajanje vrednosti kultura uspešnih država i kompanija i njena primena u obrazovanju, kako bi na kraju školovanja budući zaposleni bili kompatibilniji sa organizacionim kulturama, a samim tim se lakše uklopiti u novo radno okruženje.

Ukoliko se obezbedi uticaj organizacione kulture na obrazovanje, i samim tim se pri obrazovanju budućih radnika, menadžera i preduzetnika usvoje i primene nove vrednosti, tada se može očekivati i uticaj na nacionalnu kulturu, ali u dužem vremenskom periodu, pošto je potrebno da većina stanovnika bude obrazovana u novom, izmenjenom obrazovnom sistemu.



Slika 3. Povratni uticaj organizacione kulture na nacionalnu kulturu posredstvom obrazovanja.

*Napomena.* Prikaz autora.

Uticaj organizacionih kultura na obrazovanje se može obezbediti u kratkom roku, pri čemu je najpopularniji način program stručnih praksi, kojim se omogućava učenicima i studentima da se upoznaju sa različitim organizacionim kulturama i prihvate neke vrednosti prilikom boravka u organizacijama, a samim tim i njihovo lakše integrisanje u organizaciju po završetku školovanja. Postojanje ovakvog programa u dužem periodu može uticati na promenu vrednosti nacionalne kulture, kao što je na primer izbegavanje neizvesnosti.

Na kraju ovog rada treba naglasiti da je nacionalna kultura nepromenljiva u kratkom roku, te na nju ne može uticati pojedinac. Da bismo uspešno upravljali u multikulturalnom okruženju, moramo prepoznati dominantne vrednosti različitih kultura i njihove razlike, pronaći način da ih iskoristimo kao našu konkurentsku prednost. U slučaju njihovog ignorisanja može doći do velikog broja problema, nepoželjnih nesporazuma i konflikata među zaposlenima.

Sa druge strane, istraživanja iz ove oblasti ne smeju biti osnov za nastanak predrasuda i nacionalističkih pretpostavki o pojedinim nacionalnim kulturama. Nacionalne kulture predstavljaju skup vrednosti koje su zajedničke za jedan narod, a u određenom području može postojati niz supkultura, tj. skup vrednosti koji je zajednički za stanovnike tog područja (koje je manje od države), a koji se u većoj ili manjoj meri razlikuje od vrednosti nacionalne kulture. Ovo predstavlja i ograničenje ovog rada, pošto prezentovane vrednosti nacionalnih kultura ne važe univerzalno za teritoriju cele države, tj. postoje odstupanja na manjim područjima unutar tih država.

Dominantna tema za debatu u savremenom menadžmentu predstavlja pitanje da li će doći do konvergencije ili divergencije nacionalnih kultura. Proces globalizacije i benčmarkinga nameće prihvatanje uspešnih praksi menadžmenta iz inostranstva, a samim tim i vrednosti drugih nacionalnih kultura. Konvergencija donosi izjednačavanje vrednosti nacionalnih kultura (najčešće zemalja u razvoju) sa vrednostima nacionalnih kultura razvijenih zemalja, ali sa bitnom napomenom da se kulture prilagođavaju dominantnijim kulturama iz svog okruženja, sa kojima imaju bliski kontakt. Ovi procesi su znatno olakšani razvojem sredstava telekomunikacije, putem kojih se određena ideja ili poruka može prezentovati masovnoj populaciji.

Sa aspekta privrede Srbije, potrebno je mnogo ozbiljnije uzeti u obzir vrednosti naše nacionalne kulture zarad postizanja optimalnog poslovnog rezultata. Za sada, sinergijski potencijal organizacione kulture nije prepoznat na pravi način, pa je potrebna edukacija preduzetnika i vlasnika malih i srednjih preduzeća na ovu temu o izgradnji organizacione kulture, koja istovremeno doprinosi zadovoljstvu zaposlenih i poslovnom uspehu organizacije.

## REFERENCE

- Berber, N. (2008). Usporedna analiza stilova menadžmenta novi vs stari stilovi. *Škola biznisa*, 4, 108–114.
- Bogićević-Milikić, B., & Janićijević, N. (2009). Menadžment ljudskih resursa u privredama u tranziciji – dve refleksije zajedničkog porekla. *Sociologija*, 51 (2), 157–176.
- Connor, N. (2012). *Geert Hofstede: The 6 Dimensions of National Culture*. Preuzeto sa <http://www.conorneill.com/2012/06/07/geert-hofstede-the-6-dimensions-of-national-culture/>.
- Ćuić, J., & Berber, N. (2009). Vertikalna i horizontalna integracija i kooperacija. *Škola biznisa*, 4, 121–131.
- Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Data Status.
- Privredna komora Srbije. *Tehnološke inovacije – Statistika*. Preuzeto sa <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=22>.
- Zimanji, V., & Štangl-Šušnjar, G. (2005). *Organizaciono ponašanje*. Subotica: Ekonomski fakultet.

Primljeno: 13.11.2014.

Odobreno: 24.11.2014.