

Originalni naučni rad

UDK 005.336.1:008

DOI 10.7251/SVR1511072Z

KULTURNO OKRUŽENJE I UPRAVLJANJE ORGANIZACIJAMA

Prof. dr Slobodan S. Župljanin¹

Nezavisni univerzitet Banja Luka

Apstrakt: Efikasno upravljanje organizacijama u savremenim uslovima podrazumijeva razumijevanje brojnih specifičnosti zaposlenih, ali i organizacije u koju zaposleni dolaze. Jedna od tih brojnih specifičnosti je svakako kultura i kulturno okruženje u kojem organizacija djeluje.

Dolaskom u organizaciju zaposleni donose sa sobom svoje kulturne vrijednosti, koje, često, nisu kompatibilne kulturnim vrijednostima koje razvija organizacija u koju su došli. Naprotiv, u uslovima poslovanja globalnih kompanija, postaje pravilo da zaposleni dolaze sa kulturnim performansama koje su veoma različite od kulturnih vrijednosti organizacije.

Cilj ovoga rada je da istraži kakav i koliki je uticaj kulturnih vrijednosti i performansi kulturnog okruženja organizacija na efikasnost upravljanja organizacijama. Određivanje tog uticaja treba da posluži menadžerima u organizacijama u procesu kreiranja kvalitetnih strategija poboljšanja efikasnosti poslovanja.

Ključne riječi: *kultura, okruženje, efikasnost, upravljanje, organizacije.*

1.UVOD

Organizaciono ponašanje je nov pristup ljudskom faktoru u organizaciji koji se ogleda u oblikovanju ponašanja zaposlenih, pri čemu se svaki zaposleni posmatra kao aktivan činilac koji u organizaciju dolazi sa svojim ličnim osobinama, kulturnim performansama, znanjem, vještinama i iskustvom. Organizaciona sredina u koju se uključuje predstavlja okruženje na koje pojedinac reaguje i sa kojim uspostavlja interakcije u skladu sa ranije usvojenim obrascima ponašanja.

Pristup organizacionom ponašanju, kao dijelu menadžmenta, polazi od saznanja da je veoma važno da menadžment u preduzeću dobro razumije ponašanje ljudi i da posjeduje sposobnosti i vještine uticaja da se ponašanje formira, ili oblikuje, na način koji će doprinijeti ostvarenju ciljeva preduzeća, pri čemu menadžment, kao sposobnost da se poslovi

¹ Profesor ekonomije, prorektor za nastavu Nezavisnog univerziteta, e-mail: slobodan.zupljanin@nubl.org

obave preko ljudi, dobija puni smisao jer sugerirše situacioni pristup i poznavanje brojnih koncepata koji će pomoći da se razumije ljudska priroda i ponašanje ljudi u datoj situaciji.

Poznata je činjenica da određeni postulati teorije menadžmenta ne mogu biti jednako prihvatljivi i primjenjivi u svim državama niti u svim preduzećima. Osnovna slabost ovih teorija je u tome da se ne pridaje dovoljna važnost ljudima koji su zaposleni i na koje se određene postavke odnose. Ljudi su različiti, određeni karakteristikama ličnosti, ali i vrijednostima i stavovima, koji se razlikuju između pojedinih zemalja. Formirajući određene grupe, ljudi donose svoje stavove i navike, djeluju na druge ljude u stalnoj interakciji, tako da je neophodno poštovanje određenih kulturnih karakteristika i razlika kako bi se najvažniji postulati i saznanja mogli efikasno primijeniti u praksi. Menadžeri se suočavaju sa novim izazovima: kako da poboljšaju produktivnost i kvalitet, kako da povećaju lojalnost zaposlenih, kako da pomire kulturne različitosti, kako da pomire generacijske razlike itd.

Na osnovu svega izloženog, proizilazi da domaći menadžeri u vođenju poslovanja moraju poći od toga da stavovi i praksa jedne kulture neće uvijek biti odgovarajući u drugoj kulturi, kao i da organizacija i način poslovanja u jednom preduzeću neće dati jednako dobre rezultate u drugom. Potrebno je iz savremenih saznanja izvući odgovarajuće modele rada, ali i znati prilagoditi trenutnu organizacionu kulturu nadolazećim promjenama. Ovaj proces zahtijeva da menadžeri koji upravljaju organizacijom razumiju uticaj kulture na stil i proces odlučivanja. Zbog toga ovo istraživanje traži odgovore na pitanja i dileme koje postavlja savremena praksa, a ogleda se u pronalaženju i proučavanju kako različitih, tako i zajedničkih karakteristika pojedinih kultura u procesu izbora i sprovođenja strategije koje će omogućiti najefikasnije poslovanje u datim okolnostima.

2. KLJUČNE DIMENZIJE KULTURE

Ključni podsticaj u razvoju proučavanja kulturnih uticaja na organizacije predstavljala su istraživanja Gerta Hofsteda sprovedena na uzorku koji je obuhvatao više od 116.000 ispitanika u 40 nacionalnih ogranaka multinacionalne kompanije IBM, a prvenstveni interes istraživanja predstavlja analiza kulturnih među nacionalnim kulturama.

Osnovni pojam kulture Hofstede određuje kao kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od druge, pri čemu glavne kulturne razlike postoje kada je riječ o vrijednostima povezanim sa moći i nejednakostima, odnosima između pojedinca i grupe, društvenim ulogama koje se očekuju od muškaraca i žena, načinima suočavanja sa životnim neizvjesnostima, te odnosom prema prošlosti, sadašnjosti i budućnosti.

Njegova istraživanja su zasnovana na četiri ključne dimenzije nacionalnih kultura koje mogu uticati na poslovanje, proces donošenja

odluka i performanse preduzeća: distanca moći ili distanciranost autoriteta, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam/kolektivizam, muško/ženske vrijednosti i kratkoročna/ dugoročna perspektiva.²

2.1. Udaljenost moći (distanciranost autoriteta)

Stepen distanciranosti autoriteta predstavlja obim u kom manje uticajni članovi organizacije prihvataju i očekuju da je autoritet nejednako distribuiran. Ova dimenzija prikazuje stepen nejednakosti, ali definisan sa aspekta onih koji imaju manju moć, tj. „odozdo“ i akcenat stavlja na činjenicu da je nejednakost podjednako u svijesti i onih koji su na vrhu hijerarhije i onih koji se na ljestvici autoriteta nalaze na nižem stepeniku. Analize pokazuju da je stepen distanciranosti autoriteta znatno veći u azijskim, afričkim i južnoameričkim zajednicama, zatim slijede istočna i dio centralne Evrope, da bi ovaj stepen bio najmanji u anglosaksonskoj, nordijskim i kulturi Australije.

2.2. Izbjegavanje nesigurnosti

Stepen društvene prihvatljivosti neizvjesnosti u okruženju ukazuje na to u kom stepenu se članovi određene kulture osjećaju neugodno u situacijama koje nisu uobičajene i koje u sebi imaju značajniji faktor iznenađenja. Kulture koje izbjegavaju neizvjesnost i neodređenost pokušavaju da minimiziraju ovakve pojave donošenjem zakona i pravila, mjerama zaštite i obezbjeđenja, dok na religijskom nivou ovakve kulture dijele mišljenje da postoji jedinstvena Istina, kojoj je kultura saglasna.

Sa druge strane, u kulturama koje su sklone neodređenim situacijama, više se tolerišu drugačija, alternativna mišljenja, postoji veće razumijevanje za postojanje različitih stavova, a pojedinci su opušteniji i flegmatičniji, uz istovremeno manje pokazivanje emotivnih reakcija. Kulture spremnije na neizvjesnost generalno imaju manje striktnih pravila. Najveći stepen averzije prema neizvjesnom pronalazi se u kulturama Evrope (Grčka i Portugalija) i Bliskog istoka, zatim u anglosaksonskoj i nordijskoj kulturi, dok od neizvjesnosti najmanje zaziru predstavnici istočnih kultura, kao što su Kina, Indija, ali i Australija.

2.3. Individualizam

Suprotno kolektivizmu, individualizam predstavlja stepen u kom su pojedinci integrisani u zajednice. Kao individualističke kulture, definišu se one kod kojih su veze između pojedinaca slabije i gdje se očekuje da se na prvo mjesto stavljaju lični i interesi najbliže porodice. Kolektivističke kulture, sa druge strane, pojedinca stavljaju u jake, povezane grupe, koje često obuhvataju i članove dalje porodice, čiji članovi se međusobno brinu jedni o drugima i gdje se međusobna lojalnost ne dovodi u pitanje.

² Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.

U individualističkim kulturama pojedinac brine prevashodno o svom interesu, dok u kolektivističkim preovlađuje „Mi“ način razmišljanja. Na vrhu individualističke ljestvice nalaze se anglosaksonska, ali i nordijska i kultura država zapadne i centralne Evrope (Italija, Francuska, Austrija, Mađarska, Poljska, Češka, itd.), dok kolektivizmu više teže pripadnici azijske, kulture Bliskog istoka, ali i Grci i Portugalci sa područja Unije.

2.4. Muško/ženske vrijednosti

Stepen muževnosti kulture ogleda se kroz karakteristike kao što su potreba za dokazivanjem i agresivnost, materijalizam, takmičarski duh, snaga i značaj individualnih dostignuća. Sprovedena istraživanja pokazuju da će se, posmatrano po vrijednostima koje se karakterišu kao „muške“, kulture više međusobno razlikovati, dok su „ženske“ vrijednosti – pomirljivost i brižnost, uglavnom slične i manje različite između različitih kultura. U ženstvenim kulturama bliskost između vrijednosti koje dijele muškarci i žene je veća, dok u muževnim kulturama žene imaju veću sklonost dokazivanju, te je veća razlika između muških i ženskih shvatanja.

Dodatno, kulture sa više muških karakteristika donose i veću razliku između muških i ženskih poslova i ponašanja, dok u kulturama sa ženstvenim karakteristikama muškarci imaju „slobodu“ većeg izražavanja emocija, a uspješne i uticajne žene su podjednako tretirane kao i muškarci. Muževnim kulturama smatraju se istočno azijske (Kina i Japan), anglosaksonske i kulture centralne Evrope, dok ženske vrijednosti više dijele kulture Bliskog istoka, zapadne i kulture nordijskih zemalja.

2.5. Dugoročna naspram kratkoročne orijentacije

Vrijednosti koje povezujemo sa dugoročnom orijentacijom su štedljivost i istrajnost, a vrijednosti koje povezujemo sa kratkoročnom orijentacijom su poštovanje tradicije, nacionalni ponos, ispunjavanje socijalnih obaveza i međusobna zaštita. Dakle, dugoročna orijentacija pokazuje stepen u kojem kultura podstiče članove da prihvate odloženo zadovoljavanje svojih materijalnih, društvenih i emocionalnih potreba.

U ovom radu sagledavamo da dugoročno orijentisana društva njeguju pragmatične vrline orijentisane ka nagradama koje donosi budućnost i prilagođavanje promjenljivim okolnostima. Kratkoročno orijentisana društva njeguju vrline koje se odnose na prošlost i sadašnjost. Dugoročno orijentisana društva se nalaze u istočnoj Aziji, gde se ističu Kina i Japan, dok su nisko kratkoročno orijentisana društva anglosaksonske i islamske zemlje, Afrika i Latinska Amerika.

2.5. Stepen opuštenosti nasuprot uzdržanosti

Opuštenost u određenoj kulturi predstavlja društvo koje omogućava relativno slobodno zadovoljavanje osnovnih i prirodnih ljudskih potreba, koje se odnose na uživanje u životu i zabavi, dok uzdržanost predstavlja društvo koje potiskuje zadovoljavanje ljudskih potreba i

reguliše ga putem strogih društvenih normi i pravila. Kulture gdje dominira opuštenost nalaze se u Latinskoj Americi, dijelovima Afrike, anglosaksonskom svijetu i nordijskoj Evropi, a kulture gdje dominira uzdržanost se uglavnom nalaze u istočnoj Aziji, istočnoj Evropi i islamskom svijetu.

3. NACIONALNE KULTURE PO VRIJEDNOSTIMA DIMENZIJA

Dosadašnja istraživanja pokazuju da različite zemlje i regioni imaju različit sistem vrednovanja osnovnih dimenzija kulture. Na to nedvosmisleno ukazuju podaci iz tabele koja slijedi.

Tabela 1. Razlike između nacionalnih kultura po vrijednostima dimenzija

Kultura	Distanciranost autoriteta	Individualizam	Muževnost	Stepen izbjegavanja neodređenosti
Austrija	11	55	79	70
B. istok	80	38	53	68
Kanada	39	80	52	48
Kina	80	20	30	66
Češka	57	58	74	57
Francuska	68	71	43	86
Njemačka	35	67	66	65
V.Britanija	35	89	66	35
Grčka	60	35	57	112
Italija	50	76	70	75
Japan	54	46	95	92
Portugal	63	27	31	104
Rusija	93	39	95	36
Španija	57	51	42	86
Švedska	31	71	50	29
Švajcarska	34	68	70	58
Turska	66	37	45	85
SAD	40	91	62	46
Jugoslavija	71	27	19	88

Izvor: Izbor rezultata iz Hofstedove studije: Izrada autora na osnovu Hofstede, G. (2001) Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. SAGE Publications.

Prethodna tabela daje pregled rezultata Hofstedove studije na osnovu čega se izdvajaju četiri homogene grupe ili modela:

Germanski model: Njemačka, Austrija, Švajcarska – karakteriše ga nizak stepen udaljenosti moći i izražen muskulitet;

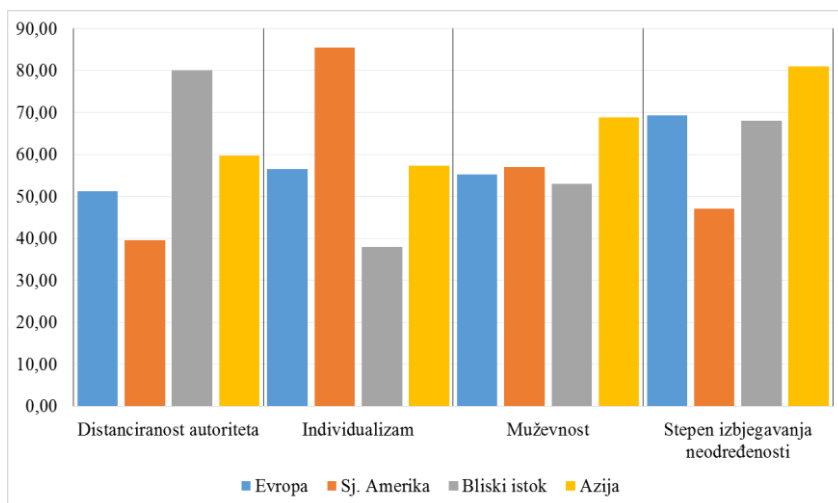
Skandinavski model: Švedska, Finska, Norveška, Danska i Holandija – karakteriše ga visok stepen individualizma, manji stepen poštovanja tradicionalnih vrijednosti, i manja udaljenost moći;

Anglo-saksonski model: Velika Britanija i Irska – karakteriše ga izražen individualizam, visok stepen odanosti prema tradicionalnim vrijednostima, mala udaljenost moći i izbjegavanje nesigurnosti;

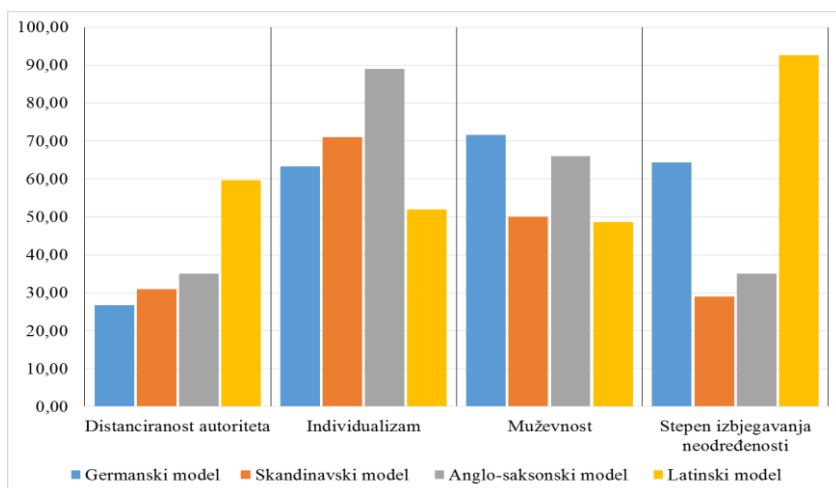
Latinski model: Francuska, Španija, Italija, Portugalija, Grčka – karakteriše ga izbjegavanje velike nesigurnosti i velika "udaljenost moći".

U nastavku dajemo grafički prikaz razlika između kultura po vrijednostima kulturnih dimenzija, odnosno dimenzija kulture. Osnov grafičkih prikaza nalazi se u podacima iz Tabele 1.

Grafikon 1. Razlike između kultura po vrijednostima dimenzija



Grafikon 2. Modeli nacionalne kulture u Evropi



4. NACIONALNA KULTURA I ORGANIZACIONA STRUKTURA

Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu možemo posmatrati kroz dvije osnovne dimenzije: koncentraciju autoriteta i strukturiranje aktivnosti. Strukturiranje organizacija sastoji se od rješavanja dva osnovna pitanja:³

- ko o čemu treba da odlučuje (koncentracija autoriteta) i
- ko šta treba da radi u organizaciji (strukturiranje aktivnosti).

Pitanje definisanja strukture autoriteta rješava se kroz određeni stepen centralizacije ili decentralizacije donošenja odluka, dok se pitanje definisanja strukture izvršnih zadataka rješava kroz specijalizaciju, formalizaciju i standardizaciju uloga u organizaciji. Dakle, organizacije će, u zavisnosti od izbranih strukturalnih rješenja, biti u većoj ili manjoj mjeri centralizovane i, u većoj ili manjoj mjeri, formalizovane.

Na izbor stepena centralizacije autoriteta i formalizacije uloga utiču mnogobrojni faktori, ali je nacionalna kultura jedan od najvažnijih tako da se na osnovu ove korelacije može formirati matrica uticaja temeljena na činjenicama da su distanca moći nacionalne kulture i stepen centralizacije autoriteta, kao i izbjegavanje neizvjesnosti i formalizacija uloga u strukturi, u organizacijama pozitivno korelirani.⁴

Visoka distanca moći i visoko izbjegavanje neizvjesnosti u nacionalnoj kulturi čini da organizacije u njoj primjenjuju visok stepen centralizacije odlučivanja i formalizacije uloga, što znači da preferiraju organizacioni model pune birokratije. Ovakve nacionalne kulture nalazimo u latinoevropskim i latinoameričkim zemljama, i zemljama bivše SFRJ.

Niska distanca moći, ali visoko izbjegavanje neizvjesnosti, koje nalazimo u germanskim nacionalnim kulturama, impliciraju tendenciju organizacija da primijene visok stepen formalizacije, ali niski stepen centralizacije u njihovom strukturiranju, što ih navodi na primjenu modela profesionalne birokratije.

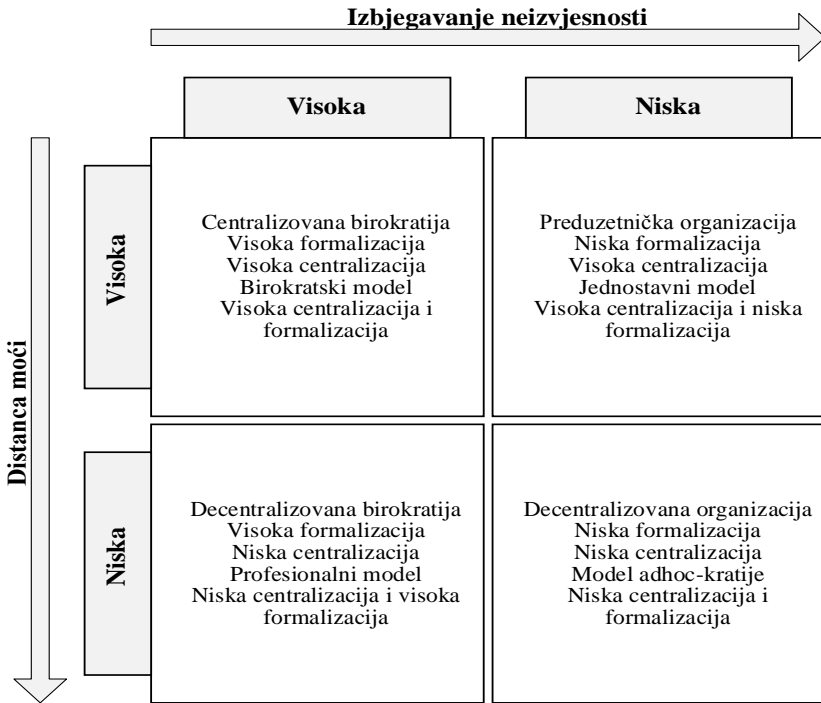
Niska distanca moći, kao i izbjegavanje neizvjesnosti koje karakterišu anglosaksonske i skandinavske kulture, čine organizacije u tim kulturama sklone prihvatanju ad hoc-kratije, kao modela organizacije sa niskom centralizacijom i formalizacijom. Visoka distanca moći, ali nisko izbjegavanje neizvjesnosti u kulturama na istoku, implicira korišćenje jednostavnog modela, jer on ima visok stepen centralizacije, ali nizak stepen formalizacije strukture.

Svaka zemlja nosi neke svoje specifičnosti i karakteristike koje su rezultat istorijskih dešavanja, tradicije itd., a menadžeri moraju da vode računa o ovim razlikama i da svoje aktivnosti usklade sa nacionalnom kulturom, da uvažavaju različitosti koje postoje u kulturi.

³ Robbins S. P. (1996). *Bitni elementi organizacionog ponašanja*, MATE. Zagreb.

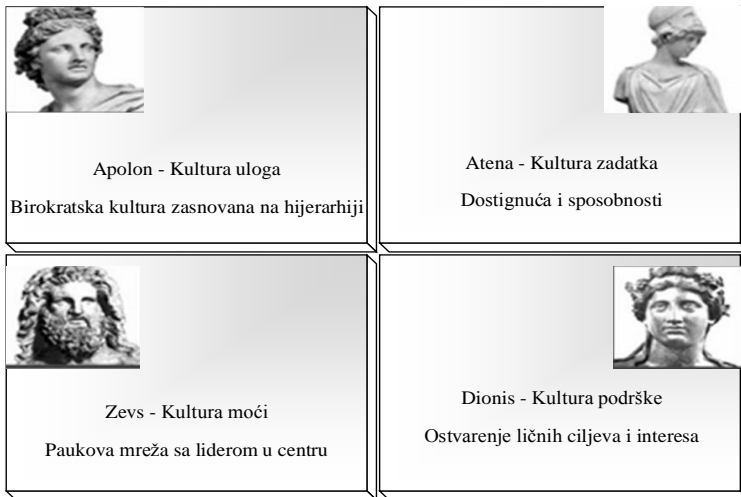
⁴ Petković, M., Jovanović, M. (2002). *Organizaciono ponašanje – novi koncept vođenja preduzeća*, Megatrend. Beograd.

Slika 1. Nacionalna kultura i organizacija preduzeća



Izvor: Izrada autora na osnovu Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications

Slika 2. Teorija kulturnog sklada



Izvor: Izrada autora na osnovu Handy, C. (1995) *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*. Oxford University Press. New York.

U teoriji kulturnog sklada, Handy ističe da svaka kultura ima svoje specifičnosti, utiče na ponašanje ljudi, određuje njihove vrijednosti, vjerovanja, tradiciju, i utiče na njihove stavove. Samim tim i načini poslovanja i ponašanja će se razlikovati od jedne do druge zemlje. Prema ovoj klasifikaciji, postoje četiri osnovna tipa kulture – kultura moći, kultura uloga, kultura zadatka i kultura podrške, kojima su dodijeljeni odgovarajući simbol i grčko božanstvo (Zeus, Apolon, Atina i Dionis), koje osobinama najbolje odslikava karakteristike svakog tipa kulture.⁵

Kulturu moći moguće je predstaviti paukovom mrežom sa Zeusom, vrhovnim i svemogućim bogom u grčkoj mitologiji, kao centrom oko kojeg se pleće čitava kultura. Osnovna karakteristika kulture moći je njena orijentacija ka lideru. Kultura moći bazira se na pretpostavci da je organizacija sredstvo za ostvarivanje ciljeva u rukama vođe, a izvor moći lidera u ovoj kulturi je kontrola resursa (novac, informacije ili nešto treće) ali vrlo često je izvor moći lidera samo njegova harizma. Ova kultura nije birokratska i u njoj ne postoji poštovanje formalnih pravila i procedura već se umjesto toga sve zasniva na ličnom nadzoru lidera, tako da efikasnost kontrole u velikoj mjeri zavisi od kompetentnosti i poznavanja posla.

U kontroli se lider u velikoj mjeri oslanja na „svoje ljude“ i koristi selekciju personala kao mehanizam za kontrolu svega što se dešava u organizaciji. U kulturi moći, komuniciranje je vrlo intenzivno i neformalno, politički procesi i borba moći je vrlo jaka, a članovi organizacije se bore da se približe lideru, da privuku njegovu pažnju i da na osnovu toga steknu bolju poziciju moći u organizaciji. Zato je ova kultura pogodna za one koji su spremni da koriste različite strategije i taktike, kako bi zadobili moć.

Glavna prednost kulture moći je brzina njenog reagovanja i prilagođavanje promjenama u okruženju, a organizacije sa kulturom moći, posebno relativno male, spadaju u najfleksibilnije organizacije. Glavni nedostatak kulture moći je što je ona vrlo rizična, jer praktično sve zavisi samo od jednog čovjeka i njegovih sposobnosti i ne postoji mehanizam koji bi eliminisao ili bar ublažio mogućnost pogrešne procjene lidera, budući da sve odluke donosi samostalno.

Problem kulture moći je i sukcesija lidera, budući da u kulturi moći vlada autoritarizam svi sposobni menadžeri odlaze u druge organizacije, tako da ostaju samo oni poslušni i nesamostalni. U trenutku kada lider napusti organizaciju, otvara se problem pronalaženja adekvatnog nasljednika. Problem, takođe, može biti i veličina organizacije, jer kad organizacija poraste preko određenih razmjera lider više nije u stanju da je samostalno efikasno kontroliše, njegovi mehanizmi ličnog nadzora i kontrole postaju nedovoljni, pri čemu ne postoje pravila i procedure, koje bi taj nedostatak nadoknadile.

⁵ Handy, C. (1995). *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*. Oxford University Press. New York.

Kultura uloga je prava birokratska kultura u kojoj dominiraju pravila i procedure, tako da ono što u kulturi moći predstavlja lider i njegova ličnost, u kulturi uloga su formalna pravila i standardi. Teži se da se svaki proces, svako ponašanje i svi odnosi u organizaciji standardizuju i formalizuju. Simbol ove kulture je grčki hram i bog Apolon. U kulturi uloga sve se zasniva na logici, razumu i racionalnosti. Kultura uloga zasniva se na depersonalizovanom viđenju organizacije koju regulišu dogovorena pravila i procedure. Već samo ime ove kulture, sugerise da su osnovni elementi organizacije impersonalno postavljene uloge, a ne pojedinci kao ličnosti.

Moć se u ovoj kulturi stiče na osnovu hijerarhijske pozicije i djelimično na osnovu kompetentnosti. Ova kultura najviše odgovara ljudima koji traže sigurnost na poslu, koji vole predvidljivost i izbjegavaju promjene i rizik. Najčešće se može naći u velikim birokratizovanim preduzećima i drugim organizacijama kao što su javne službe. Njena osnovna prednost je u pouzdanosti i efikasnosti, dok joj je glavni nedostatak nesposobnost prilagođavanja, rigidnost, nedostatak inicijative i preduzetništva. Ona odbija dinamične, inovativne ljude, koji zato i napuštaju ovakve organizacije.

Kultura zadatka je takav sistem vrijednosti i vjerovanja u kojem se na najviši pijedestal u organizaciji stavlja uspjeh i dostignuće. Njen simbol je rešetka, dok Atina kao boginja strategije i mudrosti, svojim osobinama najviše odgovara opisu ove kulture. Kultura zadatka počiva na pretpostavci da organizacija postoji da bi rješavala zadatke, sve je orijentisano ka poslu koji treba da se obavi i tome je sve podređeno. Ljudi se ne cijene prema hijerarhijskoj poziciji, već prema njihovoj sposobnosti da doprinesu obavljanju zadatka tako da se i moć temelji na kompetentnosti.

Kultura zadatka najviše odgovara ljudima koji su motivisani dostignućem, odnosno poslom samim po sebi, pre nego materijalnim nagradama. U kulturi zadatka cijene se vrijednosti kao što su samostalnost pojedinaca, fleksibilnost i prilagodljivost. Kultura zadatka najčešće implicira timsku ili projektnu organizacionu strukturu, a najpogodnija je za relativno male, specijalizovane organizacije, kao što su konsultantske agencije, advokatske kancelarije, marketing agencije i slično.

Njene osnovne prednosti proizilaze iz njene orijentacije na uspjeh i rezultat, fleksibilnost, inicijativnost, kreativnost i preduzetništvo. Osnovni nedostatak sadržan je u njenoj pretjeranoj zavisnosti od ljudi i njihovih kvaliteta. Često kultura zadatka stimulise i podržava površnost u obavljanju posla, budući da se nema vremena za razvoj ekspertize kod zaposlenih.

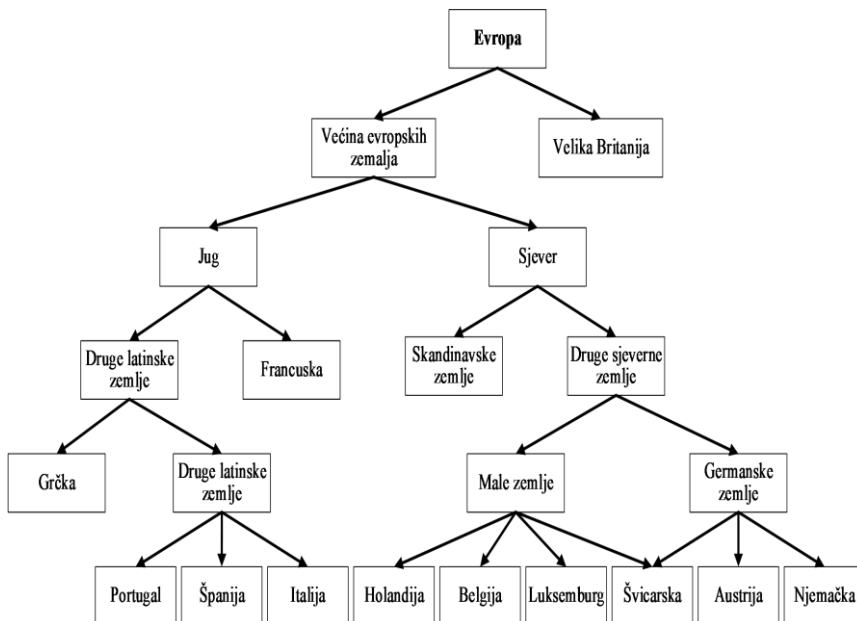
Kultura podrške je tip kulture koji se veoma rijetko može sresti u preduzećima. Dioniz, grčki bog uživanja, vina i zadovoljstva, simbol je ove kulture koja se zasniva na pretpostavci da organizacija postoji zbog toga da bi omogućila članovima da ostvare svoje individualne ciljeve i interese. Fokus je na pojedincu i na njegovim interesima, dok su ciljevi organizacije kao cjeline zanemareni. To je i razlog zbog čega je teško pretpostaviti da bi neko preduzeće moglo da opstane sa ovakvom kulturom.

Moć u kulturi podrške je veoma široko distribuirana, pa je u poređenju sa svim prethodno pomenutim tipovima kulture, ova kultura u najvećoj mjeri demokratska. Visoko se cijeni individualna sloboda i pruža se žestok otpor svakom pokušaju da se organizacionim pravilima ta lična sloboda ugrozi. Zbog toga su organizacije sa ovakvom kulturom u stalnoj opasnosti od raspada, do koga i dolazi onog trenutka kada članovi organizacije procijene da je za njihove interese bolje da nastupaju individualno. Najčešće se ovaj tip kulture može sresti na fakultetima i u istraživačkim ustanovama.

5. UPRAVLJANJE I KULTURA ORGANIZACIJE

U daljem dijelu rada fokusiraćemo se na to kako menadžerske uloge i funkcije variraju u različitim kulturama i kako se karakteristike ponašanja u rukovođenju interpretiraju u različitim društvima. U Evropi se rukovođenje sprovodi unutar različitih paradigmatičkih granica, pa je u sjevernoj Evropi razvijen osjećaj timskog rada i participativni stil rukovođenja, u latinskim zemljama južne Evrope menadžeri favorizuju pristup hijerarhije u rukovođenju na bazi harizmatičnosti, dok u germanskim i anglo društvima u rukovođenju su naglašene formalne vještine i intelektualne sposobnosti, ali i česta formiranja konsultativnih odnosa sa podređenim zaposlenima. Na osnovu tih saznanja i na osnovu različitosti među različitim nacionalnim kulturama, možemo formulirati različite modela menadžmenta.

Slika 3. Tipologija evropskog upravljanja



Izvor: Izrada autora na osnovu Nedeljković, D. (2002) *Menadžersko odlučivanje*, Evropski univerzitet, Beograd

Na prvom nivou segmentacije je Velika Britanija, čiji model menadžmenta predstavlja izuzetak za mnoge moguće zajedničke karakteristike menadžmenta u Evropi i koji je, po velikom broju svojih karakteristika, blizak američkom modelu menadžmenta. Na drugom nivou segmentacije je tipologija evropskog menadžmenta, koja se bazira na dvije dimenzije:⁶

1. Jug – čiji menadžment karakteriše veći uticaj državne intervencije, veći stepen protekcionizma, veća hijerarhija, veći stepen intuicije u procesu donošenja odluka i rukovođenja;
2. Sjever – čiji menadžment karakteriše daleko manji uticaj državne intervencije, veći stepen liberalizma, daleko organizovaniji menadžment.

Na trećem nivou segmentacije Francuska je diferencirana od ostalih latinskih zemalja i ovaj model menadžmenta karakteriše snažna veza između firmi i države, kao i specifični elitizam menadžerskih kadrova koji je rezultat obrazovnog sistema „*Grandes Ecoles*“.

Na istom nivou segmentacije sjeverna grupa dijeli se na podgrupu skandinavskih zemalja, i podgrupu drugih sjevernih zemalja (uključujući germanske zemlje i manje zemlje kao što su Holandija i Belgija). Na četvrtom nivou segmentacije izdvaja se njemački model menadžmenta. Holandija, Belgija i Luksemburg spadaju u srednji dio segmentacionog dijagrama. Zbog svoje veličine i istorije, ove zemlje su ranije otvorile svoja tržišta inostranim uticajima, i predstavljaju najbolji primjer mješavine različitih upravljačkih praksi, prefigurisan u evropski model upravljanja.

ZAKLJUČAK

Efikasnost poslovanja preduzeća je, između ostalog, rezultat kulture koja se oblikuje djelovanjem različitih faktora i predstavlja složen sistem stavova, vrijednosti i uvjerenja. Kultura preduzeća utiče na ponašanje zaposlenih, oblikujući njihova osjećanja, stav prema poslu, odnos prema rukovodiocima, prema kolegama i organizaciji u cjelini. Kako bi menadžeri išli u korak sa takvim promjenama, i bili uspješni u odabiru i sprovođenju strategije preduzeća, potrebno je da poznaju i razumiju kulturne sličnosti i razlike. Međutim, pod pritiskom mnogobrojnih izazova poslovanja, u većini slučajeva domaći menadžeri svoju pažnju usmjeravaju na poboljšanje finansijskih performansi, produktivnosti i kvaliteta proizvoda i usluga, zanemarujući pri tome kulturne različitosti koje postoje u svakoj organizaciji.

Za efikasno poslovanje važno je da postoji sklad između principa menadžmenta i kulture u kojoj preduzeće posluje i, ako taj sklad postoji, kultura može da bude moćna podrška ostvarivanju poslovnih ciljeva i odskočna daska za poslovni uspjeh. Ovako posmatrano, dimenzije nacio-

⁶ Nedeljković, D. (2002). Menadžersko odlučivanje, *Evropski univerzitet. Beograd.*

nalne i organizacione kulture mogu biti značajan instrument formiranja ili oblikovanja organizacionog ponašanja na način koji će doprinijeti ostvarenju ciljeva organizacije, pri čemu menadžment, kao sposobnost da se poslovi obave preko ljudi, dobija puni smisao jer sugerije situacioni pristup i poznavanje brojnih koncepata koji će pomoći da se razumije ljudska priroda i ponašanje ljudi u datoj situaciji.

Savremeni menadžeri trebaju imati u vidu da je način na koji se zaposleni ponašaju u velikoj mjeri određen podsvjesnim pretpostavkama, vrijednostima i normama nacionalne kulture, koje su unijeli u poslovni sistem. U preduzeće zaposleni dolaze kao formirane ličnosti, sa vrijednostima i vjerovanjima koji konstituišu bazu za donošenje odluka, prosuđivanje i predstavljaju jak pokretački mehanizam ponašanja.

CULTURAL ENVIRONMENT AND MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

Professor Slobodan S. Župljanin PhD

Abstract: Effective management of organizations in modern conditions requires an understanding of the many specificities of employees and organizations in which employees come. One of these many specificities is certainly the culture and cultural environment in which the organization operates.

Arriving in organizing employees bring with them their own cultural values, which often incompatible cultural values developed by the organization to which they came. On the contrary, under conditions of global companies, it becomes a rule that employees come with a cultural performance that is very different from the cultural values of the organization.

The goal of this paper is to explore how and what is the impact of cultural values and cultural performance environment organizations on the efficiency of managing organizations. Determination of the impact should serve managers in organizations in the process of creating high-quality strategies to improve business efficiency.

Keywords: *culture, environment, efficiency, management, organization.*

LITERATURA

1. Armstrong, S. A., Fukami, C. V. (2009). *Management Learning*, Education and Development, SAGE.
1. Beck, R.C. (2003). *Motivacija: teorija i načela*. Naklada Slap. Jastrebarsko.
2. Cochran, C. (2006). *Breaking Down the Walls*, http://www.saferpak.com/process_management_art4.htm
3. Čukić, B., Kurbalija, D. (2002). Konfliktni modeli organizacijskih uloga u merenju organizacijske kulture zaposlenih, u: *Ličnost u višekulturnom društvu: Organizacijska multikulturalnost i evropski identitet* (ur. Čukić, B., Franceško, M.), Filozofski fakultet, Novi Sad., str. 45-60.
4. Dramond, Dž., Bein, B. (2001). *Poslovna etika*. Klio. Novi Sad.
5. Dulanović, Ž., Jaško, O. (2002). *Organizaciona struktura i promene*, Fakultet organizacionih nauka. Beograd.
6. Đurić, Z. (2001). *Prilagođavanje promenama uslov uspešnosti preduzeća*, Institut ekonomskih nauka. Beograd.
7. Handy, C. (1995). *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*, Oxford University Press. New York.

8. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.
9. Jovanović Božinov, M., Živković, M., Cvetkovski, T. (2007). *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet, Beograd.
10. Mintzberg, H., (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design Management Science, Vol. 26, No. 3, pp. 322-341 <http://www.jstor.org/stable/2630506>
11. Nedeljković, D. (2002). *Menadžersko odlučivanje*, Evropski univerzitet, Beograd.
12. Northouse, P. (2008). *Liderstvo – teorija i praksa*, Data status, Beograd.
13. Novak, M., Sikavica, P. (1992). *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb.
14. Pešić, M., Bazić, J. (2010). *Sociologija*. Univerzitet Singidunum, Beograd.
15. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2000). *Menadžment*, Želnid, Beograd.
16. Swann, P., Birke, D. (2005). *How do Creativity and Design Enhance Business Performance?* Nottingham University Business School.
17. Živković, M. (2004). Organizaciono prilagodavanje i redizajniranje naših preduzeća, *Zbornik radova: Pобољшanje performansi preduzeća – uslov poslovanja u evropskom okruženju*, Megatrend Univezitet primenjenih nauka, Beograd.
18. Župljanin, S. (2010). *Savremena trgovina – Strategije i politike trgovine u BiH*, NUBL, Banja Luka.