

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У СВЕТЛУ НАЦИОНАЛНЕ И ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

САЖЕТАК: „Менаџер који сагледава запослене који припадају различитим културним групама без свести о њиховим културним нормама, може да пропусти или да погрешно протумачи важне сигнале у комуникацији“, каже професор Мајкл Морис (Morris).

У литератури се све чешће говори о организационој култури и испитују се особености њеног утицаја на успешност организације. Како организације функционишу у оквирима конкретних друштава (држава, нација), постаје значајно испитивање међусобног утицаја организационе културе и националних култура.

У раду се разматра утицај националне и организационе културе на организацију, уопште, а посебно са аспеката управљања људским ресурсима. Наиме, интелектуални капитал је ресурс од виталног значаја за организацију, јака организациона култура је предуслов успешности компаније, а управљање људским ресурсима и организациона култура су нераздвојни.

Наведене су и неке од метода из области управљања људским ресурсима које стварају и одржавају јаку организациону културу, а које систематично примењују успешне светске компаније.

Закључак рада указује да су различити облици обуке и тренинга запослених најбољи пут не само за побољшање њихових вештина и знања, већ и за превазилажење баријера насталих различитим националним културама, за јачање организационе културе фирме, као и за мотивације радника.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: управљање људским ресурсима, национална култура, организациона култура.

Увод

Ресурси су један од структурних елемената система управљања (Ковачић, 1998), а они који су од суштинског значаја за остваривање политике и циљева организације¹ треба да буду утврђени, као: људски потенцијали; добављачи и партнери; информације; инфраструктура; радна средина; природни ресурси; финансијска средства (Lorch, Tierney, 2002).

Без обзира на чињеницу да су сви ресурси важни за одвијање пословних процеса, најзначајнији ресурс јесу људски потенцијали, односно људски капитал (Špiljak, 1994).

Организација којом се добро управља, најчешће, доживљава просечног радника као корен квалитета и продуктивности. Такве организације сматрају основним извором сопственог напретка, не капиталне инвестиције, већ запослене.

Свака организација је ефикасна у мери у којој она остварује своје циљеве, а успешна организација ће се побринути да у њој влада дух сарадње и осећај посвећености и задовољства. У свом раду *Организациона и национална култура у контексту процеса глобализације* М. Шљукић (2012) наводи:

„У новијој литератури, претежно економској, све чешће се говори о организационој култури и испитују особености њеног утицаја на успешност организације. Аутори који се баве овим проблемом, углавном су сагласни са тим да је реч о појму који се тешко може

* miloje.stoiljkovic@hotmail.com

¹ Назив *организација*, према међународним стандардима ИСО 9000: 2002 подразумева „скуп људи и објеката са дефинисаним одговорностима, дужностима и међусобним односима“.

прецизно дефинисати, али истичу да се у средишту тог појма налази особен (не)формални систем вредности и норми, који подстиче или инхибира успешно пословање организације.

Како организације функционишу у оквирима конкретних друштава (држава, нација), постаје значајно испитивање међусобног утицаја организационе културе и националних култура. Значај тог проблема је посебно уочљив у анализама карактеристика и механизма функционисања тзв. мултинационалних компанија, које поједини аутори називају и наднационалним“.

В. Зимањи и Г. Штангл-Шушњар (Zimanji, Štangl-Šušnjara, 2005) сматрају да у креирању организационе културе морају да се уваже основне карактеристике националне културе. Ни једно организационо решење не може трајно опстати уколико, иза тог решења, не стоји вредносни и нормативни систем друштвене заједнице у којој организација егзистира. Осим тога, наглашавају ауторке, треба имати у виду и културне разлике између појединих друштава, које долазе до изражаја када се посматра понашање предузећа у међународном окружењу.

У својој студији *Организације и национална култура* Д. Мојић (2007) наводи: „Познати аутори из области организације, Ламерс и Хиксон, у закључку књиге чији су били уредници, на врло сликовит начин описују суштину проучавања међуодноса културе и организација. Они питање „Да ли су организације условљене културом (*culture-bound*)?“, сматрају чисто реторичким. По њима, свако ко има имало знања о организацијама изван сопствене земље, одговориће на ово питање позитивно. Кључно питање, у овом погледу, сматрају ови аутори, јесте следеће: „Каква је релативна јачина културних утицаја, наспрам других, на карактеристике организација?“.

Култура утиче на управљање људским ресурсима у организацији у свакој од фаза животног циклуса, од селекције и регрутовања кадрова, па до евалуације рада запослених.

„Менаџер који сагледава запослене који припадају различитим културним групама, без свести о њиховим културним нормама, може да пропусти или да погрешно протумачи важне сигнале у комуникацији“, истиче професор Морис (Kaminsky, 2002).

Какав утицај имају национална и организациона култура на запослене, односно, о чему све треба да воде рачуна управљачи људским ресурсима организације, како би обезбедили њено успешно пословање?

1. Национална и организациона култура

Појам националне културе се везује уз државу, односно уз афирмацију економског, политичког, територијалног и етничког заједништва које је изражено као политичка независност и економска сувереност. Имајући то у виду, национална култура се не може изједначити са народном културом, која „продукује одређени начин производње и креира специфичан начин живота, народни живот, а он је увек био препознатљив и издвајао се из осталог глобалног друштва“ (Koković, 2005).

Национална култура обједињује низ елемената, од којих се посебно издвајају: традиција, обичаји, вредносни систем, навике, веровања, ставови, схватања, норме понашања и други (Лојић, 2010). Захваљујући тим елементима може се говорити о

различитим народима, етничким заједницама, друштвима и цивилизацијама. Она представља ментално програмирање: образац мишљења, осећања и деловања које свака особа стекне у детињству и затим примењује кроз читав живот (Hofstede, 2001).

Хофстед, научник који се највише бавио проучавањем овог проблема, идентификовао је четири основне димензије по којима се националне културе разликују и тиме дао основу за сва даља проучавања (Hofstede, 1980). Димензије националних културе, па самим тим и организационих (Šarić, Erić, Stojanović-Aleksić, 2009), представљају основне ставове о кључним питањима са којима је свако друштво суочено, а који су заједнички члановима неке националне заједнице.

Н. Јанићијевић (2012) наводи карактеристике тих димензија:

- Проблем социјалне неједнакости и односа према ауторитету друштво решава ставом према дистанци моћи. Дистанца моћи представља степен у коме мање моћни чланови организација у једној змљи очекују и прихватају неједнаку дистрибуцију моћи, као природно и пожељно стање ствари;

- Питање односа појединца и колектива друштво решава позиционирањем на континууму између два екстрема: индивидуализам – колективизам. Колективизам подразумева чвршћу социјалну структуру, у којој појединац има право да очекује од заједнице да се брине о њему и његовој ужој породици, док, за узврат, он тој заједници исказује пуну лојалност. Индивидуализам имплицира лабаву социјалну структуру, у којој је појединац у потпуности одговоран за своју судбину;

- Социјалне импликације мушког и женског пола налазе свој одраз у димензији националне културе названој masculinity – femininity. Masculinity националне културе су оне у којима доминирају „мушке“ вредности као што су: агресивност, постигнуће, стицање материјалних добара. То су „чинити“ (doing) културе у којима се нечија вредност доказује резултатом и стицањем материјалних добара. Femininity националне културе су оне у којима доминирају „женске“ вредности, као што су: међуљудски односи, квалитет живота, баланс и хармонија. То су „бити“ (being) културе у којима се вредност људи доказује самим постојањем;

- Начин реаговања на неизвесност, промене, разлике и конфликте одређен је у друштву степеном избегавања неизвесности, као димензијом националне културе. Избегавање неизвесности у националној култури је степен до кога се припадници те културе осећају угроженим у условима неизвесности, нејасноћа и различитости.

У седамдесетим годинама XX века преовлађује свест о томе да озбиљне анализе из области крос-културног организационог понашања уважавају значај националног културног фактора. Д. Мојић (2007) позива се на разлоге из којих настају утицаји културе на карактеристике организације, а које наводе Ламерс и Хиксон. Они сматрају да култура или поткултуре у једном друштву могу имати потенцијални утицај на организационе облике и процесе због тога што:

- Актери из окружења постављају културна ограничења за организацију;
- Владајуће елите у организацији дизајнирају и редизајнирају живот организације на основу сопствених културно датих модела организовања;

- И сами чланови се незванично организују и „контра-организују“ на начине који су изведени из њихових поткултура.

У новијој литератури, претежно економској, све чешће се говори о организационој култури и испитују особености њеног утицаја на успешност предузећа. Аутори који се баве овим проблемом углавном су сагласни са тим да је реч о појму који се тешко може прецизно дефинисати, али истичу да се у средишту тог појма налази особен (не)формални систем вредности и норми, који подстиче или инхибира успешно пословање предузећа (Fayol, 1916).

Синтетишући бројне елементе организационе културе, Н. Јанићијевић (2012) је одређује као систем претпоставки, веровања, вредности и норми понашања који су запослени у једној организацији рада развили и усвојили кроз заједничко искуство и који усмерава њихово мишљење и понашање, те сматра да је организациона култура најмоћније средство за разумевање понашања људи у организацијама. Организациона култура омогућава свеобухватно разумевање понашања и одлука запослених стога што она, у суштини, детерминише колективни систем значења.

У организацијама које имају јаку организациону културу, чланови организације ће на исти или сличан начин разумевати оно што их окружује, како ван саме организације, тако и унутар ње, али ће и на исти или сличан начин поступати у односу на то што их окружује. Свеобухватност утицаја организационе културе на понашање људи у организацијама долази отуда што је сваки појединачни поступак, реакција или одлука сваког члана организације условљена значењем која сама организација она намеће људима у њој.

Имајући наведено у виду, могло би се рећи да организациона култура није још један у низу фактора који утичу на функционисање предузећа, него да управо она све те факторе, истовремено, и прожима и повезује (Јанићијевић, 1997, 2011).

2. Управљање људским ресурсима

Данас је већ познато да запослени могу бити значајан извор конкурентске предности за организације (Peteraf, 1993) и зато је важно да организација усвоји политику и праксу управљања људским ресурсима која доводи до „максималног“ коришћења одређених потенцијала запослених (Boxall, Purcell, 2000). Темелјни процеси регрутације и селекције радника, ефективни системи накнаде, екстензивне обуке и друге развојне активности, адекватано задовољство послом и сигурност запослења, све ово позитивно утиче на целокупно пословање и перформансе организације.

Савремена литература указује да није сврсисходно испитивати само један начин управљања људским ресурсима (праксу) и његов утицај на рад организације, већ је потребно анализирати многобројне начине управљања у овој области, као и њихове потенцијалне ефекте на организационе перформансе (Bowen, Ostroff, 2004).

Џексон и Шулер (Jackson, Schuler, 1995) разматрали су садржаје управљања људским ресурсима из различитих теоретских перспектива и навели неколико важних контекстуалних фактора организације, унутрашњих (технологија, величина, структура), као и спољашњих (тржиште рада, синдикално организовање, национална култура) који

морају да буду узети у обзир, како би се ова важна област управљања боље разумела. Надаље, наводе, да су у свакој организацији управљање људским ресурсима и организациона култура нераздвојни.

Ферис (Ferris at all, 1998) је развио социјално-контекстну теорију управљања људским ресурсима, која организациону културу сматра претходницом ставова и понашања запослених, односно организациона култура је драгоцен ресурс организације и игра кључну улогу у процесу управљања људским потенцијалима (Chan, Shaffer, Snape, 2004).

Међутим, Канунги и Медонца (Medonca, Kanungo, 1994) сугеришу да су политика и пракса управљања људским ресурсима, који служе контроли и усмеравању учинка и понашања запослених, у великој мери резултат менаџерских уверења. Начин на који се ово одражава на пословну праксу условљен је културом. Наиме, организациона култура, најпре, претпоставља одређена схватања, а затим та схватања бивају интерпретирана кроз обрасце менаџерских вредности. Менаџери их еволуирају са рационалних, прагматичних и хуманих аспеката, а ови су, опет, условљени личном културом менаџера.

Познато је да је једини прави начин за реално смањење трошкова пословања организације реструктурирање целог посла. Спречавање раста трошкова захтева константни рад на побољшању продуктивности сваке операције, из године у годину, са минималним побољшањем од 3 % годишње (Druckereter, 1995). Чињеница да се вредност људских потенцијала не ангажује адекватно у обављању пословних процеса може се поткрепити и резултатима Галуповог истраживања, који указују на то да свега 20 % запослених осећа задовољство свакодневним послом (Илић, 2012). Други аутори су прокоментарисали овај резултат кроз податак да многе организације оперишу са само 20 % капацитета људских ресурса, или питањем: шта је са осталих 80 % формалних потенцијала, који трошковно оптерећују фирму, а који су неактивни или недовољно активни у реализацији пословних циљева (Harington, 2003).

Један од важних задатака менаџмента је да осмисли радни амбијент и створи одговарајуће услове за рад, односно од актуелних активности менаџмента у значајној мери зависе будуће перформансе запослених. Одговор на раније постављено питање лежи у мотивацији за рад запослених. Наиме, ако запослени немају позитиван став према раду, њихови интелектуални капацитети и знања ће бити изгубљени у покушајима проналажења разлога за избегавање рада (Илић, 2012).

Међутим, мотиватори нису константе. Они се мењају упоредо са модификацијама екстерног пословног окружења, али и са променама људи – извршилаца пословне активности, а мишљење о томе како на најбољи могући начин задовољити сопствене потребе везане за обављање посла, варира од културе до културе.

Примера ради, табелом су презентирани рангови потреба и извора сатисфакције у различитим културама: Кина, Немачка, Холандија, Мађарска, Израел, Кореја, САД, а огромне разлике у вредновању су очигледне.

Табела. Компаративни преглед елемената радне мотивације (преузето из Ј. Илић, 2012)

Потребе и извори сагисфакције	Кина	Немачка	Холандија	Мађарска	Израел	Кореја	САД
<i>Потребе самопоtvrђивања</i>							
*промоција	2	2	3	1	3	3	3
*постигнуће	2	3	2	2	2	2	2
*занимљив посао	3	4	4	3	3	3	4
<i>Потребе поштовања</i>							
*признање	2	1	2	3	2	2	2
*утицај	2	1	2	1	1	1	1
*респект	3	2	2	2	3	1	3
<i>Потребе припадности</i>							
*подршка колега	2	3	3	2	2	3	1
*подршка менаџера	2	3	2	4	3	3	2
*интеракција	1	1	2	2	1	1	1
<i>Потребе сигурности</i>							
*радни услови	1	1	1	2	1	2	1
*бенефиције	1	3	1	2	2	2	2
*сигурност	1	3	2	2	1	3	2

Легенда: 1. мали значај параметра, 2. средњи значај параметра, 3. велики значај параметра, 4. изузетно велики значај параметра

Извор: Deresky Helen (2003): *International Management*, 4th edition, Prentice Hall, p. 452

Закључак

Са значајним утицајем националних култура на успешност пословања сусрећу се све организације, а поготову мултинационалне компаније. Због тога су управо оне, ради превазилажења проблема које ови утицаји доносе, и изградиле широку лепезу маханизамата и алата за развој јаким организационим култура, које су усклађене са стратешким циљевима компаније.

Многе од ових активности су управо у областима управљања људским ресурсима. Једно од значајних истраживања (Chung-Ming, Hang-Yue, 2004) показало је да успешне компаније интегришу своје спствене базичне вредности (core values) у сваки од елемената управљања људским ресурсима, у процесима:

- Регрутовања људи, њиховог запошљавања и развијања талената;
- Управљања перформансама запослених, њихових компензација и слично,
- Јачања њихове мотивације.

У оквиру управљања људским ресурсима, организације треба да идентификују дугорочне приоритете и потребе за различитим типовима људских ресурса, односно треба да развију систем управљања каријером (Heery, Noon, 2001).

Управљање каријером је процес кроз који се процењују способности и тежње запослених, а њихов лични развој се планира и води у складу са могућностима којима организација располаже. Систем управљања каријером омогућава да таленти буду идентификовани и да радници буду распоређени на послове на којима се њихове

способности могу искористити ефикасно (Bogićević-Milikić, 2009), као и да се талентованима омогући оптимални развој.

Методe за развијање и одржавање такве, јаке организационе културе, које систематично примењују успешне компаније Северне Америке, Европе и Азије акцентирају :

- Познавање ставова и културно прилагођавање, у процесима избора радника за одређене послове;
- Перманентан тренинг и секундарну социјализацију запослених;
- Управљања перформансама и компензацијама запослених кроз програмиране системе бенефиција;
- Врло често индивидуално прилагођавање тренинга и менторских активности запослених, кроз управљање каријером.

Потребно је нагласити да су методе изложене у овом раду биле врло често успешно примењиване у истраживаним компанијама.²

Све изложено указује на то да су различити облици обуке и тренинга запослених најбољи пут не само за побољшање њихових вештина и знања, већ и за превазилажење баријера насталих различитим националним културама, за јачање организационе културе фирме, као и за мотивације радника.

ЛИТЕРАТУРА

- Chan L. L., Shaffer M A., Snape, E. (2004). *In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy, and human resource management practices on firm performance*. International Journal of Human Resource Management, 15(1), 17-35.
- Chung-Ming L., Hang-Yue N. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13, 685-703.
- Harrington J. (2003). Take a Look Inside. *Incentive*, Vol. 177, Issue 11, p. 16, Nov/2003.
- Heery E., Noon M. (2001). *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford, UK:Oxford University Press.
- Hofstede G. (20012). *Diference and Danger: Cultural Profiles of Nations and Limits to* <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2003/0013-32640356045J.pdf>, (14. 01. 2012.).
- Илић Ј. (2006). *Културална разноликост механизма мотивације*. <http://teme.junis.ni.ac.rs/teme2-2006/teme2-2006-08.pdf>, (24. 01. 2012.).
- Janićijević N. (1997). *Organizaciona kultura*. Novi Sad: Ulixes; Beograd: Ekonomski fakultet.
- Јанићијевић Н., *Утицај националне културе на организациону структуру предузећа у Србији*. <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2003/0013-32640356045J.pdf>
- Kaminsky L. (2002). *The Influence of Culture on Human Resource Management*, Up-Date OHRPA Newsletter. March 2002. <http://www.workforcediversitynetwork.com/docs/InfluenceofCulture.pdf>, (20. 01. 2012.).
- Koković, D. (2005). *Pukotine kulture*. Novi Sad: Prometej.

² Е-мејл анкета је послата на 1700 фирми водећих компанија у Хонг Конгу. Испитаници су били директори људских ресурса. Примљено је 332 валидних одговора је примљено, што чини ефективно стопу одговора од 19,5 одсто. Фирме које су учествовале у истраживању биле су насумице изабране, само су морале да имају више од 50 запослених и годишњу продају већу од US \$ 7 милиона. Узорак су чиниле фирме, кинске и иностране, са просечним бројем запослених 663,7 и просечном вредношћу имовине од US \$ 1.49 милиона, из различитих индустрија

- Kovačić, M. (1998). Komunikacija kao faktor poboljšavanja radnih odnosa. *Slobodno poduzetništvo*, Broj 19, TEB, Zagreb.
- Lorch W. J., Tierney T. J. (2002). *Aligning the Stars*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- Лојић, Р. (2010). Организациона култура. *Војно дело*, јесен/2010, 258-277.
- Мојић, Д. (2007). Организације и национална култура. *Sociologija*, Vol. XLIX (2007), N° 4, 350-350.
- Špiljak, V. (1994). *Nova korporacijska kultura na zapadu – obzirnost prema obiteljima zaposlenih*, RRiF, Broj 6, Zagreb.
- Šapić S., Erić, J, Stojanović-Aleksić, V. (2009). Uticaj organizacione i nacionalne kulture na prihvatanje organizacionih promena: istraživanje u srpskim preduzećima. *Sociologija*, Vol. LI (2009), N° 4, 399-422.
- Šljukić, M. *Organizaciona i nacionalna kultura u kontekstu procesa globalizacije*, http://www.sd.org.rs/files/godisnjak_br03/marica%20sljukic.pdf, (23. 01. 2012.).
- Tolerance*, In Albrecht M. (ed), *International HRM: Managing Diversity in the Workplace*. London: Blackwell, 2001.
- Zimanji, V., Štangl-Šušnjar, G. (2005). *Organizaciono ponašanje*. Subotica: Ekonomski fakultet.

Miloje Stoilković, Ph. D.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE LIGHT OF THE NATIONAL AND ORGANIZATIONAL CULTURE

Summary

„A manager who interprets employees from different cultural groups without awareness of cultural norms can miss or misread important signals in their communication.“, said Professor Michael Morris.

Recently organizational culture has become often topic in literature, along with the characteristics of its influence on the organization's success. Since organizations are operating in the frames of the societies themselves (states, nations), the research regarding mutual interest of organizational culture and national culture becomes very significant.

This paper examines the influence of the national and organizational culture at the organization in general, and in particular from the aspect of managing human resources. Hence, intellectual capital is very important resource for the organization, and strong organizational culture is the prerequisite for the companies' success; managing human resources and organizational culture are inseparable.

Some of the methods from the area of maintaining human resources are also mentioned, which create and maintain strong organizational culture, and which are also applied by successful worldwide companies.

The final conclusion points out that various types of trainings for the employees are the best manner not only for the improvement of their experience and knowledge, but also for overcoming barriers created by the different national cultures, for the company's organizational culture strengthening and for the employees' motivation.

Key words: management of human resources, national culture, organizational culture.