



Небојша Павловић

ПОСЛОВНА
КУЛТУРА И ЕТИКА

Небојша Павловић
ПОСЛОВНА КУЛТУРА И ЕТИКА

*Промени самог себе!
Уколико желиш да видиш промену у свету,
ти мораш постати та промена!
Ганди*

Врњачка Бања, 2016.

Др Небојша Павловић, доцент, Факултет за хотелијерство и туризам у
Врњачкој Бањи

ПОСЛОВНА КУЛТУРА И ЕТИКА, уџбеник

Издавач

Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у
Врњачкој Бањи

За издавача

Проф. Др Драго Цвијановић, декан

Уредник МНТСПС издања

доц. др Марија Мандарић

Коректор и лектор

Кристина Стојковић

Технички уредник

Јована Миљковић

Рецензенти

др Милка Ољача, проф. емеритус, Филозофски факултет, Универзитет у
Новом Саду

др Раденко Марић, доцент, Економски факултет у Суботици, Универзитет
у Новом Саду

Штампа

„Принт-промет“ д.о.о. Краљево

Тираж

300 примерака

Copyright

© 2016. Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у
Врњачкој Бањи.

**Издавач задржава сва права. Репродукција појединих делова или
целине ове публикације није дозвољена.**

ИСБН 978-86-89949-16-2

Одлуком Наставно-научног већа Факултета за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Универзитета у Крагујевцу број (1522 од 26.09.2016) рукопис је одобрен за штампу и
употребу у настави.

ПРЕДГОВОР

Писање и публикување ове књиге имало је за циљ да читаоцима укаже на значај пословне културе и етике у пословању сваке организације.

Ова књига треба да помогне студентима и читаоцима да разумеју своју и пословне културе других земаља. Култура је процес који у друштву трпи највеће притиске од стране глобализма. Изучавањем пословне културе можемо да умањимо штете које могу да настану непознавањем културних образаца понашања. Данас, не треба да постоји ниједан пословни човек који нема бар основна знања из националне и пословне културе. Такав луксуз у пословном свету више није допуштен.

Поред пословне културе, ова књига се бави и етичким и моралним проблемима савременог друштва. Знања из етике не могу да се заобиђу у модерном управљању. Етички управљати значи, пре свега поштовати друге људе, а то је основни принцип данашње пословне филозофије.

Књига је намењена, пре свега, студентима Факултета за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи, али и другим пословним и заинтересованим људима који улазе или су већ у свету бизниса.

Форми и садржини књиге Пословна култура и етика, умногоне су допринели корисни савети рецензента емеритуса Милке Ољаче и Раденка Марића, којима се овом приликом свесрдно захваљујем. Такође, желим да се захвалим и студентима Мини Величковић и Ани Веселиновић, студентима Факултета за туризам и хотелијерство у Врњачкој Бањи, на сугестијама и помоћи око припреме овог уџбеника.

Овај уџбеник је резултат реализације ТЕМПУС пројекта: «Modernization and Harmonization of Tourism Study Programmes in Serbia», No544543-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-JPCR». Партнер на ТЕМПУС пројекту је Универзитет у Крагујевцу Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи.

август, 2016.

АУТОР

УВОД	1
ПРВИ ДЕО	
ПОСЛОВНА КУЛТУРА	2
1. Појам и значај културе	3
1.1. Пословна култура	4
1.2. Како се формира пословна култура?	4
1.3. Шта је култура?	5
1.4. Култура и природа	6
1.5. Култура и друштво	7
1.6. Врсте културе	7
1.7. Елементи културе	8
1.8. Карактеристике културе	8
1.9. Цивилизација и култура	9
2. Организациона култура	11
2.1. Шта је организациона култура?	12
2.2. Шта је заједничко свим дефиницијама организационе културе?	13
2.3. Садржај организационе културе	14
2.4. Основни извори организационе културе	17
2.5. Промена организационе културе	17
3. Појам и значај пословне комуникације	20
3.1. Шта је пословна комуникација?	21
3.2. Процес комуникације	21
3.2.1. Кодирање поруке	22
3.2.2. Избор канала	23
3.2.3. Како настају сметње (шумови) у комуникацији?	23
3.2.4. Декодирање поруке	23
3.3. Комуникација у организацијама	24
3.3.1. Токови комуникације у организацијама	24
3.4. Интеркултурална комуникација и њен утицај на пословну	

комуникацију	25
3.5. Стилисти комуникације	27
3.6. Утицај на друге људе и групе	27
3.7. Невербална комуникација	28
3.7.1. Метакомуникација	28
3.7.2. Кинезичке поруке	28
3.7.3. Разумевање невербалних порука	29
3.7.4. Невербална комуникација и култура	29
3.8. Интернет и култура	30
4. Конфликти и пословна култура	33
4.1. Шта су конфликти?	34
4.2. Врсте конфликта	35
4.2.1. Три типа групног конфликта	36
4.3. Како препознати конфликт?	37
4.3.1. Структура сукоба	37
4.4. Решавање конфликта	38
4.5. Правни (структурирани) конфликти	40
5. Национална култура Србије, САД и Немачке	43
5.1. Шта је национална култура?	44
5.2. Истраживање карактеристика националних култура	44
5.3. Преглед националних култура по димензијама	45
5.4. Национална култура Србије	46
5.5. Национална култура САД	49
5.6. Национална култура Немачке	52
6. Национална култура Јапана, Сингапура, Анголе, Бразила, УАЕ и Кине	56
6.1. Национална култура Јапана	57
6.2. Национална култура Сингапура	59
6.3. Национална култура Анголе	61
6.4. Национална култура Бразила	62
6.5. Национална култура УАЕ	64
6.6. Национална култура Кине	65

7.	Пословна култура Немачке, УК, Француске и Италије	69
7.1.	Пословна култура	70
7.2.	Пословна култура Немачке	70
7.2.1.	Пословна комуникација	70
7.2.2.	Основни подаци везани за Немачку	71
7.2.3.	Карактеристике пословне културе у Немачкој	72
7.2.4.	Састанци	73
7.2.4.1.	Треба да знамо о састанцима у Немачкој	74
7.2.5.	Тимови	75
7.2.6.	Жене	75
7.2.7.	Ресторани и пословни ручак	75
7.2.8.	Невербална комуникација	76
7.2.9.	Поклони	76
7.2.10.	Облачење	77
7.2.11.	Пријатељства	77
7.2.12.	Рад	77
7.2.13.	Спорт	77
7.3.	Пословна култура УК	78
7.3.1.	Основни подаци	78
7.3.2.	Састанци	80
7.3.3.	Тимови	80
7.3.4.	Комуникациони стил	80
7.3.5.	Жене	81
7.3.6.	Облачење	81
7.3.7.	Ресторани и пословни ручак	81
7.3.8.	Спорт	82
7.4.	Пословна култура Француске	82
7.4.1.	Основни подаци	82
7.4.2.	Састанци	84
7.4.3.	Тимови	84
7.4.4.	Комуникациони стил	84
7.4.5.	Жене	84
7.4.6.	Облачење	85
7.4.7.	Ресторани и пословни ручак	85
7.5.	Пословна култура Италије	86
7.5.1.	Основни подаци	86
7.5.2.	Стил управљања	87

7.5.3.	Састанци	87
7.5.4.	Тимови	88
7.5.5.	Комуникациони стил	88
7.5.6.	Жене	88
7.5.7.	Облачење	88
7.5.8.	Ресторани и пословни ручак	89
7.5.9.	Спорт	89
8.	Пословна култура САД, Русије, Кине, Јапана и УАЕ	92
8.1.	Пословна култура САД	93
8.1.1.	Основни подаци	93
8.1.2.	Састанци	95
8.1.3.	Тимови	95
8.1.4.	Комуникациони стил	95
8.1.5.	Жене	96
8.1.6.	Облачење	96
8.1.7.	Спорт	96
8.2.	Пословна култура Русије	97
8.2.1.	Основни подаци	97
8.2.2.	Састанци	99
8.2.3.	Тимови	99
8.2.4.	Комуникацијске вештине	99
8.2.5.	Жене	100
8.2.6.	Облачење	100
8.2.7.	Ресторани и пословни ручак	100
8.2.8.	Спорт	100
8.3.	Пословна култура Кине	102
8.3.1.	Основни подаци	102
8.3.2.	Стил управљања	103
8.3.3.	Састанци	104
8.3.4.	Поклони	104
8.3.5.	Тимови	104
8.3.6.	Комуникацијске вештине	105
8.3.7.	Жене	105
8.3.8.	Облачење	105
8.3.9.	Ресторани и пословни ручак	106
8.3.10.	Бројеви	106

8.3.11. Спорт	106
8.4. Пословна култура Јапана	107
8.4.1. Основни подаци	107
8.4.2. Менаџмент стил	109
8.4.3. Састанци	110
8.4.4. Тимови	110
8.4.5. Комуникациони стил	111
8.4.6. Жене	111
8.4.7. Облачење	111
8.4.8. Ресторани и пословни ручак	112
8.4.9. Спорт	112
8.5. Пословна култура УАЕ	113
8.5.1. Основни подаци	113
8.5.2. Стил управљања	114
8.5.3. Састанци	114
8.5.4. Тимови	115
8.5.5. Комуникациони стил	115
8.5.6. Жене	116
8.5.7. Облачење	116
8.5.8. Ресторани и пословни ручак	116
9. Пословна култура Србије	120
9.1. Основне карактеристике	121
9.2. Србија је земља у транзицији	122
9.3. Србија и промене	122
9.4. Неформални састанци	123
9.5. Поклони	124
9.6. Посета кући домаћина	124
9.7. Поздрављање	125
9.8. Облачење	125
9.9. Пословна етикета Србије	125
9.10. Жене у Србији	130
9.11. Тимови	130
9.12. Спорт	131

ДРУГИ ДЕО	
ЕТИКА И ПОСЛОВНА ПОЛИТИКА	133
10. Етика	134
10.1. Увод у етику	135
10.1.1. Етика и пословна етика	135
10.1.2. Етички прекршаји	135
10.2. Шта је етика?	136
10.3. Етичко понашање и непримерено понашање на послу	136
10.4. Зашто је етика важна?	137
10.5. Главна гледишта етике	138
10.6. Шта обликује етичко понашање на послу?	139
10.7. Селекција и запошљавање поштених радника	141
10.8. Обука о етици	142
10.9. Етичка култура	142
10.10. Како створити етичко радно место?	143
10.11. Које потезе менаџера јавност одобрава?	144
11. Морал	147
11.1. Морал као друштвена појава и радни морал као облик морала	148
11.2. Обичаји	149
11.3. Основни типови морала	150
11.4. Радни морал као облик морала	152
11.5. Пословни морал	153
11.6. Утицај економских процеса на морал	153
11.7. Морални развој	154
11.8. Побољшања морала запослених	155
12. Сукоб интереса, корупција и мито	158
12.1. Шта је сукоб интереса?	159
12.1.1. Сукоб интереса, корупција и мито	159
12.1.2. Интереси	159
12.1.3. Ко одређује интересе?	160
12.2. Сукоб интереса	161
12.3. Облици сукоба интереса	162
12.4. Елементи сукоба интереса	163
12.5. Ситуације сукоба интереса	163

12.6.	Шта доприноси сукобу интереса?	164
12.7.	Законске одредбе у Србији везане за сукоб интереса	164
12.8.	Смањење сукоба интереса	165
12.9.	Корупција	166
12.9.1.	Узроци корупције	167
12.9.2.	Где се јавља корупција?	167
12.9.3.	Последице корупције	168
12.9.4.	Механизми за борбу против корупције	168
12.10.	Мито	169
13.	Актуелни проблеми у пословној етици	173
13.1.	Актуелни проблеми у пословној етици	174
13.1.1.	Глобализација и глобализам	174
13.1.2.	Прича о Фолксвагену	174
13.1.3.	Скандали у фармацеутској индустрији	175
13.1.4.	Употреба алтернативних лекова (медицине)	175
13.1.5.	Загађења која стварају организације	176
13.1.6.	Преваре које долазе од сервисних служби	176
13.1.7.	ФИФА	176
13.1.8.	Генетски модификовани ораганизми	177
13.1.9.	Неједнакост зарада	177
13.1.10.	Родна равноправност	177
13.1.11.	Расна равноправност	178
13.1.12.	Етичко пословање банака	179
13.1.13.	Употреба интернета	179
13.1.14.	Узнемиравање на радном месту	179
13.1.15.	Надзор запослених	180
13.1.16.	Управљање и етичко доношење одлука	180
13.1.17.	Обећања и злоупотребе политичких моћника	180
13.1.18.	Ратови	181
13.1.19.	Тероризам	181
13.1.20.	Миграције	181
13.1.21.	Новинарство	182
13.1.22.	Запошљавање	182
13.1.23.	Образовање	183
13.1.24.	Друштво знања	183
13.1.25.	Крађа ауторских права	184

13.1.26.Пословање глобалних компанија 184

ЛИТЕРАТУРА 186

УВОД

Књига Пословна култура и етика води читаоце кроз 13 поглавља. Први део се састоји из 9 поглавља, где се описује пословна култура, а у другом делу, који садржи 4 поглавља – описана је пословна етика. Пословна култура и етика су раздвојене само због прегледности. У пракси се, култура и етика у пословном животу не могу одвајати. Сваки корак пословне културе прате етички и морални принципи по којима и могу да се разликују карактеристике једне националне и пословне културе.

Прво поглавље под називом Појам и значај културе упознаје нас са основним појмовима везаним за културу.

Друго поглавље се бави организационом културом, која објашњава и описује на који начин се у некој организацији ради. Организациона култура се бави изучавањем препознатљивих образаца понашања људи у неком окружењу.

Пословна комуникација, која се обрађује у трећем делу, незаобилазна је за познавање пословне културе. Она је њен најважнији део јер без комуникације нема ни пословних аранжмана.

Четврти део се бави конфликтима. Свака пословна средина на свој начин решава конфликте. У овом делу се дају и нека практична решења за конфликтне ситуације у организацијама.

Пети и шести део описују карактеристике националних култура Србије, Америке, Немачке, Јапана, Сингапура, Анголе, Бразила, УАЕ и Кине. По нашем мишљењу ово су земље које на најбољи начин представљају своје регионе.

Седмо поглавље описује пословне културе европских земаља Немачке, УК, Француске, Италије, а осмо САД, Русије, Кине, Јапана и УАЕ.

У деветом поглављу описана је пословна култура Србије.

У другом делу књиге, који се бави пословном етиком, 10. поглавље описује појам етике.

У 11. поглављу се говори о томе како морал утиче на понашање људи.

Сукоб интереса, корупција и мито данас су незаобилазне теме када се говори о моралу и етици. О томе се говори у 12. поглављу.

Последње, 13. поглавље, бави се актуелним темама у пословној етици које заокупљају пажњу великог броја људи који су забринуте дешавањима у савременом свету.

ПРВИ ДЕО

ПОСЛОВНА КУЛТУРА

„Култура једне нације лежи у срцима и душама њених људи“.
Ганди

1. Појам пословне културе.
2. Организациона култура.
3. Појам и значај пословне комуникације.
4. Конфликти и пословна култура.
5. Национална култура Србије, САД и Немачке.
6. Национална култура Јапана, Сингапура, Анголе, Бразила, УАЕ и Кине.
7. Пословна култура Немачке, УК, Француске, Италије.
8. Пословна култура САД, Русије, Кине, Јапана и УАЕ.
9. Пословна култура Србије.

Пословна култура је основа данашње комуникације међу пословним људима. Висок степен глобализације је натерао људе који се баве бизнисом да, уколико желе успех и резултате, изучавају пословне културе других земаља.

У уводном делу пажња је усмерена на основне елементе пословне културе: културу, организациону културу, комуникацију, конфликте и националну културу.

После тога се прешло на описивање неколико европских пословних култура, као и пословних култура „највећих и најзначајнијих“ земаља у свету. На крају је приказана и пословна култура Србије.

1. Појам и значај културе

*„И када дође до расправе, нека су вам речи благе,
а аргументи јаки. А ја, из искуства знам да су речи јаче увек,
када су аргументи слаби.“*
Патријарх Павле

САДРЖАЈ:

- | |
|--|
| 1.1. Пословна култура. |
| 1.2. Како се формира пословна култура? |
| 1.3. Шта је култура? |
| 1.4. Култура и природа. |
| 1.5. Култура и друштво. |
| 1.6. Врсте културе. |
| 1.7. Елементи културе. |
| 1.8. Карактеристике културе. |
| 1.9. Цивилизација и култура. |

ГДЕ СМО САДА:

- | |
|---|
| 1. Појам пословне културе. |
| 2. Организациона култура. |
| 3. Појам и значај пословне комуникације. |
| 4. Конфликти и пословна култура . |
| 5. Национална култура Србије, САД и Немачке. |
| 6. Национална култура Јапана, Сингапура, Анголе, Бразила, УАЕ и Кине. |
| 7. Пословна култура Немачке, УК, Француске, Италије. |
| 8. Пословна култура САД, Русије, Кине, Јапана и УАЕ. |
| 9. Пословна култура Србије. |

1.1. ПОСЛОВНА КУЛТУРА

Пословна култура је део опште културе. Култура пресудно утиче на пословну културу одређујући њено функционисање.

Шта је то утицало да се култура осамдесетих година прошлог века пресели у поље менаџмента и започне са истраживањима разумевања понашања запослених?

Као што је код културе било неопходно изучавати живот племена и народа, тако је код пословне културе започето са изучавањем понашања људи у њиховим организацијама: шта је то што утиче на њих да се понашају баш тако? Утврђено је да је та невидљива сила која одређује како ће се људи понашати – организациона култура.



Слика 1.1. Најважнији фактори који утичу на формирање пословне културе

То нас наводи на закључак да уколико желимо да изучавамо пословну културу морамо да се бавимо истраживањем организационе културе. Разумевањем организационе културе ми можемо да утичемо на њену промену. Мењањем организационе културе променићемо начин понашања људи у било ком окружењу. Проблем код промене организационе структуре је тај што се она врло тешко мења. За њену промену су обично задужени менаџери и њихови тимови.

1.2. КАКО СЕ ФОРМИРА ПОСЛОВНА КУЛТУРА?

Пословна култура се формира на основу утицаја опште културе, организационе културе и националне културе. Ови фактори на формирање

пословне културе утичу сваки на свој специфичан начин(слика 1.1). Општа култура се налази у неком појединцу пре него што се он укључи у рад неке организације. Долазећи у нову средину он(појединац) може да утиче на пословну културу, али и пословна култура ће утицати на његово понашање. Слично је и са националном културом. Национална култура снажно утиче на стварање вредности, принципе и ставове појединаца. Доласком у организацију појединац(доносећи са собом општу и националну културу) може утицати на пословну културу и њену промену.

Најважнији фактор је свакако организациона култура која најснажније утиче на формирање пословне културе. Док се општа и национална култура већ налазе у појединцу и доносе се у неку организацију, дотле организациона култура, која се налази у самој организацији, снажно утиче на појединце (запослене) у организацији мењајући њихово понашање у правцу који њој одговара.

1.3. ШТА ЈЕ КУЛТУРА?

Пословна култура произилази из опште културе. Уколико желимо да објаснимо феномен пословне културе прво бисмо морали да разјаснимо појам културе. Међутим, то није нимало лако. Сматра се да има дефиниција колико и истраживача који се баве културом.

Култура је једна од најбитнијих карактеристика људског друштва уопште.¹

Најопштије одређење културе:

Култура је све оно што су људи направили за разлику од природе, где је све затечено, нешто што расте само по себи.

Једну од најстаријих дефиниција културе је дао Едвард Тејлор (1871)²: „Култура и цивилизација су сложене целине које обухватају знање, науку, веровања, уметност, право, морал, обичаје и сва друга умећа и навике које је стекао човек, као члан друштвене заједнице“.

Ралф Линтон даје следећу дефиницију: „Култура је скуп научених начина понашања, преузетих позиција, система вредности и знања, које међусобно деле чланови неког посебног друштва и преносе их путем традиције“.³

Клајд Клахорн формулисао је следеће одређење културе: „Културом називамо све оне историјски створене животне планове,

¹ Илић, М. (1980). Социологија културе и уметности, Научна књига, Београд.

² Murphy, F. (1964) The Diary of Edward Teylor, Springfield Mass.

³ Book of Members, 1780-2010: Chapter L, American Academy of Arts and Sciences.

експлицитне (јасне, изричите) и имплицитне (које су садржане у нечему, подразумевају се), рационалне, ирационалне и нерационалне, које у свако време постоје као потенцијални водичи људског понашања. Култура је историјски преузет систем експлицитних и имплицитних планова за живот, који су заједнички свим члановима једне групе или друштва“.⁴

Култура је процес, нешто што се стално креће и развија. Чак и у истим срединама, после неколико година, можемо очекивати промене у култури.

Није тешко закључити да нас интересују културне разлике које су настале у прошлости, а које ограничавајуће делују на понашање људи. Свако друштво, свака група људи може да има своју карактеристичну културу. Ми се међусобно разликујемо (по понашању), јер имамо другачије породично порекло, религију, пол, друштвено-економски статус.

Реч *култура* је настала од латинске речи *colere* и она значи гајити, неговати, узгајати.

Данас за сваког појединца можемо рећи да је **мултикултуралан**, јер је под утицајем више култура. Не постоје више изоловане културе. Данас се културе различитих група и народа намерно или ненамерно додирују, утичући једна на другу. Последица тих утицаја је још један феномен – културна промена. Оно што појединац затекне у култури различитој од своје називамо **културни шок**.

1.4. КУЛТУРА И ПРИРОДА

Култура представља све оно што је створио човек. Изазивање ватре и организовање лова била су прва културна догађања. Култура је омогућавала човеку да се избори са природним окружењем и да обезбеди свој опстанак. Прилагођавајући природу себи, људи су се у различитим окружењима различито понашали. На пример, другачија су насеља била у равничарским пределима од изградње насеља у планинама и тешко приступачним местима.

Данас, захваљујући великим технолошким достигнућима, природа нема тако снажан утицај на културу. То доприноси и све мањим разликама међу различитим културама.

Једноставно, човек мора да усклади своју културу са природом.

⁴ Коковић, Д. (2005): Пукотине културе (Клајд Клахорн), Нови Сад, Прометеј.

Проблем у односу човека и природе настаје када човек не поштује законе природе. Једна од највидљивијих последица су климатске промене изазване неконтролисаним емитовањем угљен диоксида у атмосферу и уништавањем огромних површина шума у Амазону. Човек мора да усклади свој однос са природом како би могао да користи њене ресурсе без последица по свој боравак на планети.

1.5. КУЛТУРА И ДРУШТВО

Култура је део нас. Она је у нама. Од када се роди, човек слуша о култури, усваја је и учи о њој. Усвајање културе се назива још и **социјализацијом**. У овој примарној социјализацији најважнији учитељи културе су родитељи. Касније, на социјализацију људи утиче школа, другови, идоли, држава, политичке институције.

Најлакше је видети утицај културе на понашање људи ако се упореде култура једне земље (на пример Србије) са културом неке друге земље (на пример Енглеске). Видеће се одмах да постоје велике разлике у вредностима, језику, начину понашања, облачењу и много тога другом. Оно што је занимљиво јесте, да српска култура не утиче само на једног човека или једну групу људи, већ и на све становнике Србије. Због тога се говори да је култура **заједничка**.

Култура не може да постоји без друштва, нити друштво може постојати без културе. Као што смо већ рекли, култура везује људе у једном друштву окупљајући их око заједничких вредности, језика, норми, симбола.

Култура је често „одговорна“ за понашање појединаца. Данашња отвореност држава и технолошке могућности доводе до тога, да људи могу да изаберу и другачије културне моделе за своје понашање и однос према друштву. Сведоци смо све чешћих дешавања у појединим државама, где чланови тих друштава бирају другачије културне вредности од понуђених.

Социјализација је једноставније речено, постојање више различитих култура у једном друштву, које се усвајају, али и где се поштују (културне) различитости као и једнаке вредности различитих култура.

1.6. ВРСТЕ КУЛТУРЕ

Најпознатија подела културе је на високу, народну, масовну и популарну културу.

Висока или елитна култура обухвата уметничка и интелектуална дела највишег естетског домета.

Народна култура је култура одређене друштвене заједнице. Основна њена карактеристика је да је настала сама, деловањем чланова њене заједнице.

Масовна култура је повезана са настанком индустријског друштва. Масовна култура постоји због тржишта. У производњи масовне културе учествују масовни медији да би се задовољиле потребе широких маса.

Популарна култура је назив за одређене културне праксе које су конституисане у супротности са високом културом. У књижевности то би био крими-роман, који може да се купи на киоску. У музици бисмо могли говорити о музици Цеце Р. или Северине В. Ова музика је широко прихваћена од људи и „не припада“ шунду, а није на нивоу највишег естетског домета да би припадала високој култури. Слично је и са кантри-музиком у Америци.

Поткултура је култура за потребе група унутар друштва. Она поштује општу културу, преузима њене елементе и даје им нова значења (у домену вредности, норми, образаца понашања). Овде би спадала пословна култура.

Контракултура је култура која је у супротности са владајућим вредностима друштва. Овде спадају разни покрети (хипи, панк), као и разни облици друштвене патологије.

1.7. ЕЛЕМЕНТИ КУЛТУРЕ

Међу најважније елементе културе се убрајају: вредности, ставови, предрасуде, норме, језик, симболи.

О елементима културе детаљније у наредном поглављу када говоримо о организационој култури.

1.8. КАРАКТЕРИСТИКЕ КУЛТУРЕ

Свака култура има своје карактеристике које је разликују од друге културе. По Петеру Мардоку можемо говорити о следећим карактеристикама културе:⁵

- ◆ Култура је научена у друштву. Формира се путем утицаја искуства.
- ◆ Култура се преноси путем традиције. Друштвена трансмисија је неопходна за стицање културе.
- ◆ Култура је заједничка. Култура није ствар појединца. Она је заједничка у оквиру ширих и ужих друштвених целина.

⁵ Murdock, G.P. (1981). Atlas of World Cultures. Pitsburg: The University of Pitsburg press.

- ◆ Култура има идеацијски (замишљени) карактер и прихваћена је кроз норме и обрасце.

1.9. ЦИВИЛИЗАЦИЈА И КУЛТУРА

Сам појам **цивилизације** настао је од латинске речи **civis** што значи слободан грађанин, држављанин. Појам су увели француски просветитељи у XVIII веку, желећи да цивилизацију супротставе непросвећеном периоду феудализма. Термин се још користи како би се направила разлика између колонијалних сила (цивилизаних) и поробљених (нецивилизаних) држава.

Цивилизација се везује за напредак у развоју друштва и науку која предводи прогрес у друштву. У XIX веку цивилизација је синоним за развој материјалне и духовне културе.

Антрополози у XX веку говоре о посебним цивилизацијама које су се развиле у историји човечанства: праисторијска, племенска, античка, хеленска, цивилизација Маја итд.

Цивилизација је виши степен развоја људског друштва. Она је повезана са писменошћу, појавом заната, трговине, појавом класа и држава.

Код француских и енглеских научника цивилизација и култура су синоними и исто значе. Код Немаца су култура и цивилизација строго одвојени појмови: култура се односи на духовне облике, а цивилизација на материјалне.

По Сузићу можемо разликовати цивилизације на основу:⁶

- 1) нивоа културе и технологије;
- 2) вредности, норми и начина живота;
- 3) економске повезаности;
- 4) вере, порекла и језика;
- 5) тога што чине одређени идентитет;
- 6) тога што се рађају и умиру (цивилизације).

Многе културе данас не постоје (месопотамијска, староримска, египатска итд.). По Хантингтону⁷ имамо следеће (постојеће) цивилизације: кинеску, јапанску, хинду, исламску, православну, западну и афричку.

⁶ Сузић, Н. (2007). Пословна култура, друго издање, ХБС, Бања Лука

⁷ Huntington, S. (1998). Sukob civilizacija i preustroj svetskog poretka, Zagreb: Izvori

САЖЕТАК ПОГЛАВЉА 1

- ✿ Пословна култура је део опште културе. Култура ће пресудно утицати на пословну културу одређујући њено функционисање.
- ✿ Пословна култура се формира на основу утицаја опште културе, организационе културе и националне културе.
- ✿ Начина понашања, преузетих позиција, система вредности и знања које међусобно деле чланови неког посебног друштва и преносе их путем традиције.
- ✿ Усвајање културе се назива још и социјализацијом.
- ✿ Висока или елитна култура обухвата уметничка и интелектуална дела највишег естетског домета.
- ✿ Култура је заједничка. Култура није ствар појединца. Она је заједничка у оквиру ширих и ужих друштвених целина.
- ✿ По Хантингтону имамо следеће (постојеће) цивилизације: кинеску, јапанску, хинду, исламску, православну, западну и афричку.

ДА ЛИ ЗНАТЕ ОДГОВОРЕ НА ОВА ПИТАЊА?

- 1) Шта је култура?
- 2) Врсте културе?
- 3) Како се формира пословна култура?
- 4) Шта је социјализација?
- 5) Елементи културе.
- 6) Разлика између културе и цивилизације.

ТЕМЕ ЗА ИСТРАЖИВАЧКИ РАД

- ✿ Контра-култура.

ТЕМЕ ЗА СЕМИНАРСКЕ РАДОВЕ

- ✿ Развој цивилизација.

2. Организациона култура

*„Када вам неко каже да се обогатио тежким радом, упитајте га
чијим!“
Стив Џобс*

САДРЖАЈ:

- | |
|---|
| 2.1. Шта је организациона култура? |
| 2.2. Шта је заједничко свим дефиницијама организационе културе? |
| 2.3. Садржај организационе културе. |
| 2.4. Основни извори организационе културе. |
| 2.5. Промена организационе културе. |

ГДЕ СМО САДА:

- | |
|---|
| 1. Појам пословне културе. |
| 2. <i>Организациона култура.</i> |
| 3. Појам и значај пословне комуникације. |
| 4. Конфликти и пословна култура. |
| 5. Национална култура Србије, САД и Немачке. |
| 6. Национална култура Јапана, Сингапура, Анголе, Бразила, УАЕ и Кине. |
| 7. Пословна култура Немачке, УК, Француске, Италије. |
| 8. Пословна култура САД, Русије, Кине, Јапана и УАЕ. |
| 9. Пословна култура Србије. |

2.1. ШТА ЈЕ ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА?

Свака особа је јединствена личност. Сваки појединац има релативно сталне и стабилне црте карактера које утичу на његове поступке и понашање у односима са другим људима и у односу на организацију у којој ради.

Некада описујемо људе као коректне, љубазне или раздражљиве и незгодне за сарадњу. На овакав начин ми описујемо карактер једне особе. Као што појединац има свој карактер (који је јединствен и различит од других), тако и свака организација има своје јединствене карактеристике, које смо назвали једним именом - организациона култура.

Прва истраживања организационе културе су се појавила тридесетих година прошлог века. Међутим, тек се осамдесетих година појавио већи број радова на тему организационе културе, која се јавља као незаобилазан фактор код објашњавања функционисања организације и понашања запослених у њој. Организациона култура је јако везивно средство сваке организације и пресудно утиче на понашање људи у њој, као и на управљање менаџера. Организациону културу посматрамо као важан фактор обликовања пословне културе.

Пословна култура сваке организације и сваког појединца у њој ће зависити од њене организационе културе много више него од (опште) културе и националне културе. Као што смо већ напоменули, општа култура и национална култура, које појединац стиче током живота, се „доносе“ у организацију. Организациона култура се не доноси, она „сачекује“ појединце и групе приликом запошљавања или припадања некој организацији .

Организациона култура настаје у процесу групног решавања проблема са којима се суочавају чланови једне групе или организације (Јанићијевић, 2008).

По Робинсу и Колтеру организациона култура је систем заједнички схваћеног смисла и веровања организационих чланова (запослених) који одређује њихове (међусобне) поступке. У свакој организацији постоје вредности, симболи, ритуали, митови и пракса која временом еволуира. Ове заједничке вредности и искуства одређују шта запослени примећују и како реагују на овај свет.⁸

Небојша Јанићијевић даје следећу дефиницију организационе културе: „...то је систем претпоставки, веровања, вредности и норми понашања које су чланови једне организације развили и усвојили кроз за-

⁸ Robbins, S. & Coutler, M. (2008). Menadžment, osmo izdanje Datastatus, Beograd.

једничко искуство, који су манифестовани кроз симболе и који усмеравају њихово мишљење и понашање“.⁹

Сличну дефиницију смо нашли и код Едгара Шайна, једног од највећих ауторитета у области организационе културе. По њему, „организациона култура је сиже важних закључака, измишљених, откривених или развијених од стране дате групе, док се суочавала са проблемима спољне адаптације и унутрашње интеграције, формулисаним довољно добро да се могу сматрати вредним и као такви преносити новим члановима организације, као исправан начин перцепције размишљања и осећања за исте проблеме“.¹⁰

Свакако да је занимљива и једноставна дефиниција која каже да је „организациона култура начин на који ми овде радимо“!¹¹

2.2. ШТА ЈЕ ЗАЈЕДНИЧКО СВИМ ДЕФИНИЦИЈАМА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ?

Заједничко свим дефиницијама организационе културе је:¹²

- 1) Садржај организационе културе се односи на значење које појавама, догађајима и стварима придају чланови организације.
- 2) Социјални карактер организационе културе упућује на чињеницу да она постоји само у оквиру социјалних група (организација, професија, нација)
- 3) Ефекти на организацију и њене чланове остварује се тако што организациона култура утиче на понашање чланова.
- 4) Начин настанка. Организациона култура настаје кроз процесе интеракције чланова, њихових међусобних односа и заједничких искустава.
- 5) Стабилност и одржавање организационе културе истиче се као веома важан начин очувања начина понашања и вредности у некој организацији.
- 6) Јединственост и специфичност указује да не постоје две исте организационе културе и да је свака култура специфична за одређену групу или институцију.

⁹ Јанићијевић, Н. (2008). Организационо понашање, Датастатус, Београд.

¹⁰ Shein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, Jossey-Bass, San Francisco.

¹¹ Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures, reading*. MA: Addison-Wesley.

¹² Вујић, Д. (2008). Менаџмент људских ресурса и квалитет, Центар за примењену психологију, Београд

2.3. САДРЖАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

У садржај организационе културе, по Јанићијевићу, спадају когнитивне и симболичке компоненте организационе културе. Когнитивни (сазнајни) елементи чине:¹³

- 1) **Веровања.** Када се временом одређена вредност у пракси покаже као исправна и добра она се (путем подсвести) мења у веровање.
- 2) **Вредности.** Сама дефиниција вредности каже да под вредностима подразумевамо схватања о томе шта се оцењује као добро или лоше и зашта се треба борити и чему треба тежити.¹⁴ Вредности говоре људима чему треба да стреме и теже. Вредности упућују људе на одређено понашање које је установила нека организација.
- 3) **Претпоставке** представљају најдубљу компоненту организационе културе. Оне систематизују и уопштавају основна људска сазнања и искуства људи о томе како функционише свет, али како функционише и њихова организација. Како Јанићијевић говори, људи који имају укорене претпоставке, више верују у оно што „верују да виде“ него „у оно што заиста виде“. Претпоставке је врло тешко приметити и још теже мењати.
- 4) **Ставови** су релативно трајни системи позитивног или негативног оцењивања, осећања или тенденције да се предузме акција за или против у односу на различите објекте.¹⁵ Ставови запослених могу изузетно јако да утичу на организациону културу. Једна од њихових битних карактеристика је и та да се врло тешко мењају. Људи и када виде да нису у праву не желе да напусте свој став који су заузели према некоме или према некој ситуацији¹⁶. На пример, када се људи одреде за гласање на изборима задржавају свој став према некоме иако виде да нису у праву.
- 5) **Предрасуде** су логички неосновани, упорно одржавани и интензивним емоцијама праћени ставови према објектима и класама објеката. Могу бити позитивне или негативне. Предрасуда да су директори увек и људи који „лове у мутном“ може имати непроцењиве последице по једну организацију.

¹³ Вујић, Д. (2008). Менаџмент људских ресурса и квалитет, треће издање, Центар за примењену психологију, Београд.

¹⁴ Rot, N. (1972). Osnove socijalne psihologije – socijalizacija. Zavod za izdavanje udžbenika, Beograd.

¹⁵ Krech, D., Crutchfield, R., Balaki, L. (1972). Pojedinaц i društvo, Zavod za izdavanje udžbenika, Beograd.

¹⁶ Аронсон, Е., Вилсон, Т., Акерт, Р. (2013). Социјална психологија, пето издање, Мате, Београд.

- 6) **Стереотипије** су ставови у којима је оно што знамо о нечему упрошћено и круто. Стереотипи су као шаблони, јер увек остављају исти утисак.¹⁷ Свака организациона култура има стереотипе који утичу на комуникацију и разумевање у једној организацији. Посебно су опасне негативне стереотипије које, на пример, говоре о лењости или негостољубивости.



Слика 2.1. Когнитивни елементи организационе културе

Симболички елементи организационе културе су:¹⁸

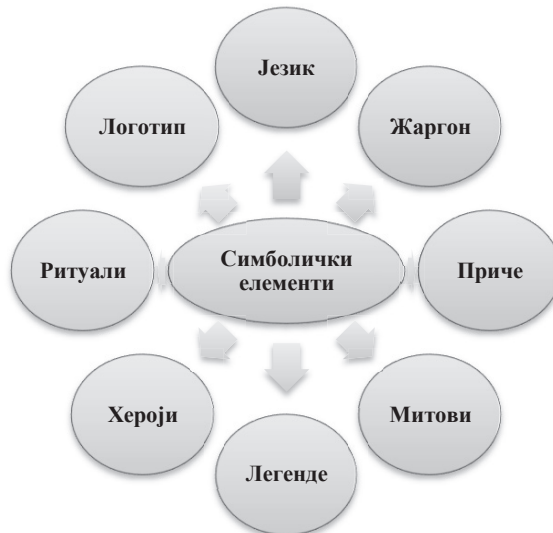
- 1) **Језик**. Језик представља најзначајнији симбол због чињенице да он није само производ одређене културе већ активно учествује у обликовању културних образаца. Припадници одређене културе знају језик, па им је олакшана међусобна комуникација и кодирање порука, а самим тим и разумевање.
- 2) **Жаргон** је елемент књижевног језика, који омогућава адекватнији начин споразумевања унутар групе. Разликује се у зависности од узраста особа које га употребљавају. Жаргон има значење само за људе у одређеним групама. Људи ван ових група не могу да разумеју, или за њих одређене речи (на пример, шатровачки језик), метафоре или фразе немају никакво значење.
- 3) **Приче** су веома важне за сваку организацију. Не постоји група или организација која нема неку „своју“ причу. Она надахњује, покреће

¹⁷ Рот, Н. (1972). Основе социјалне психологије – социјализација-. Завод за издавање уџбеника, Београд.

¹⁸ Јанићијевић, Н.(2008). Организационо понашање, Датастатус, Београд.

и мотивише људе да прате, чувају и одржавају организациону културу.

- 4) **Митови** су измишљене приче које круже организацијом. Обично нису потврђене, али припадницима групе или организацији не смета да одржавају те приче као истините. За њих није битна тачност приче већ њена порука.
- 5) **Легенде** су делимично измишљене приче које говоре о стварним људима који су урадили нешто храбро или несвакидашње. Легенде су догађаји који су се одиграли у неком периоду живота организације, обично су дотеране и имају снажан утицај на очување организационе културе.



Слика 2.2. Симболички елементи организационе културе

- 6) **Хероји** су људи који имају изузетне заслуге за развој неке организације. То је човек који је некада урадио нешто за организацију што се може сматрати херојским делом. То може бити добро потписан уговор, повлачење ризичног потеза у пословању, неки неуобичајен потез који је покренуо организацију на боље пословање.
- 7) **Ритуали** су стилизоване и програмиране активности које имају за циљ преношење одређених културних вредности и порука. У ритуалне радње спадају и говори првог човека организације, поклони и награде. Коктел на коме присуствују сви запослени је један од ритуала који се не пропушта.

- 8) **Логотип** је заштитни знак организације. Обично се налази на свим документима организације, али и на улазним вратима, заставама. То је препознатљиви знак који упозорава припаднике групе да га чувају као да од њега зависи живот организације. Логотип је уско повезан са традицијом.
- 9) **Физички изглед** може да нам каже о томе колико су запослени забринути за то шта ће људи изван њихове организације говорити о њима. Многе организације у свету упозоравају своје запослене да воде рачуна о свом изгледу и облачењу.

2.4. ОСНОВНИ ИЗВОРИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

Обично се помињу три извора организационе културе сваке организације:

- 1) **Национална култура** и то (национална) култура у којој организација послује. Једна организација може пословати у више држава и у свакој ће имати карактеристичну организациону културу.
- 2) **Карактеристике сектора у којем организација делује.** Уобичајено је да су организационе културе сличније по секторима него када се ради, на пример, о различитим професионалним удружењима и групама.
- 3) **Личност доминантног лидера** организације може снажно да утиче на организациону културу. Лакше је разумети значај ангажовања менаџера и његову високу плату ако знамо да он има моћ (могућност) промене организационе културе.

2.5. ПРОМЕНА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

Није тешко закључити, да ако желимо да мењамо било шта у нашој организацији морамо да пођемо од промене организационе културе. Организациона култура не дозвољава промене на лак и једноставан начин. Промена организационе културе захтева:¹⁹

- 1) **Дијагнозу** тј. откривање културних вредности и ставова запослених.
- 2) **Планирање и дефинисање** нових вредности и ставова које желимо да уведемо у организацију.
- 3) **Анализу** разлика између постојеће организационе културе и оне коју желимо да уведемо.

¹⁹ Павловић, Н. (2013). Савремене концепције лидерства и организациона култура, СШ „Ђура Јакшић, Рача

- 4) **Спровођење** планираних активности на промени организационе културе.

Који субјекти могу да мењају организациону културу?

- 1) **Топ менаџмент.** Менаџери се скупо плаћају управо због њихове „моћи“ да мењају организациону културу. Њихово знање и искуство им омогућава да у процесима промена имају планове који доносе добре резултате.
- 2) **Средњи менаџмент** треба да подржи промене и оперативно да подигне цео процес промене на највиши ниво. Они припремају организацију за промене организационе културе.
- 3) **Сектор људских ресурса** је све чешће задужен за праћење и спровођење активности промене организационе културе. Овај сектор би требало да предложи и спроведе активности на променама организационе културе.
- 4) **Консултанти.** Већ смо говорили да је веома тешко променити организациону културу. Истраживачи организационе културе предлажу, као бољу опцију за промене, ангажовање неког спољног ауторитета. Консултанти су људи који имају највише знања и искуства, па њихова помоћ може да има значајну улогу у припремама и спровођењу планова за промену организационе културе.

САЖЕТАК ПОГЛАВЉА 2

- ✿ **Организациона култура је јако везивно средство сваке организације и пресудно утиче на понашање људи у њој, као и на управљање менаџера.**
- ✿ **Организациона култура је систем заједнички схваћеног смисла и веровања организационих чланова (запослених) који одређује њихове (међусобне) поступке.**
- ✿ **Организациона култура – начин на који ми овде радимо**
- ✿ **Когнитивни (сазнајни) елементи чине: веровања, вредности, претпоставке, ставови, предрасуде, стереотипи**
- ✿ **Симболички елементи организационе културе су: језик, жаргон, приче, митови, легенде, хероји, ритуали, логотип и физички изглед.**
- ✿ **Субјекти који могу да мењају организациону културу: а)топ менаџмент; б)средњи менаџмент; в)сектор људских ресурса; г)консултанти.**

ДА ЛИ ЗНАТЕ ОДГОВОРЕ НА ОВА ПИТАЊА?

- 1) Шта је организациона култура?
- 2) Шта је заједничко свим дефиницијама организационе културе?
- 3) Садржај организационе културе.
- 4) Когнитивни елементи организационе културе.
- 5) Симболички елементи организационе културе.
- 6) Ко може да мења организациону културу?

ТЕМЕ ЗА ИСТРАЖИВАЧКИ РАД

- ✿ Истражите организациону културу једне организације.

ТЕМЕ ЗА СЕМИНАРСКЕ РАДОВЕ

- ✿ Организациона култура као везивни фактор сваке организације.

3. Појам и значај пословне комуникације

*„Говори само о ономе што ти је јасно, иначе ћути.“
Лав Толстој*

САДРЖАЈ:
3.1. Шта је пословна комуникација?
3.2. Процес комуникације.
3.3. Комуникација у организацијама.
3.4. Интеркултурална комуникација и њен утицај на пословну комуникацију.
3.5. Стилски комуникације.
3.6. Утицај на друге људе и групе.
3.7. Невербална комуникација.
3.8. Интернет и култура.

ГДЕ СМО САДА:
1. Појам пословне културе.
2. Организациона култура.
3. <i>Појам и значај пословне комуникације.</i>
4. Конфликти и пословна култура.
5. Национална култура Србије, САД и Немачке.
6. Национална култура Јапана, Сингапура, Анголе, Бразила, УАЕ и Кине.
7. Пословна култура Немачке, УК, Француске, Италије.
8. Пословна култура САД, Русије, Кине, Јапана и УАЕ.
9. Пословна култура Србије.

3.1. ШТА ЈЕ ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА?

Пословна комуникација није исто што и пословна култура. Пословна комуникација чини њен најважнији део и чињеница је да пословна култура не може функционисати без пословне комуникације.

Комуницирамо и на пословном и на приватном плану. Имамо потребу да нас други саслушају и разумеју. Такође, имамо потребу да се и наше поруке разумеју. То је основна сврха и циљ комуникације: да нас други разумеју и да ми разумемо друге.

Комуникација је сложен систем многобројних активности људи. Постоји само ако учествују минимум две особе (стране). Једна, која шаље поруке и друга, која те поруке прима. Процес комуникације обухвата разговор, слушање информације (поруке), дописивање, састанке, разумевање друге стране која нам шаље поруку и много тога другог.

Има више дефиниција комуникације. Робинс и Колтер дефинишу комуникацију једноставно: „Комуникација је трансфер и разумевање значења порука“.²⁰

Лиман и Дафрин наводе следећу дефиницију комуникације: „Комуникација је процес размене информација и споразумевања између појединаца помоћу заједничког система симбола, знакова и понашања“.²¹

Свака дефиниција комуникације садржи три основна елемента:

- 1) **Пошиљалац поруке** је неко ко има неку информацију и жели да је пренесе (трансфер) некоме другоме.
- 2) **Трансфер** ће бити остварен само ако једна страна има информацију, ако је пошаље и ако ће је
- 3) друга страна (**прималац**) примити и разумети.

3.2. ПРОЦЕС КОМУНИКАЦИЈЕ

Пословна комуникација је изузетно важна у пословном свету. Без ње не можемо да обавимо ниједан разговор, договор и не можемо да склопимо ниједан пословни аранжман. Да бисмо остварили успешну комуникацију морамо да се потрудимо да упознамо:²²

- ◆ **Кодиране знаке** које ће примити друга страна (језик). Ово је најважније да знамо. Без познавања језика, друга страна неће знати (разумети) шта причамо.
- ◆ Друга битна ствар је **карактеристика пословне културе** у коју шаљемо наше поруке. Свака пословна култура је битно различита

²⁰ Robbins, S. & Coutler, M. (2008). Menadžment, osmo izdanje Datastatus, Beograd

²¹ Lehman, C. & Duffrene, D. (2015). Poslovna komunikacija, BCOM, Datastatus, Beograd

²² Машић, Б. (2008). Менаџмент, УС, Београд

од неке друге. Није исто имати пословну комуникацију са пословним партнерима из Кине или Италије. Једна од највећих грешака пословних људи је мишљење да је њихова пословна култура препознатљива и доминантна и да је свако разуме.

- ❖ На крају, и **прималац поруке** је одговоран за успех комуникационог процеса. И прималац поруке мора да познаје језик и пословну културу пошиљаоца да би разумео комуникациону поруку коју је примио.

3.2.1. КОДИРАЊЕ ПОРУКЕ

На слици 3.1. је приказана структура комуникације. Пошиљалац обликује поруку користећи канале за слање поруке. Канали могу бити различити: глас, писмена порука или неки модел невербалне комуникације (гестикулација, намигивање итд.).



Слика бр. 3.1. Структура комуникације, преузето са www.slideshare.net

Кодирање је процес одабира и обликовања поруке. Циљ пошиљаоца је да кодира поруку на такав начин да је прималац поруке врло лако разуме. Због тога пошиљалац мора да зна које кодирање је потребно да употреби у комуникацији и да прибави доступне податке о примаоцу. Комуникација ће се прекинути у случају да прималац не зна језик пошиљаоца (не познаје речи које је примио) као, и када су поруке двосмислене и неодређене.

3.2.2. ИЗБОР КАНАЛА

Који канал ћемо изабрати за пренос поруке?

Лиман и Дафрин говоре о три канала за пренос порука:²³

- 1) **Двосмерна комуникација лицем у лице.** Овде би спадали разговори, интервјуи, усмена излагања и видео-конференције. Ова комуникација омогућава људима да одмах сазнају и повратну информацију као и да виде невербалну комуникацију (понашање примаоца поруке).
- 2) **Двосмерна интерна комуникација** која подразумева телефонске разговоре или *online* комуникација. У овој комуникацији не видимо невербални део комуникације, што може да ствара тешкоће код разумевања поруке. Предност је што је овај вид комуникације јефтин. Такође, може бити добар за саопштавање неких специфичних информација (лоше вести).
- 3) **Једносмерна индиректна информација.** Овде би спадала писма, *e-mail* и СМС поруке, разни извештаји. У оваквој врсти комуникације не можемо да реагујемо ако прималац не разуме нашу поруку. У неким ситуацијама захтева се писана комуникација због поштовања правних и процедуралних правила (на пример, закон захтева потпис на неком документу).

3.2.3. КАКО НАСТАЈУ СМЕТЊЕ (ШУМОВИ) У КОМУНИКАЦИЈИ?

Сметње или препреке блокирају или делимично спречавају комуникацију између пошиљаоца и примаоца. Овде наводимо неке од сметњи:

- ◆ Разлике у нивоу образовања, искуству и култури између пошиљаоца и примаоца поруке.
- ◆ Физичке сметње као што су лоше везе, прекидања, не чује се разговетно порука.
- ◆ Ситуација у којој једна страна није заинтересована за слање (примање) поруке.

3.2.4. ДЕКОДИРАЊЕ ПОРУКЕ

Декодирањем називамо процес тумачења поруке. И код декодирања поруке могу се јавити бројни проблеми:

- ◆ Прималац не разуме језик којим је послата порука.

²³ Lehman, C. & Dufrene, D. (2015). Poslovna komunikacija, BCOM, Datastatus, Beograd

- ◆ Невербални знаци ометају вербалну комуникацију.
- ◆ Прималац је под стресом због комуникације.
- ◆ Прималац је из друге пословне културе тако да тешко разуме фразе и симболе који се користе у комуникацији.
- ◆ Прималац није на интелектуалном и компетенцијском нивоу да схвати поруку коју је добио.

Да би пошиљалац знао да ли је прималац разумео послату поруку неопходна је повратна информација (feedback).

3.3. КОМУНИКАЦИЈА У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Проток информација у оквиру једне организације (фирме, компаније) се назива **организациона комуникација**.

Дошапнута реч се чује миљама далеко.

Кинеска пословица

Интерна комуникација се одвија унутар организације. Екстерна комуникација је усмерена на примаоце ван организације.

По Лиман и Дафрин разликујемо пет нивоа комуникације:²⁴

- 1) **Интраперсонална комуникација** се одвија у самом појединцу. Постижемо је размишљањем и самопосматрањем.
- 2) **Интерперсонална комуникација** се одвија између двоје људи.
- 3) **Групна комуникација** се одвија између више од двоје људи који су припадници неке групе(а).
- 4) **Организациона комуникација** подразумева заједнички рад великих група како би се постигли постављени циљеви.
- 5) **Јавна комуникација** омогућава организацији да стигне до своје публике (клијената). Ту би навели *Public Relation*, рекламе и друге видове овакве врсте комуникације.

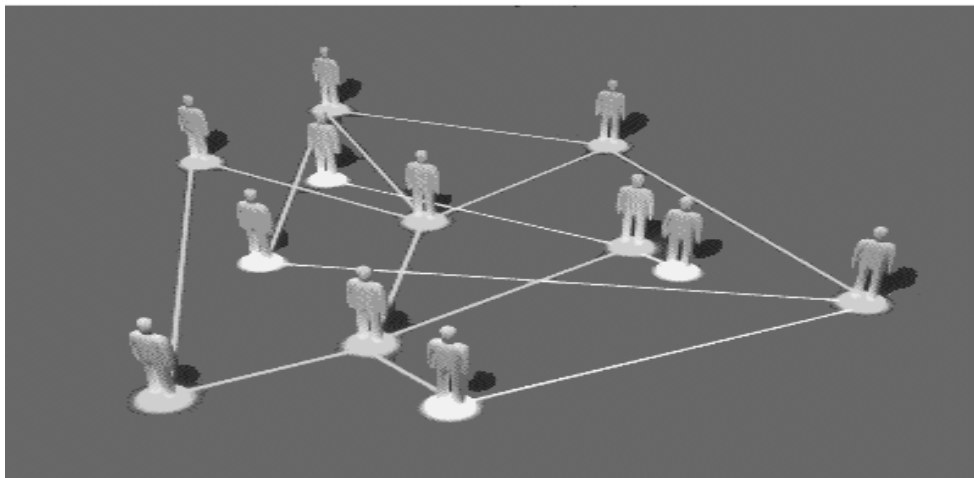
3.3.1. ТОКОВИ КОМУНИКАЦИЈЕ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА

Комуникација у организацији је сложена и испреплетана различитим мрежама. Имамо две врсте мрежних токова у организацијама:

- 1) **Формални мрежни ток** који има: а) комуникацију надоле (од надређеног ка подређенима); б) комуникацију нагоре (од запослених ка надређенима); в) хоризонталну комуникацију (исти хијерархијски ниво).

²⁴ Lehman, C. & Dufrene, D. (2015). Poslovna komunikacija, BCOM, Datastatus, Beograd

- 2) **Неформални мрежни ток** који се још назива и „винова лоза“ (слика 3.2). Популарнији назив за ову врсту неформалне комуникације је „трачарење“. Трачарењем се вести брзо шире. Приговори да су информације често „надуване“ или непоуздане нису увек тачни.



Слика бр. 3.2. Неформални мрежни ток „винова лоза“, преузето са www.people-communicating.com

3.4. ИНТЕРКУЛТУРАЛНА КОМУНИКАЦИЈА И ЊЕН УТИЦАЈ НА ПОСЛОВНУ КОМУНИКАЦИЈУ

Поменућемо неколико баријера које потичу од културолошких разлика, а које спречавају ефикасну комуникацију:

- 1) **Етноцентризам** је веровање да обрасци неке (наше) културе могу имати универзални карактер. То би значило да наше културне норме и вредности треба да буду важеће свуда. Проблем је што то могу да мисле и људи у другим културама. Многе европске земље су имале етноцентрични приступ (евроцентризам) желећи да ставе у подређени положај културе других земаља.
- 2) **Стереотипи** значе стварање одређених представа о томе какви су људи у некој културној групи. Људе најчешће не посматрамо као појединачне особе са својим карактерним цртама већ их поистовећујемо са свим осталим припадницима те културне групе. Овакав приступ може да створи проблем у комуникацији. Тачно је да неко може бити „типичан“ представник (културне) групе, али можда постоје и разлике између типичног представника и људи са којима имамо пословне планове. То морамо пажљиво проверити.

- 3) **Тумачење времена.** У пословној култури време не тумаче сви исто. Американци кажу:“Време је новац“, али имамо културе које не посматрају тако време. У арапским земљама оно је веома флексибилан појам. Код њих, време служи да би се упознали са пословним партнером и његовим намерама. Организују се састанци без дневног реда који могу да трају и неколико дана. Ћаскање о необавезним темама може за пословне људе са Запада да изгледа као „чисто губљење времена“. Међутим, све је то део пословне тактике, где пословни људи желе боље да упознају своје будуће пословне пријатеље.
- 4) **Захтеви у погледу личног простора.** Шта би био лични простор? То је територија у којој се одвија комуникација између двоје људи. На пример, у Америци је та територија од 45цм до 90цм. Јапанци желе још више простора, док Грци и Арапи воле да разговарају на мањој дистанци од Американаца. Свака пословна култура је различита и има своја правила понашања која се поштују (уколико се жели успех у пословним преговорима).
- 5) **Додиривање** је у неким пословним културама дозвољено, а у неким није. Истраживања су показала да се највише додирују пословни људи у Латинској Америци, мање у Америци а најмање у Европи. Ако желимо да поштујемо пословну културу друге земље морамо да проучимо и ове детаље који се односе на поздрављање, грљење или љубљење приликом сусрета.
- 6) **Говор тела** или кинезија је различита од културе до културе. На пример, **ок** у Америци означава да је све у реду, у Француској значи нулу, у Јапану новац, а у Бразилу има увредљиво значење. Исто тако, чињеница је да неке пословне културе захтевају гледање у очи приликом разговора (арапска пословна култура), док култура у Кини не дозвољава изражавање емоција приликом разговора. Кинески пословни људи вас неће гледати у очи док водите преговоре о послу.
- 7) **Ограничења превођења.** Речи, иако су добро преведене не морају да имају значење које је послао пошиљаоц. Многе пословне културе користе фразе и кованице које је тешко разумети. Друге неке културе, као Јапан на пример, је много тешко разумети јер говоре двосмислено. Чак и најбољи познаваоци јапанског језика тешко разумеју тај језик. Некада, да би разумели одређене поруке, морате живети у тој култури (чак и у одређеној групи) дуже времена.
- 8) **Здраворазумски приступ.** Шта можемо учинити да би смањили баријере које пословне културе постављају испред нас?

Потребно је сазнати што више детаља о одређеној култури. Није лоша идеја да у земљи у којој желимо да остваримо пословне контакте проведемо неко време.

За добре резултате у разговорима је потребно стрпљење. Пословни људи су обично нестрпљиви да што пре заврше посао. Таквим приступом (тактиком) умањују шансе за успех у пословној култури Арапа или Русије.

Увек је добро затражити помоћ како би разумели поруке. Домаћини су свакако спремни да нам изађу у сусрет са разјашњењима. Најскупљи начин декодирања је да сами нагађамо шта је неко хтео да каже и шта је мислио послатом поруком.

3.5. СТИЛОВИ КОМУНИКАЦИЈЕ

Стилови или начини комуникације могу се поделити у три групе:

- 1) **Избегавање (пасивно-агресивни стил).** Појединац који користи овај стил обично се жали и кука на све. Када таквим људима кажете да вам конкретно кажу шта не ваља, не могу да објасне. Људи који припадају овој групи желе да избегну расправу са другим људима стално се жалећи да је за њихов „тежак“ положај крив неко други.
- 2) **Агресивни стил** је на супротној страни од избегавања. Они који припадају овој групи људи најчешће покушавају агресивним наступом да добију предност у комуникацији. Агресивна понашања могу бити увредљива и само-промовишућа. Припадници ове групе покушавају да контролишу избор других људи наметањем својих ставова.
- 3) **Асертивни стил** се дефинише као стил комуникације у којој се људи залажу за своја права узимајући у обзир не само своје потребе, већ и потребе друге стране. Код асертивног стила једна страна у комуникацији тражи да друга страна јасно изрази своја очекивања и свој интерес у преговорима. То је директан приступ. Препознаје се неколико пословних култура које гаје овакав приступ (Америка, Велика Британија) и неколико других култура које немају овај стил (Кина, Арапске земље, Италија).

3.6. УТИЦАЈ НА ДРУГЕ ЉУДЕ И ГРУПЕ

Утицај у комуникацији означава моћ којом једна особа утиче на размишљање или деловање других људи или група.

Код утицаја имамо две области где можемо посматрати како утицај функционише у организацији.

- 1) **Добијање сагласности од саговорника.** Код добијања сагласности наводимо друге људе да поступе онако како ми желимо, иако они можда никада не би поступили тако. Код добијања сагласности најчешће користимо наш ранг у организацији. Такође, користе се обећања, награде или обећање за премештање на боље радно место у организацији. Добијање сагласности лако може да крене ка манипулацији уколико су обећања празна.
- 2) На **одбијање сагласности** се гледа као на одбијање да урадимо нешто што други траже од нас (а ми то не желимо да урадимо из неких разлога).

3.7. НЕВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЈА

Поред вербалне комуникације, менаџери користе и невербалну комуникацију. Невербално значи без употребе речи. Иако се у теорији више говори о вербалној комуникацији у пракси невербалну комуникацију чини и до 90 процента укупне комуникације!²⁵

„Најважнија ствар у комуникацији јесте чути оно што није изговорено.“

Питер Дракер

3.7.1. МЕТАКОМУНИКАЦИЈА

Метакомуникација јесте порука која се, иако није изражена речима, налази у позадини поруке која је изражена речима. Једноставније, поруку смо послали на другачији начин, другим речима (порука садржи пренесено значење).

Мета-порука се користи када желимо да саопштимо неке нешто на другачији начин. На пример, поруку: “Немој да касниш на посао!”, можете рећи и: “Често долазиш на посао после 9 сати и то може да представља проблем јер ће се бунити други запослени”.

Познавање метакомуникације има велики значај у пословној комуникацији неких земаља. У Јапану морате одлично да познајете мета-комуникацију менаџера (и њихових група) како би разумели њихове поруке (успешно преговарали).

3.7.2. КИНЕЗИЧКЕ ПОРУКЕ

Кинезиологија је наука о кретању. Кинезичке поруке су поруке које ми шаљемо другим људима на основу наших покрета (тела, руку, главе,

²⁵ Briggs, W (1998). Next for communicators: Global negotiation, Communication World, 16(1)

очију итд.) и гестикулација (рукама, ногама, главом, очима, итд.)

Људи стално шаљу поруке путем кинезичке комуникације. Примаоци на основу оваквих порука, онога што виде и што чују, доносе коначан закључак. Препознајемо следеће кинезичке поруке:

- 1) **Визуелне поруке** могу бити: гестови, мигови, осмеси, мрштење, уздаси, одевање, негованост и све врсте телесних покрета.
- 2) У **вокалне поруке** спада: интонација, испољавање емоција и осећања, јачина и боја гласа

3.7.3. РАЗУМЕВАЊЕ НЕВЕРБАЛНИХ ПОРУКА

У пословној комуникацији ћемо имати безброј прилика да тумачимо невербалне поруке наших пословних партнера и клијената. Као што смо већ напоменули, „читање“ и разумевање невербалне комуникације је далеко значајније од вербалне комуникације. Код вербалне комуникације ми, ако знамо језик, знамо одмах и значење поруке која иде према нама. Код невербалне комуникације морамо имати додатна знања (искуство) и морамо уложити додатни напор како бисмо декодирали поруку.

Лиман и Дафрин²⁶ подсећају да треба знати да невербалне поруке:

- ◆ Се не могу избећи;
- ◆ Могу имати различито значење за различите људе;
- ◆ Разликују се између различитих пословних култура;
- ◆ Могу бити намерне и ненамерне;
- ◆ Могу бити контрадикторне са послатом вербалном поруком;
- ◆ Могу добити већу пажњу него вербалне поруке;
- ◆ Говоре о образовном нивоу пошиљаоца поруке;
- ◆ Зависе од ситуације и околности у комуникацији;
- ◆ Могу бити корисне и штетне;
- ◆ Могу се разликовати зависно од рода особе.

3.7.4. НЕВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЈА И КУЛТУРА

Већ смо рекли да је невербална комуникација комуницирање међу људима без речи. Невербалном комуникацијом (изразима лица, гестовима, додирима, тоном гласа, погледом, положајем руку или ногу) шаљемо поруке другим људима (намерно или ненамерно).

Познавање невербалне комуникације пословне културе је од изузетно великог значаја за успех пословних преговора. Истраживања су показала велике разлике у понашању (невербалној комуникацији)

²⁶ Lehman, C. & Dufrene, D. (2015). Poslovna komunikacija, BCOM, Datastatus, Beograd

пословних људи широм света. Французи и Бразилци су врло агресивни приликом преговарања: користе чак и претње и упозорења. Немци, Британци и Американци су у средини – нису толико агресивни, али далеко од тога да се понашају мирно и незаинтересовано. Најмање агресивни, на основу ових истраживања су Јапанци. Они су увек користили стил пристојне конверзације.²⁷

Код невербалне комуникације не смемо изгубити из вида да се неће исто понашати жена и мушкарац. Сигурно је да жена неће намигивати, мрштити се и упућивати значајне погледе у правцу пословних партнера. Неке делегације се праве намерно састављене од жена како би појачале (или умањиле) преговарачки притисак и ствари преокренуле у своју корист.

3.8. ИНТЕРНЕТ И КУЛТУРА

Интернет технологије су допринеле доступности да културни садржаји буду доступни у великом броју. Свако може да изабере тему која га интересује ако има испуњене техничке услове (рачунар и мрежу).

Позитивне су могућности повезивања људи и размена информација на незамисливо брз начин. Људи, размењујући поруке размењују, на специфичан начин, културне обрасце, тако да можемо говорити о **е-култури**. Људи се у виртуелном свету осећају равноправно, ослобођени притиска хијерархије. Створена виртуелна заједница је много демократичнија од реалне где постоји ниво принуде.

Потребе бизниса дају подстрек брзом развијању интернет технологије, тако да је тешко замислити шта ће се дешавати у овој индустрији следећих година.

Угрожавање приватности је прва негативна појава интернета. Преко мобилног телефона свако може да прати корисника те технологије. Такође, на овај начин људи могу да се прате у времену, а на основу прикупљених података се праве анализе (корисно за „шпијунирање“).

Криминал је веома заступљен на интернету. Сведоци смо појава педофилије, злоупотреба жена, крађе и фалсификовања новца и докумената, крађа информација, преузимање идентитета, повреде ауторских права и много тога још. Криминал на интернету прети да „неутрализује“ позитивне ефекте ове технологије. Рад на заустављању криминала имаће приоритет за свако модерно друштво данас.

Поред криминала постоји и велика опасност од ширења терористичких идеја, као и порука мржње према другим расама и

²⁷ Flanningan, T. (1990). Successful negotiating with the Japanese. Small Business Reports, 15(6), 47-52

религијама. Познато је да (баш)путем интернета имамо „директне преносе“ говора мржње, претњи, уцена и других порука које демонстрирају насиље.

У свету се све више прича о дигиталној неједнакости која прати интернет технологију. Богате земље имају не само бољу технолошку опремљеност већ и бољу заштиту од негативних појава интернета.

САЖЕТАК ПОГЛАВЉА 3

- ☀ **Комуникација је процес размене информација и споразумевања између појединаца помоћу заједничког система симбола, знакова и понашања.**
- ☀ **Кодирање је процес одабира и обликовања поруке.**
- ☀ **Три канала за пренос порука: 1) Двосмерна комуникација лицем у лице. 2) Двосмерна интерна комуникација. 3) Једносмерна индиректна информација.**
- ☀ **Сметње или препреке блокирају или делимично спречавају комуникацију између пошиљаоца и примаоца.**
- ☀ **Декодирањем називамо процес тумачења поруке.**
- ☀ **Разликујемо пет нивоа комуникације: 1) Интраперсонална комуникација; 2) Интерперсонална комуникација; 3) Групна комуникација; 4) Организациона комуникација; 5) Јавна комуникација.**
- ☀ **Две врсте мрежних токова у организацијама: формални и неформални.**
- ☀ **Ограничења за ефикасну комуникацију: етноцентризам, стереотипи, тумачење времена, захтеви у погледу личног простора, додиривање, говор тела, ограничење простора, здраворазумски приступ.**
- ☀ **Метакомуникација јесте порука која се, иако није изражена речима, налази у позадини поруке која је изражена речима.**
- ☀ **Стилови у комуникацији: 1) Избегавање (пасивно-агресивни стил). 2) Агресивни стил. 3) Асертивни стил**
- ☀ **Утицај дефинишемо као моћ којом једна особа утиче на размишљање или деловање других људи или група.**
- ☀ **Кинезичке поруке су поруке које шаљемо другим људима на основу наших покрета (тела, руку, главе, очију итд.) и гестикулација (рукама, ногама, главом, очима, итд.)**
- ☀ **Невербална комуникација је комуницирање међу људима без речи.**

ДА ЛИ ЗНАТЕ ОДГОВОРЕ НА ОВА ПИТАЊА?

- 1) Шта је комуникација?
- 2) Шта је пословна комуникација?
- 3) Објасните процес комуникације.
- 4) Интеркултурална комуникација и њен утицај на пословну комуникацију.
- 5) Које знаш стилове комуникације?
- 6) Објасни на примеру невербалну комуникацију.

ТЕМЕ ЗА ИСТРАЖИВАЧКИ РАД

- ✿ Истражите једно ограничење ефикасне комуникације.

ТЕМЕ ЗА СЕМИНАРСКЕ РАДОВЕ

- ✿ Вербална комуникација.
- ✿ Невербална комуникација.

4. Конфликти и пословна култура

*„Не може се руковати стиснутом шаком (песницом).“
Индира Ганди*

САДРЖАЈ:

- | |
|---------------------------------------|
| 4.1. Шта су конфликти? |
| 4.2. Врсте конфликта. |
| 4.3. Како препознати конфликт? |
| 4.4. Решавање конфликта. |
| 4.5. Правни (структурирани) конфликт. |

ГДЕ СМО САДА:

- | |
|---|
| 1. Појам пословне културе. |
| 2. Организациона култура. |
| 3. Појам и значај пословне комуникације. |
| 4. Конфликти и пословна култура . |
| 5. Национална култура Србије, САД и Немачке. |
| 6. Национална култура Јапана, Сингапура, Анголе, Бразила, УАЕ и Кине. |
| 7. Пословна култура Немачке, УК, Француске, Италије. |
| 8. Пословна култура САД, Русије, Кине, Јапана и УАЕ. |
| 9. Пословна култура Србије. |

4.1. ШТА СУ КОНФЛИКТИ?

Сукоб, спор или конфликт су појмови који су људима познати од настанка човека. Када кажемо сукоб (конфликт) помислимо на црну хронику, туче или свађе међу сукобљеним људима. Због тога, конфликт има скоро увек негативно значење.

Мање је познато да конфликт може да буде и позитиван. Такође конфликт може (на време) да препозна проблеме у друштву.

Реч конфликт потиче од латинске речи *conflingere* што би значило да неко заједно учествује у борби.

Погледајмо неке дефиниције конфликта.

Вебстеров речник првобитно дефинише конфликт као борбу, битку или тучу, што значи физичку конфронтацију између појединаца. Даље, овај речник даје и одређење да је конфликт јако неслагање између људи, група итд. Конфликт прави разлику (јаз) који спречава договор.²⁸

Аронсон и сар.²⁹ напомињу да људи често имају неусклађене циљеве који доводе до конфликта. То може бити случај између појединаца (љубавни или пословни партнери) или две групе (синдикат и менаџмент компаније) који не могу да се сложе око плате или услова рада. Такође, можемо имати сукобе између два народа (Срби и Хрвати).

Робинс дефинише конфликт као процес који почиње када једна страна схвати да друга страна негативно утиче, или ће негативно утицати, на нешто што је њој важно.³⁰

На крају помињемо и Дана Д. који дефинише сукоб на радном месту као „стање између сарадника који су међусобно зависни једно од другог, који су љути, који сматрају да је друга страна крива и који својим понашањем узрокују пословни проблем. Ова дефиниција укључује осећања (емоције), перцепције (мишљења) и деловање (понашање).“³¹

Сукоб може да се појави увек када су две стране у интеракцији. Конфликти могу да се решавају у миру, али сукоб може да прерасте у отворено непријатељство. Тако имамо велики број развода (чак и убиства љубавног партнера), огроман број недоговорених послова, велики број отказа запосленима и оно што је најтрагичније имамо велики број ратова (нерешени сукоби међу народима). Када се осврнемо на све ово, можемо закључити да истраживање модела за решавање конфликта може бити од изузетног значаја.

²⁸ www.merriam-webster.com.

²⁹ Aronson, E., Vilson, T., Akert, R. (2013). *Socijalna psihologija*, peto izdanje, MATE, Beograd

³⁰ Robbins, S. & Coulter, M. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, MATE, Zagreb

³¹ Дана, Д. (2014). *Рјешавање сукоба*, MATE, Загреб

4.2. ВРСТЕ КОНФЛИКТА

Постоји велики број подела конфликта. Сузић конфликте дели на овај начин:³²

- 1) **Унутрашњи конфликти.** Ово су конфликти које особа има сама са собом на когнитивном, емотивном или физичко-акционом плану. Особа најчешће није свесна ових конфликта. Пошто не зна да има конфликт особа не може да реагује на прави начин. Најчешће поступа од ситуације до ситуације.
- 2) **Интерперсонални конфликти** су конфликти са другим особама или групама.
- 3) **Конфликти на релацији менаџер –радник.** Постоји више узрока ових конфликта: ауторитарност менаџера, некомуникативност менаџера, дисциплиновање радника од стране менаџера, нефер критицизам, девалвација менаџера од стране радника, привилеговање појединих радника од стране менаџера, емоционална импулсивност менаџера, моралисање од стране менаџера, неповерење менаџера према раднику које резултира неповерењем радника према менаџеру.
- 4) **Конфликти у породици** који су најчешћи. Неретко долази и до насиља у породици што је резултат нерешених(нагомиланих) сукоба.
- 5) **Конфликти са странцима** су конфликти који се појављују не само са људима из друге земље. Странцима се (по)некад називају и људи који су припадници друге групе (могу бити и из друге улице). У основи овог конфликта лежи угроженост ми-идентитета. Стални пораст несигурности резултира потребу људи да припадају некој групи где ће наћи заштиту и потврдити идентитет своје личности. Нажалост, ове групе врло често прерасту у насилничке групе са непријатељским расположењем према другим (сличним њој) групама.

Свакако да је занимљив приступ конфликтима који имају Робинс и Колтер. Они гледају на конфликте као негативне, али и као позитивне појаве у организацији. Робинс и Колтер су у својим истраживањима нашли да постој више врста конфликта:³³

- 1) **Традиционално схватање конфликта** где се каже да су сви конфликти лоши и да их треба избегавати.
- 2) **Конфликт различитих мишљења** је природна и неизбежна појава

³² Сузић, Н.(2007). Пословна култура, друго издање, ХБС, Бања Лука

³³ Robbins, S.& Coulter, M. (2008). Menadžment, osmo izdanje, Datastatus, Beograd

у групи.

- 3) **Конфликт интеракције.** Овај конфликт је неопходан да би се група покренула на креативни рад.
- 4) **Функционални конфликт** подржава циљева групе и побољшава њен учинак.
- 5) **Дисфункционални конфликти** спречавају групу да реализује своје циљеве.
- 6) **Конфликт суштине задатка** и циља су конфликти везани за предмет и циљ посла у организацији.
- 7) **Конфликт међуљудских односа** се базира на односима међу људима.
- 8) **Конфликт у процесу рада** је конфликт где се постоје разлике у мишљењу како треба обављати посао.

4.2.1. ТРИ ТИПА ГРУПНОГ КОНФЛИКТА

Свакако су, са позиције организације, најзначајнији они конфликти између појединца и групе и конфликти између група. Лиман и Дафрин су утврдиле да постоје три типа групног конфликта:³⁴

- 1) **Лични конфликт** се састоји у одбојности појединца према осталим члановима групе. Групе које имају чланове који су различити по ауторитативности, когнитивности и темпераменту могу имати више сукоба од група које су хомогене по саставу. Висок ниво сукоба се јавља и у групама које се разликују по способности, искуству, мишљењу, раси, личности, етничком пореклу.
- 2) **Суштински конфликт** произилази због разлика у мишљењу о питањима која су важна за групу. Ови конфликти могу да буду позитивни до одређеног нивоа. Међутим, када прерасту у лични конфликт (а то је честа појава за ове конфликти) постају проблематични.
- 3) **Процедурални конфликти** настају због неслагања око стратегија, политика и метода рада. Формирањем формалних правила се умањује могућност настајања овог конфликта. Опет, претерано инсистирање на формалним процедурама може да буде штетно по мотивацију чланова групе.

³⁴ Lehman, C. & Dufrene, D. (2015). Poslovna komunikacija, BCOM, Datastatus, Beograd

4.3. КАКО ПРЕПОЗНАТИ СУКОБ (КОНФЛИКТ)?

Ако желимо да решавамо сукобе морамо их препознати. Мада многи мисле да је лако идентификовати сукоб - то није тако. Како се може препознати постојање сукоба? Данијел Дана наводи ситуације на основу којих препознајемо да су две стране у сукобу:³⁵

- 1) Једна страна је **зависна** од друге стране. Свакој страни је потребно нешто од друге стране, а они то не добијају.
- 2) Једна страна **оптужује** другу страну. И једна и друга страна каже да је кривица у оној другој страни. Не желе да преузму кривицу на себе.
- 3) И једна и друга страна је **љута** и емоционално узнемирана.
- 4) Понашање и једне и друге стране је узрок пословног **проблема**. Због тога што не сарађују и једна и друга страна имају проблем у свом пословању.

Само ако су испуњена сва четири услова можемо говорити о сукобу. Уколико је испуњен само неки од наведених услова (у примеру) – сукоба нема!

4.3.1. СТРУКТУРА КОНФЛИКТА

По Дану постоји шест делова структуре сукоба на које морамо обратити пажњу:³⁶

- 1) **Међузависност**. Прво питање које постављамо је: Да ли су сукобљене стране потребне једна другој? Што је мања потреба једне стране за другом то ће и конфликт бити мањи и лакши за решавање.
- 2) **Број интересних учесника**. Колико различитих учесника има интереса у овом сукобу? Ако их има мало (на пример само двоје колега) лакше ће се решити конфликтна ситуација него у случају више учесника.
- 3) **Репрезентација других учесника**. Ако заступамо нечије интересе у сукобу биће много теже решавати проблем. Ако заступамо само себе, шансе да се пронађе решење за конфликт су веће.
- 4) **Ауторитет преговарача**. Уколико имамо већи ауторитет преговарача који могу сами одлучивати (без помоћи „одозго“), сукоб се лакше решава.

³⁵ Дана, Д. (2014). Рјешавање сукоба, МАТЕ, Загреб

³⁶ исто

- 5) **Хитност решавања сукоба.** Што је времена мање то је теже решити конфликте. Некада је могуће користити: “Време лечи све“. Потребно је само имати времена.
- 6) **Комуникацијски канали.** Уколико имамо могућности разговора лицем у лице, имамо веће шансе да решимо конфликт. Ако користимо индиректне комуникацијске везе имаћемо све мање шансе за решење конфликта.



Слика бр. 4.1. Структура конфликта

4.4. РЕШАВАЊЕ КОНФЛИКТА

Конфликти су велики проблем и оптерећење за менаџере. Они троше превише времена (истраживања говоре и преко 80%!) на решавање ових сложених ситуација.

Сваки менаџер би волео да има неки чаробни штапић за решавање сукоба у својој организацији. Међутим, најчешће то није тако. Решавање конфликта на задовољавајући начин је веома тежак и мукотрпан посао који (обично) дуго траје.

У овом делу ћемо погледати неке технике за решавање конфликтних ситуација и сукоба.

Лиман и Дафрин разликују неколико стилова решавања конфликта.³⁷

³⁷ Lehman, C. & Dufrene, D. (2015). Poslovna komunikacija, BCOM, Datastatus, Beograd

- 1) **Конкуренција.** Овде имамо изражену агресивност и низак ниво сарадње. Људи на конфликт гледају као на ситуацију где једна страна губи, а друга добија. После тога настаје борба (претње, расправе, вређања итд.), како би доказали да је неко бољи и да је у праву. Овакав стил подразумева да једна страна гледа само на своје интересе показујући незаинтересованост за интересе (и потребе) друге стране.
- 2) **Сарадња.** Појединац који испољава овакав стил решавања сукоба подједнако брине и о својим и интересима друге стране. Овај „win-win“ приступ или приступ обостране користи захтева доста времена и енергије како би обе стране прихватиле понуђено решење.
- 3) **Компромис** је стил који би спадао у „златну средину“. Нагласак се ставља на постизање оптималних решења па га називају и „lose-lose“ приступом (где обе стране губе). За овај стил решавања сукоба је потребно много мање времена него што је потребно код сарадње.
- 4) **Избегавање.** Присталице оваког стила решавања конфликта нису много заинтересоване ни за односе, ни за постизање задатака. Њихово мишљење је да ће, ако избегавају конфликт, његово решење доћи само од себе. Овај стил често користе подређени запослени плашећи се за своју позицију (и опстанак) у организацији.
- 5) **Прилагођавање.** Овај стил се одликује великом заинтересованошћу за односе, али ниском за задатке. То значи да можемо (због „мира у кући“) да пристанемо на неки предлог иако нам се не свиђа и није у нашем интересу.

Дана сматра да постоје само три начина на које можете решити конфликт:³⁸

- 1) **Такмичење у моћи.** У овом решавању конфликта победиће онај ко има већу моћ.
- 2) **Такмичење у правима.** Код овог конфликта побеђује онај ко има већа права, тј. онај који је у праву по законским или другим формалним и процедуралним одредбама.
- 3) **Мирење интереса** као најбољи и најприхватљивији начин решавања конфликта се остварује преко **медијације** за решавање сукоба.

У **медијацији:** а) неки ауторитет (обично менаџер) држи учеснике у конфликту усредсређеним на проблем који требају решити кроз

³⁸ Дана, Д. (2014). Рјешавање сукоба, МАТЕ, Загреб

медијацију; б) стално ради на томе да обе стране у конфликту покажу неки гест добре воље и помирења и в) чекање на тренутак када ће се јавити „искра помирења“ двеју страна у конфликту. Тада на сцену ступа медијатор.

Алати за медијацију служе да се испуне одређени услови: а) мора постојати дијалог међу странама у конфликту, б) дијалог мора бити заштићен (без прекида и одвраћања поажње), в) дијалогу се треба(мора) дати времена.

4.5. ПРАВНИ (СТРУКТУИРАНИ) КОНФЛИКТ

Већ смо напоменули да већина људи мисли да конфликти имају само негативну конотацију. У овом делу ћемо видети да конфликт може бити и позитиван.

Мери Паркет Фолет је међу првима (почетком прошлог века) сматрала да конфликт може бити користан. По њој су конфликти разлике у мишљењима и у интересима.

Конфликт је разлика. Пошто конфликт (и разлике) не можемо да избегнемо морамо да их употребимо у своју корист. Уместо да га осудимо треба да га усмеримо да ради за нас. По Мери Фолет најбољи начин решавања конфликта није доминација, где нека од страна треба да се одрекне својих интереса, већ интеграција. Интеграција би значила да обе стране треба да искажу своје жеље и да затим заједнички раде на проналажењу алтернативе која ће задовољити потребе обеју страна.³⁹

Слично тврди Вилијамс⁴⁰ који каже да права врста конфликта може много да побољша групно одлучивање.

Конфликт типа „Ц“ или когнитивни конфликт усмерен је на разлике у мишљењу међу члановима неке групе. Код когнитивног конфликта сваки члан групе поседује различито мишљење о решењу неког проблема, због тога што имају различити ниво искуства и знања. Основна карактеристика когнитивног конфликта је спремност чланова групе да упореде, испитају и помире међусобне разлике како би дошли до најбољег решења.

Конфликт типа „А“ је афективни конфликт који се односи на емоционалне реакције до којих долази када постоје конфликти који су личне, а не професионалне природе. Афективни конфликт изазива непријатељства, бес, неповерење, цинизам и апатију. Када имамо афективни конфликт може доћи до угрожености рада тимова и људи.

³⁹ Follet, M.(1995). Mary Parker Follet – Prophet of Management a Celebration of Writings from the 1920s, ed.P.Graham(Boston HBSP,1995)

⁴⁰ Williams,C.(2010). Principi menadžmenta, Datastatus, Beograd

Уместо да усмере своју енергију на проблеме, људи се концентришу на личност.

Задатак људи који се баве конфликтима у организацији је претварање афективног конфликта у позитивни смањењем тензије међу људима.

САЖЕТАК ПОГЛАВЉА 4

- ✿ Конфликт је процес који почиње када једна страна схвати да друга страна негативно утиче, или ће негативно утицати, на нешто што је њој важно.
- ✿ Врсте конфликта: Унутрашњи конфликти; Интерперсонални конфликти; Конфликти на релацији менаџер-радник; Конфликти у породици; Конфликти са странцима.
- ✿ Робинс и Колтер су у својим истраживањима нашли да постоји више врста конфликта: Традиционално схватање конфликта; Конфликт различитих мишљења; Конфликт интеракције; Функционални конфликт; Дисфункционални конфликти; Конфликт суштине задатка и циља; Конфликт међуљудских односа; Конфликт у процесу рада.
- ✿ Лиман и Дафрин разликују неколико стилова решавања конфликта: Конкуренција; Сарадња; Компромис; Избегавање; Прилагођавање.
- ✿ Постоје само три начина на које можете решити конфликт: 1) Такмичење у моћи. 2) Такмичење у правима. 3) Мирење интереса.

ДА ЛИ ЗНАТЕ ОДГОВОРЕ НА ОВА ПИТАЊА?

- 1) Шта је конфликт?
- 2) Врсте конфликта.
- 3) Како препознати конфликт?
- 4) Како се решава сукоб у организацији?
- 5) Да ли су сви конфликти негативни? Објасни.
- 6) Правни (структурирани) конфликт.

ТЕМЕ ЗА ИСТРАЖИВАЧКИ РАД

- ✿ Решавање конфликта у организацији.
- ✿ На примеру урадити решење конфликта медијацијом.

ТЕМЕ ЗА СЕМИНАРСКЕ РАДОВЕ

- ✿ **Позитивни и негативни конфликти у организацији.**

5. Национална култура Србије, САД и Немачке

„У држави где већи део грађана дангуби не могу се рађати значајна дела.“

Николо Макијавели

САДРЖАЈ:

- | |
|--|
| 5.1. Шта је национална култура? |
| 5.2. Истраживање карактеристика националних култура. |
| 5.3. Преглед националних култура по димезијама. |
| 5.4. Национална култура Србије. |
| 5.5. Национална култура САД. |
| 5.6. Национална култура Немачке. |

ГДЕ СМО САДА:

- | |
|---|
| 1. Појам пословне културе. |
| 2. Организациона култура. |
| 3. Појам и значај пословне комуникације. |
| 4. Конфликти и пословна култура. |
| 5. <i>Национална култура Србије, САД и Немачке.</i> |
| 6. Национална култура Јапана, Сингапура, Анголе, Бразила, УАЕ и Кине. |
| 7. Пословна култура Немачке, УК, Француске, Италије. |
| 8. Пословна култура САД, Русије, Кине, Јапана и УАЕ. |
| 9. Пословна култура Србије. |

5.1. ШТА ЈЕ НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА?

Национална култура је веома важна. Она има велики утицај на понашање појединаца, као и на формирање индивидуалних вредности. По Јанићијевићу би то значило да уколико нека национална култура има карактерну црту ауторитаризма, она ће се пренети и на организације, њихов менаџмент и запослене.⁴¹

Познавање националних култура је важно за менаџмент глобалних организација, где људи долазе из различитих култура. Уколико је менаџер упознао националне културе земаља (одакле долазе запослени), то може да му помогне у превазилажењу и решавању конфликтних ситуација које су честе када се сударају две или више култура. на једном месту.

5.2. ИСТРАЖИВАЊЕ КАРАКТЕРИСТИКА НАЦИОНАЛНИХ КУЛТУРА

Једно од најобимнијих истраживања о томе како се формирају вредности на радном месту под утицајем културе, спровео је Грег Хофстед.⁴² Он дефинише националну културу као колективно програмирање ума. Свака група (нација, народ) има карактеристичну културу која је својствена само њој. На основу тога он је описао националне културе 76 земаља.

Хофстед је у својим истраживањима користио модел од шест димензија (првобитно је имао четири димензије) којим описује националну културу:

- 1) **Дистанца моћи** показује степен у којем друштво прихвата чињеницу да је моћ у институцијама и организацијама распоређена на основу хијерархије. Већи резултат на скали (од 0 до 100) од 50 означава културу где је изражена ауторитарност и хијерархија. У оваквој култури се њени чланови ослањају на центре моћи. Где имамо резултате мање од 50 индексних поена, говоримо о култури која није условљена хијерархијом и моћи концентрисаној у једном човеку. Код ове димензије најмања дистанца моћи је у Ирској (28) а највећа у Белорусији (95).
- 2) **Индивидуализам и колективизам.** Сваки појединац је одговоран за своју судбину. Мали резултат на скали (мањи од 50) говори да имамо културу са особинама колективног друштва. Скала индивидуалности иде од 50 до 100 индексних поена. Код

⁴¹ Јанићијевић, Н. (2008). Организационо понашање, Датастатус, Београд

⁴² www.gert-hofstede.com

- ове димензије најмању индивидуалност имамо у Кини (20), а највећу у Америци (91).
- 3) **Мушка и женска култура.** Мушке вредности се односе на постигнућа, резултате и агресивност. Код женске културе цене се социјални односи и статус у друштву. Мањи резултат од 50 говори да је национална култура са женским вредностима. Када резултат иде преко 50 индексних поена говоримо о мушкој култури. Код ове димензије највећи индекс имају Ирска и Кина (68), а најмањи Белорусија и Украјина (20).
 - 4) **Избегавање неизвесности** је степен угрожености које чланови друштва осећају у неизвесним ситуацијама. Већи индекс од 50 значи да постоји избегавање неизвесности и ризика, а мањи од 50 описује културу где се „тражи“ ризик и неизвесност. Највећи степен избегавања неизвесности има Гватемала (99), а најмањи Кина (30).
 - 5) **Дугорочно планирање** је степен ослањања на традицију и прошлост. Ослањање на будућност и брзо прилагођавање новонасталим ситуацијама се налази на другом крају скале. Већи резултат од 50 значи да се друштво ослања на дугорочно планирање и будућност. Мањи индекс од 50 нам показује ослањање на традицију и старе вредности. Највећи скор имају Јапан (88) и Кина (87), а најмањи Тринидад и Тобаго (13).
 - 6) **Попустљива или уздржана култура** означава степен до којег чланови заједнице имају могућност задовољавања импулса, жеља, уживања у забави, коришћења слободног времена. Културе делимо на уздржану (мали резултат, испод 50) и попустљиву (када је резултат већи од 50). Највећи резултат код ове димензије има Америка (68), а најмањи Белорусија (18) и Кина (20).

5.3. ПРЕГЛЕД НАЦИОНАЛНИХ КУЛТУРА ПО ДИМЕНЗИЈАМА

У овом делу књиге смо говорили о националним културама Србије, САД и Немачке. Због чега баш културе ових земаља? Поред Србије, били смо у обавези да направимо избор националних култура према важности. Сматра се да су националне културе САД и Немачке извршиле веома велики утицај на националне културе других земаља, те су стога изузетно важне за њихово разумевање.

Култура је процес. Иако се основни обрасци не мењају, глобализам је много учино на принудној промени културе. Многе националне културе су претрпеле утицај других националних култура. То ствара тешкоће приликом описивања националне и пословне културе. Пошто о националним културама нисмо могли да сазнајемо из примарних извора

(на терену) користили смо доступне секундарне податке. Брзо мењање култура нас наводи на то да стално пратимо те промене уколико желимо да имамо релевантна сазнања о националним и пословним културама. Као извор података, поред литературе, користили смо следеће интернет странице:

- ✿ www.geert-hofstede
- ✿ www.businessculture.org
- ✿ www.worldbusinessculture.com
- ✿ www.forbes.com
- ✿ www.expertmarket.com

5.4. НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА СРБИЈЕ

Преглед националних култура започињемо са националном културом Србије. Национална култура Србије трпи огромне промене, као последицу транзиције целокупног друштва. На националну културу Србије утичу многи фактори: долазак страних компанија, припрема за улазак у ЕУ, економски и политички односи са Русијом и Кином и много тога још. Ту је и веома јак утицај Америке чији модел управљања покушава да користи већина земаља у свету. Наши млади менаџери веома брзо прихватају нове начине и стилове управљања који долазе са стране. На факултетима постоји велики број програма из менаџмента који форсирају западну економску филозофију. Са друге стране, имамо „старији кадар“ руководиоца који су задржали „просоцијалистички“ начин управљања.

У таквом окружењу тешко је прецизно одређивати како функционишу културни обрасци. Ми ћемо обрадити свих шест димензија националне културе покушавајући да опишемо основне културне обрасце који се веома тешко мењају.

1. ДИСТАНЦА МОЋИ

Дистанца моћи је степен у којем друштво прихвата чињеницу да је у институцијама и организацијама моћ распоређена неједнако. Људи у овој култури пристају да постоје врло моћни појединци и групе, али и они који немају никакву моћ. Људи не желе да се промени став о моћи. Када се народ покрене у овим друштвима, он не жели да промени дистанцу моћи, већ да доведе до тога да они који су имали мање моћи сада имају више моћи и обратно.

Србија у овој димензији има 86 индексна поена, што значи да људи прихватају хијерархијски поредак у коме свако има своје место. Такође, прихватају неједнако распоређену моћ. За људе у Србији хијерархија је

одраз својствене неједнакости, централизација је популарна, подређени очекују да им се каже шта да раде, а идеални шеф је аутократа.

„Без вође се не може. Уколико га нема потребно је „измислити га“.
(Душко Радовић).



Слика бр. 5.1. Србија, преузето са www.mfa.gov.rs

2. ИНДИВИДУАЛИЗАМ И КОЛЕКТИВИЗАМ

Ова димензија говори да је сваки појединац одговоран за своју судбину и судбину својих чланова породице.

У индивидуалним друштвима људи сами брину о себи и о својој породици. Тамо где преовладава колективистички дух људи припадају групама од којих траже да оне брину о њима.

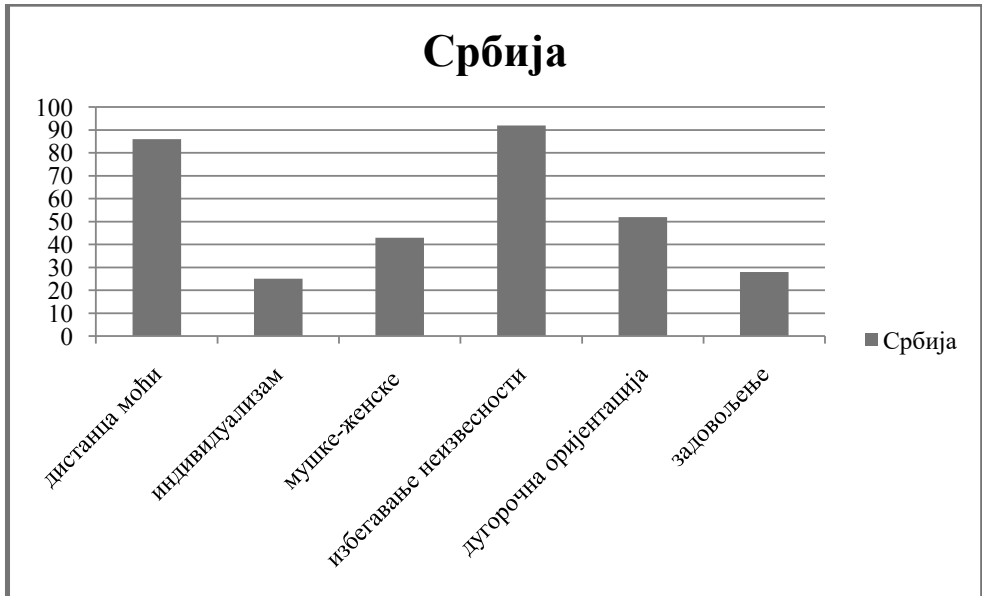
Србија се са веома скромних 25 индексних поена (међу најнижима у истраживању) сматра колективистичким друштвом. Порекло колективизма вуче из социјализма и патријархалног начина живота. Лојалност је изузетно важна у колективистичким друштвима какво је српско. Постоји велика несамосталност запослених, одсуство иницијативе, не поштују се људи који имају идеје, грешке су највећи непријатељ запослених, нема креативности. Постоји потпуна зависност од ауторитета.

3. МУШКЕ И ЖЕНСКЕ ВРЕДНОСТИ

Код мушке вредности цене се постигнућа, резултати и агресивност. Основне вредности женске културе су социјални односи и статус у друштву као инструмент за стицање материјалног богатства.

Основно питање је шта мотивише људе: жеља да буду најбољи или жеља да се ради одређени посао?

Србија са 43 индексна поена припада релативно женском друштву. Човек ради да би преживео, менаџери покушавају да постигну концензус, тражи се једнакост у свему, поштује се солидарност. Конфликти се решавају компромисом и преговорима. Фокус је на добробити. Није важан рад већ социјални положај и статус у друштву, односи међу људима, везе и познанства. Тако је много важније да имате „везу“ и „чланство“ (најбоље је у странци на власти), него знање и компетенције за посао. Постојање оваквих вредности нагони младе људе да мењају средину.



Слика бр. 5.2. Индексни бодови националне културе Србије, подаци преузети са www.geert-hofstede.com

4. ИЗБЕГАВАЊЕ НЕИЗВЕСНОСТИ

Ова димензија указује на то на који начин се друштво бори са изазовима будућности. Колики је степен угрожености који осећају чланови друштва у неизвесним и променљивим околностима? Шта треба урадити? Да ли контролисати будућност или пустити да се деси? Многа друштва избегавају одговоре на ова питања.

Србија са 92 индексна поена спада у земље које на све начине покушавају да избегну неизвесност и ризик. То значи да друштво одржава ригидне кодове веровања и понашања, нетолерантни су за нове и необичне идеје или понашања. Постоји емотивна потреба за правилима, људи имају порив да буду заузети, прецизност и тачност су норма (све треба да буде у стандардима и процедурама, и да то неко одозго надгледа).

Иновације (читај:промене) су често прилика за отпор, а безбедност је веома важна код индивидуалне мотивације. Не толеришу се разлике у мишљењима. Оне постају основ за „прогон“ оних који не мисле исто као људи на власти. Не поштују се најбољи. Људи су навикли да раде у лошем или осредњем окружењу, тако да избегавају средине где се много ослања на знање и квалитет.

5. ОРИЈЕНТАЦИЈА НА ДУЖИ РОК

Ова димензија се односи на повезаност друштва са својом прошлошћу, са једне стране, као и на однос према изазовима садашњости и будућности са друге стране. Једноставније, оријентација друштва на дужи рок. Нормативна друштва желе да се одржавају снагом традиције, док они који су на супротној страни скале имају више практични приступ, подстичу штедљивост и напоре у образовању као једини исправан пут у будућност.

Србија има 52 индексна поена у овој димензији тако да није јасна њена опредељеност. То наводи на претпоставку да још није трасиран пут којим желимо да идемо. Нисмо још спремни за дугорочно планирање, а краткорочни циљеви нам се чине као погодни за ово време. Како је још Јован Цвијић приметио, „Срби не воле као Немци дугорочно и детаљно планирање. Више воле да се ослоне на „осећај“ па шта буде нека буде“.

6. ПОПУСТЉИВА ИЛИ УЗДРЖАНА КУЛТУРА

Ова димензија показује да ли имамо задовољење импулса, жеља и потреба. Култура може бити описана као попустљива (све нам је дозвољено) или уздржана (мало тога нам је дозвољено).

Србија има веома ниску оцену од 28 индексних поена што значи да припада уздржаној култури. Друштва са нижом оценом су склона цинизму и песимизму. Не ставља се нагласак на слободно време. Жеље се контролишу. Људи имају осећај да су ограничени друштвеним нормама. Свесни су да је то слабост и да је такво понашање погрешно, али не могу против тврдокорних моралних норми.

5.5. НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА САД

1. ДИСТАНЦА МОЋИ

Колики је степен утицаја једног човека на понашање и идеје других људи?

У Америци је веома ниска дистанца моћи – 40 индексних поена. То не значи да не постоји хијерархија, али она је у служби за ефикасније и ефектније пословање. Код овакве дистанце моћи, менаџери су доступни за своје запослене. Менаџер се ослања на своје запослене и на бројне тимове

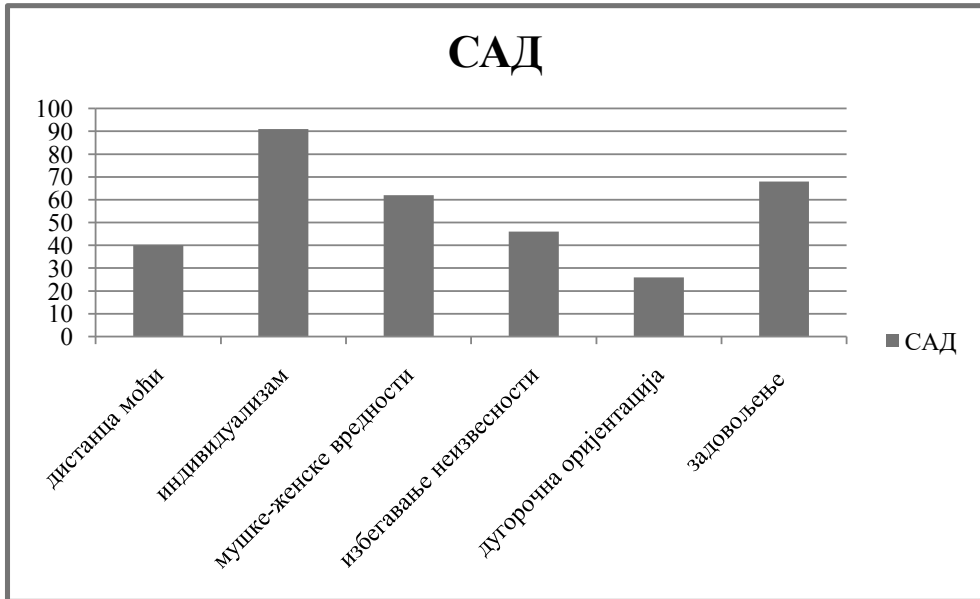
који побољшавају управљање. Менаџери и запослени су на време информисани и деле благовремено информације (не чувају их за себе како бих их користили за стварање своје личне предности). Запослени учествују у управљању и доношењу одлука. Комуникација је неформална до одређених граница. Све је у овој култури подређено успеху и резултатима.



Слика бр. 5.3. Култура САД увек приказује симболе ове земље, преузето са www.telegraph.co.uk

2. ИНДИВИДУАЛИЗАМ И КОЛЕКТИВИЗАМ

У Америци имамо велики индекс индивидуалности од 91 (међу највећим у свету). Људи се ослањају на себе и своје способности, а не на подршку друштва. Врло брзо (и лако) мењају места пребивалишта (и радно место) и селе се у друге крајеве. Брзо склапају пријатељства. Имају навику да послују са људима које не познају довољно добро. Нису стидљиви и траже информације које их интересују. Од људи се тражи да буду самостални. За запошљавање се траже резултати и доказ шта је у претходном периоду неко урадио. Поштују се референце претходних послодаваца.



Слика бр. 5.4. Индексни поени националне културе у САД, подаци преузети са www.geert-hofstede.com

3. МУШКЕ И ЖЕНСКЕ ВРЕДНОСТИ

Америка има висок индекс „мушке“ културе – 62. Друштво је вођено конкуренцијом, достигнућима и успехом. Постоји значајан ефекат такмичења као мотивациони фактор. Говори се само о победнику, други на циљу није „важан“. На овакав начин размишљања деца се привикавају од рођења. Америчко друштво своју „мушку“ културу показује кроз индивидуалност, што је велика разлика у односу на многе друге земље. Американци изузетно цене успешне особе. Оне имају посебно место и дају им се послови и места која одговарају њиховим способностима. Тако се долази до тога да најбољи увек буду на правим (највишим) позицијама. Не постоји могућност да „гори“ радници буду изнад оних који раде на врхунском нивоу.

4. ИЗБЕГАВАЊЕ НЕИЗВЕСНОСТИ

Код ове димензије резултат америчког друштва износи 46 индексних поена. Прихватају се нове идеје, постоји спремност на прихватање другачијег начина рада. Американци су врло толерантни за нове идеје (не само њихове) и не захтевају много правила. Врло су толерантни према другим културама. Тероризам је створио много страха у Америци и променио начин размишљања многих људи. Сада се много више пажње придаје безбедности. Ту треба тражити разлоге за постојање избегавања неизвесности и ризика.

5. ОРИЈЕНТАЦИЈА НА ДУЖИ РОК

Резултат истраживања ове димензије је 26 индексних бодова. Резултат нам говори да Американци желе стицање брзе зараде и брзо напредовање. Сада и одмах. Време је новац. Због тога је краткорочно планирање за њих важније од дугорочног. Американци се понашају прагматично када имају проверене нове информације. Многи људи у Америци имају јасан став око тога шта је добро, а шта је зло. Ово се односи на питања шта је абортус, употребе дроге, права грађана и права председника и владе. Американци се ослањају на традицију онда када њима одговара. Поштују прошлост, али су окренути размишљању у будућност, што је и очекивано када се ради о једној од најјачих економија света.

6. ПОПУСТЉИВА ИЛИ УЗДРЖАНА КУЛТУРА

У одрастању деци је много тога дозвољено. То често и прелази границе па Америка данас има велике проблеме са дрогом, насиљем у породици и многим другим негативним појавама. Са 68 индексних поена спада у земље које имају попустљиву културу. Људи имају жељу да остваре своје снове (American Dream) и препусте се уживању у животу. Цени се слободно време, време проведено са породицом или пријатељима. Велики број Американаца налази времена да се бави својим хобијима или спортом.

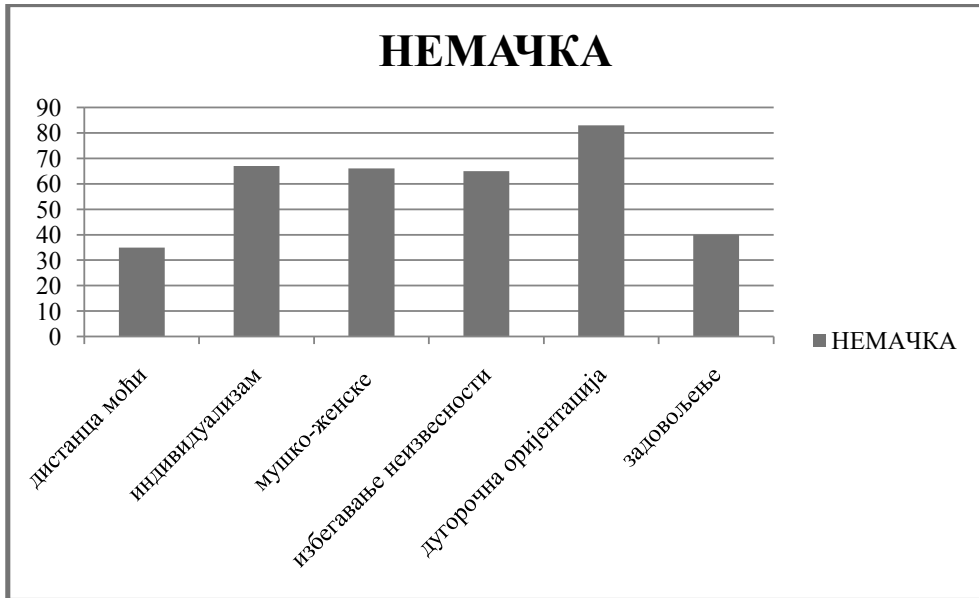
5.6. НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА НЕМАЧКЕ

У ову групу земаља са сличним културама спадају још и Швајцарска и Аустрија. Швајцарска култура се скоро поклапа са Немачком. Аустрија има још мању дистанцу моћи од Немачке – скоро 11 индексних поена (међу најмањим на свету). То значи да хијерархија постоји само да је има (привидно). Права запослених и руководиоца су потпуно иста. Руководилац је увек доступан запосленом. Постоји потпуна децентрализација и партиципација запослених. Запослени у Немачкој и Аустрији очекују да буду консултовани. Ова група земаља форсира директну комуникацију.

1. ДИСТАНЦА МОЋИ

Резултат од 35 индексних поена нам говори да постоји веома мала дистанца моћи (једна од најмањих). Права запослених су изузетно широка (као и њихова одговорност). Прихвата се хијерархија и начин расподеле моћи без икаквих проблема. Постоји директно учешће у управљању од стране запослених. Састанци су кратки и уобичајени за договор и информисање запослених. Немци воле контролу и висок квалитет рада и

производа. Руководиоци су веома компетентни и увек се на то место постављају најбољи стручњаци, тако да имају и ауторитет и поштовање од стране других запослених. Цени се рад, залагање, дисциплина и одговорност на највишем нивоу. Менаџери не одвајају себе од запослених.



Слика бр. 5.5. Национална култура Немачке, подаци преузети са www.geert-hofstede.com

2. ИНДИВИДУАЛИЗАМ И КОЛЕКТИВИЗАМ

Висок ниво индивидуалности од 67 индексних поена говори да се индивидуалност веома цени у Немачкој. Постоји јака вера у човека и његове способности. Лојалност је заснована на личности и осећају дужности и одговорности. Комуникација је директна и увек се истиче истина без обзира „колико боли“. Људима се допушта да уче на грешкама. Због тога је Немачка синоним за најбољи квалитет производа.

3. МУШКЕ И ЖЕНСКЕ ВРЕДНОСТИ

Са 66 индексних поена Немачка се сматра друштвом са „мушком“ културом. Учинак и резултат се веома цени. Још у школи се праве селекције за боље напредовање. Све се подређује успеху и инсистира се на упорности и борби до краја (док други не одустану). Људи живе да би радили, пуни су самопоуздања. Од менаџера и руководиоца се тражи да буду упорни и одлучни. Статус (веома важан у Немачкој) се показује (и доказује) стамбеним простором, аутомобилом, сатом или техничким уређајима.

4. ИЗБЕГАВАЊЕ НЕИЗВЕСНОСТИ

Немачка спада у земље где се избегава неизвесност (индекс 65). Детаљи су важни, пажљиво се и студиозно планира тако да је веома тешко да дође до неизвесних ситуација. Људи знају шта их очекује ако добро раде. Држава помаже коректним правним системом који је увек на страни оних који раде, који су поштени и који зарађују својим радом. Друге културе често не могу да схвате због чега Немци толико пажње обрађају на систем одговорности који их држи на првом месту у свету. Неизвесности нема јер се ослањају на експертизу (употреба најсигурнијих начина да се дође до резултата без обзира на уложен рад и време). Обично се у пословном свету као пример за најбоље планирање наводи Немачка. Код преговарања се зна да Немци увек имају припремљене све варијанте одлуке.

5. ОРИЈЕНТАЦИЈА НА ДУЖИ РОК

Немачка се изузетно много (83 индексна поена) ослања на традицију (и њено очување). Лако прилагођавају традицију новим ситуацијама. Имају јаку склоност ка штедњи и инвестицијама. Изузетно цене економичност и истрајност у постизању резултата. Све што раде и планирају подређено је будућности. Зна се када, како и ко ће направити промене које ће утицати на будућност. Ниједна земља на свету не даје толико на дугорочно планирање као Немачка.

6. ПОПУСТЉИВА ИЛИ УЗДРЖАНА КУЛТУРА

Немачка спада у групу уздржаних друштава (као и Србија). Не стављају акценат на слободно време и контролишу задовољење својих жеља. Врло пажљиво васпитавају своју децу водећи стално рачуна о томе да на њих пренесу основне црте немачког карактера.

САЖЕТАК ПОГЛАВЉА 5

- ✿ Национална култура је колективно програмирање ума.
- ✿ Хофстед је у својим истраживањима користио модел од шест димензија (првобитно је имао четири димензије) којим описује националну културу: 1) Дистанца моћи, 2) Индивидуализам, 3) Женске-Мушке вредности, 4) Избегавање неизвесности, 5) Дугорочна оријентација, 6) Попустљива или уздржана култура жеља и импулса.
- ✿ Србија овде има 86 индексна поена, што значи да људи прихватају хијерархијски поредак у коме свако има своје место. Такође, прихватају неједнако распоређену моћ. За људе у Србији хијерархија је одраз својствене неједнакости,

централизација је популарна, подређени очекују да им се каже шта да раде, а идеални шеф је аутократа.

- ✿ Србија се са веома скромних 25 индексних поена (међу најнижима у истраживању) сматра колективистичким друштвом.
- ✿ Србија са 43 индексна поена припада релативно женском друштву.
- ✿ Србија са 92 индексна поена спада у земље које на све начине покушавају да избегну неизвесност и ризик.
- ✿ Срби више воле да се ослоне на „осећај па шта буде нека буде“.
- ✿ Србија има веома ниску оцену од 28 индексних поена, што значи да припада уздржаној култури.

ДА ЛИ ЗНАТЕ ДА ОДГОВОРИТЕ НА ОВА ПИТАЊА?

- 1) Шта је национална култура?
- 2) Које су димензије националне културе?
- 3) Карактеристике националне културе Србије.
- 4) Карактеристике националне културе САД.
- 5) Карактеристике националне културе Немачке.

ТЕМЕ ЗА ИСТРАЖИВАЧКИ РАД

- ✿ Национална култура Русије.

ТЕМЕ ЗА СЕМИНАРСКЕ РАДОВЕ

- ✿ Разлика између националне културе Немачке и САД.
- ✿ Разлика између националне културе Србије и Немачке.

6. Национална култура Јапана, Сингапура, Анголе, Бразила, УАЕ и Кине

„Држава постоји у корист доброг живота грађана, а не само живота“.
Аристотел

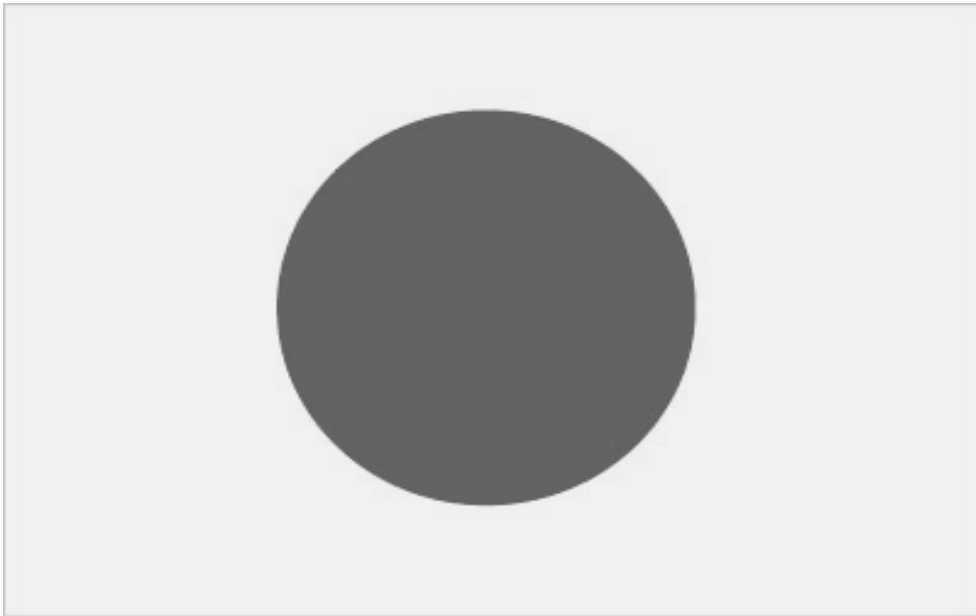
САДРЖАЈ:
6.1. Национална култура Јапана.
6.2. Национална култура Сингапура.
6.3. Национална култура Анголе.
6.4. Национална култура Бразила.
6.5. Национална култура УАЕ.
6.6. Национална култура Кине.

ГДЕ СМО САДА:
1. Појам пословне културе.
2. Организациона култура.
3. Појам и значај пословне комуникације.
4. Конфликти и пословна култура .
5. Национална култура Србије, САД и Немачке.
6. <i>Национална култура Јапана, Сингапура, Анголе, Бразила, УАЕ и Кине.</i>
7. Пословна култура Немачке, УК, Француске, Италије.
8. Пословна култура САД, Русије, Кине, Јапана и УАЕ.
9. Пословна култура Србије.

6.1. НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА ЈАПАНА

1. ДИСТАНЦА МОЋИ

Иако дистанца моћи има резултат 54, Јапан се не сматра (строго) хијерархијским друштвом као остале азијске земље. Процедуре приликом одлучивања у Јапану су врло компликоване, али одлично функционишу. Споро одлучивање нам говори о свој сложености одлучивања: не може један човек да донесе одлуку самостално. Постоји једнакост која се изузетно поштује и учи још од почетка образовања деце. Свако може да напредује (без обзира на порекло) уколико се труди, уколико је упоран и има резултате рада.



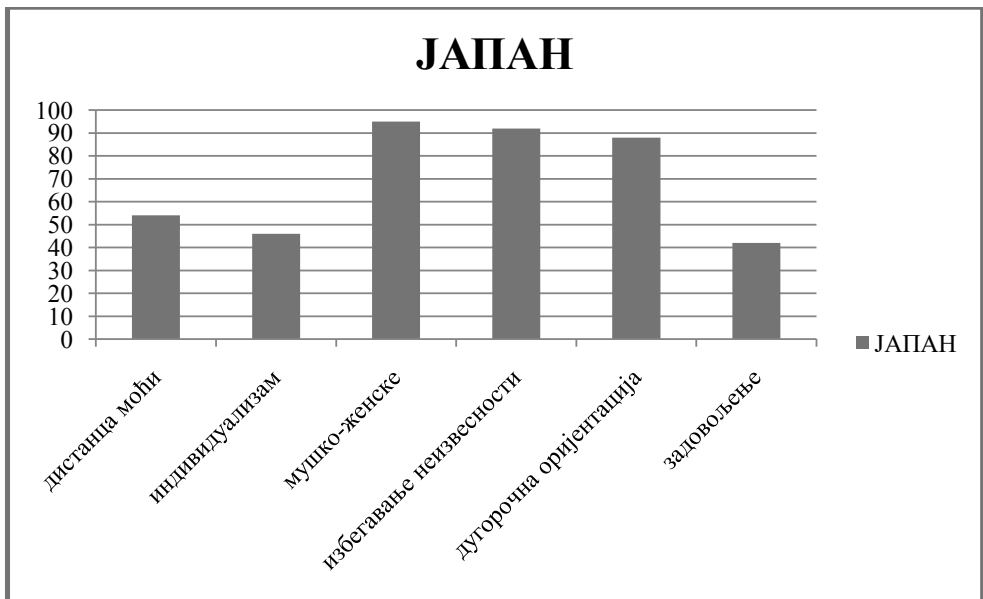
Слика 6.1. Национални симбол Јапана, преузето са www.unodc.org

2. ИНДИВИДУАЛИЗАМ И КОЛЕКТИВИЗАМ

Јапанско друштво показује карактеристике једног колективистичког друштва (индекс 46). Међутим, гаји се строги индивидуалистички дух сваког запосленог. Запослени су лојални својој организацији и никада је не напуштају, али са друге стране свако је дужан и одговоран за свој рад и резултате рада. Нико не може да се сакрије иза групе, нити ће група да стане иза појединца који не улаже максималне напоре у извршавање задатака.

3. МУШКЕ И ЖЕНСКЕ ВРЕДНОСТИ

Са индексом од 95 Јапан има строго мушке вредности културе. Изузетно се цени постигнуће, резултати и агресивност. Развијена је конкуренција између група и такмичарски дух. Од вртића јапанска деца вежбају и баве се спортом. Покушавају да постигну савршенство у производњи и то их одваја од многих других култура. Постављају све врсте норми врло високо и спремни су и да се жртвују да би постигли врхунске резултате. Имају највише моралне норме које се поштују по цени свега па и живота.



Слика бр. 6.2. Индекс културе у Јапану, подаци преузети са www.geert-hofstede.com

4. ИЗБЕГАВАЊЕ НЕИЗВЕСНОСТИ

И код избегавања неизвесности Јапан је међу првим културама (индекс 92). Постоји јасно планирање свега, од породице до најсложенијих технолошких достигнућа. Тако да неизвесности и ризика скоро да и нема. На то су их натерале, поред осталог, честе природне катастрофе. Јапанци планирају и предвиђају све могуће сценарије где имају припремљене одговоре на изазове. Код пројеката све се разрађује до најситнијих детаља, тако да је студија изводљивости за Јапан најважнији документ. Менаџери се пре доношења одлука упознају са најситнијим детаљима и информацијама како би одлука била што квалитетнија. Код

овако високих вредности, везано за неизвесност и ризике, проблем су увек промене. У оваквим друштвима је врло тешко нешто мењати.

Кризe могу да буду погубне за оваква друштва. Криза која је захватила свет 2008. године потврђује ово. Јапан има великих економских проблема (међу најзадуженијим земљама је на свету). Потребне су брзе и радикалне промене које јапанска култура није спремна да покрене.

5. ОРИЈЕНТАЦИЈА НА ДУЖИ РОК

Јапанско друштво је дугорочно оријентисано друштво (индекс 88). Постоји висока стопа улагања у истраживања и развој. Изузетно се цене људи који доносе нове идеје и људи који се баве проналасцима и иновацијама. Мисли су стално усмерене на будућност. Строго се води рачуна да будућа поколења имају боље услове него претходне генерације.

6. ПОПУСТЉИВА ИЛИ УЗДРЖАНА КУЛТУРА

Јапан има уздржану културу (индекс 42). Оваква друштва су песимистички расположена, али то се очигледно не односи на људе у Јапану. Они више времена посвећују раду и свом предузећу него одмору, испуњавању жеља и задовољењу импулса. Познато је да Јапанци често не користе годишње одморе како би што више допринели успеху своје организације.

6.2. НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА СИНГАПУРА

Веома сличне културе имају Сингапур, Индија, Кина и Малезија. То нас и не чуди јер 77% становништва је кинеско, 6% индијско и 15% малајско. Представљање сингапурске националне културе изабрали смо због одређених специфичности.

1. ДИСТАНЦА МОЋИ

Сингапур има висок индекс дистанце моћи од 74. Конфучијанство (преовлађујућа религија) се заснива на неједнаким односима међу људима (висок степен хијерархије). Поштује се моћ институција и државе. Снага је у централизацији. Запослени очекују да им се каже шта да раде. Правила су строга и од свих се тражи да их поштују. Постоји строга контрола. Руководиоци имају строго формални однос са запосленима. Комуникација је индиректна.

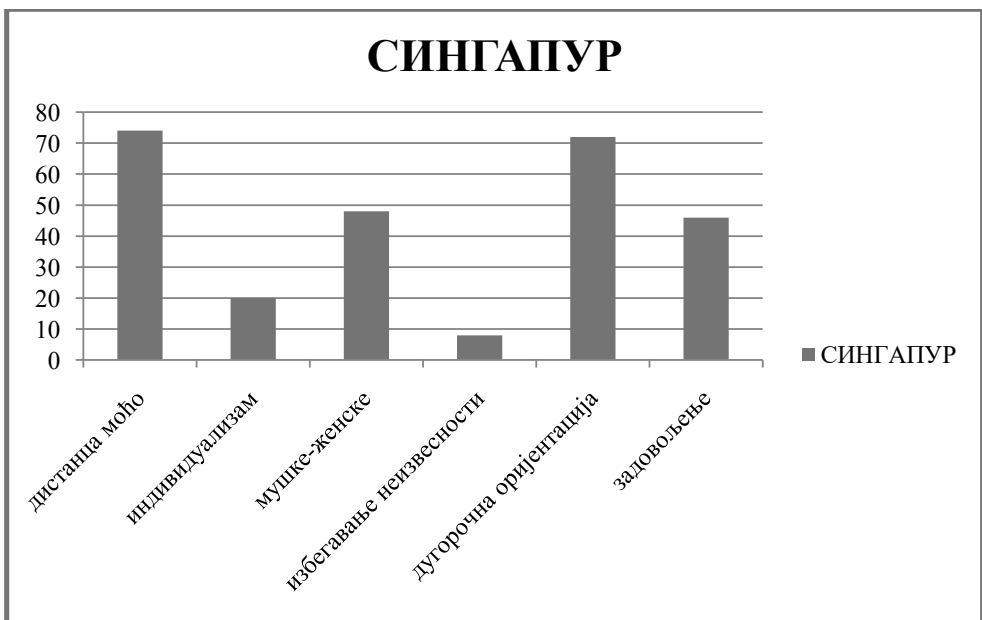
2. ИНДИВИДУАЛИЗАМ И КОЛЕКТИВИЗАМ

Сингапур је пример за колективистичко друштво са индексом индивидуалности од само 20. Преовладава „МИ“ модел понашања, људи припадају групама где брину једни о другима у замену за лојалност.

Породица је стереотип организовања. Деца још у породици уче шта је колективистички дух. Поштују се други људи и односи међу људима имају строгу моралну ноту.

3. МУШКЕ И ЖЕНСКЕ ВРЕДНОСТИ

Сингапур је у средини скале (индекс 48). Не преовладавају ни мушке ни женске вредности културе. То значи ослањање на консензус, мекши аспекти културе, једнакост са другима, симпатије за губитника. Скромност и понизност се изузетно цене као карактерне црте. Сукоби се избегавају. Током дискусије не треба бити упоран у одбрани својих ставова.



Слика бр. 6.3. Индекси културе у Сингапуру, подаци преузети са www.geert-hofstede.com

4. ИЗБЕГАВАЊЕ НЕИЗВЕСНОСТИ

Сингапур има најмањи индекс избегавања неизвесности, свега 8. Постоји стална потреба за променама које се врло радо прихватају. Веома су толерантни према неодређености и неизвесности. Људи се подстичу да доносе нове идеје. Ризик је нешто што се тражи. Избегава се скривање иза сигурности садашњице.

5. ОРИЈЕНТАЦИЈА НА ДУЖИ РОК

Има висок индекс од 72 код оријентације на дужи рок. То нас наводи на закључак да људи у Сингапуру у духу њихове религије поштују

традицију, подржавају дугорочне инвестиције, поштују истрајност, трајне напоре и споре резултате. Годинама, на тестовима (ПИСА тест), деца из Сингапура узимају прва места.

Њихова култура изузетно поштује штедљивост и бригу о ресурсима које немају у изобиљу.

Истиче се начин на који се ради као веома важан. Воле да саслушају и другу страну. Никада не пресуђују да је само једна страна у праву. Говоре да је њихова одлука комбинација А и Б стране. То је велика разлика у односу на западне земље где се мишљења оних који губе не узимају у обзир приликом одлучивања.

6. ПОПУСТЉИВА ИЛИ УЗДРЖАНА КУЛТУРА

У Сингапуру постоји контрола жеља и импулса на средњем нивоу, са мером (индекс је 46).

6.3. НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА АНГОЛЕ

Ангола је типични представник афричког континента. Осврнућемо се на карактеристике њихове националне културе.

1. ДИСТАНЦА МОЋИ

Висока дистанца моћи (индекс 83) нам показује да је Ангола хијерархијско друштво. Људи прихватају хијерархију и неједнакост. Централизација је популарна, а подређени очекују од руководиоца да буде аутократа.

2. ИНДИВИДУАЛИЗАМ И КОЛЕКТИВИЗАМ

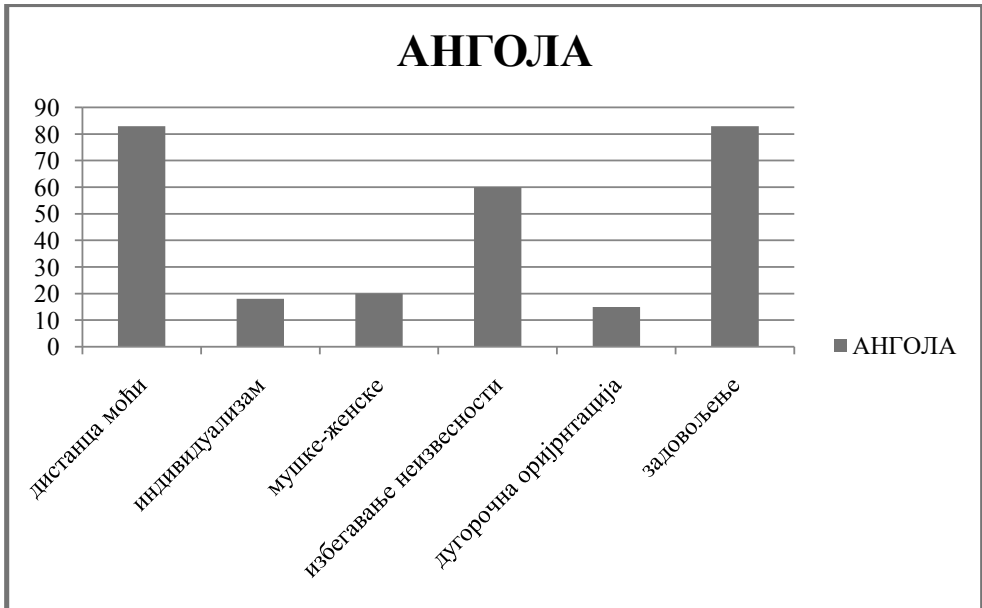
Ангола спада у колективистичка друштва и њен индекс индивидуалности је само 18. Људи су посвећени породици и групи. Лојалност групи и породици је најважнија и замењује друга друштвена правила и прописе. Друштво преузима одговорност за сваког члана групе. Запослени морају да воде рачуна о понашању, јер неморалним поступцима угрожавају себе, своју породицу и групу.

3. МУШКЕ И ЖЕНСКЕ ВРЕДНОСТИ

Ангола има женске вредности културе што значи да људи раде да би преживели, менаџери покушавају да ствари решавају консензусом, солидарност и једнакост су на цени. Конфликти се решавају компромисом и преговорима. Цене се везе у друштву и статус који неко има (на основу веза, а не на основу резултата).

4. ИЗБЕГАВАЊЕ НЕИЗВЕСНОСТИ

Избегавање неизвесности има индекс 60. Тешко прихватају нове идеје, имају велику потребу за правилима (које не поштују), нетолерантни су према свему што је ново и води променама. Радници који имају добре резултате могу имати већи проблем него они са осредњим доприносима на послу.



Слика бр. 6.4. Индекси културе у Анголи, подаци преузети са www.geert-hofstede.com

5. ОРИЈЕНТАЦИЈА НА ДУЖИ РОК

Имају јако поштовање према традицији, али не размишљају о будућности (индекс ове димензије је 15). Желе брзе резултате и брзу зараду. Не воле штедњу.

6. ПОПУСТЉИВА ИЛИ УЗДРЖАНА КУЛТУРА

Показују велику спремност да испуне своје жеље и импулсе посебно када се ради о забави и уживању у животу (индекс 83). Имају склоност ка оптимизму. Желе да раде оно што они хоће и да троше новац без планирања.

6.4. НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА БРАЗИЛА

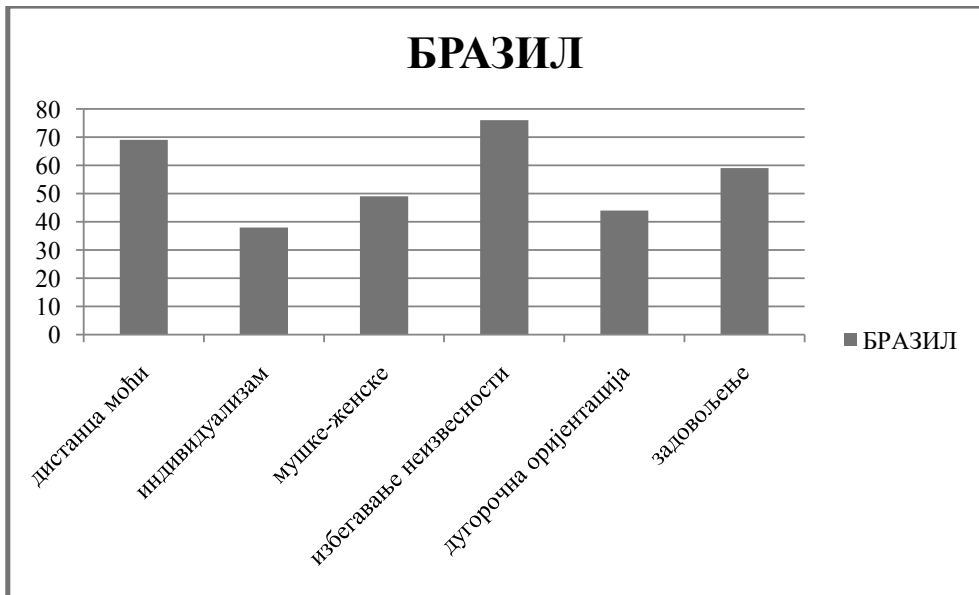
Бразил је типичан представник културе Латинске Америке.

1. ДИСТАНЦА МОЋИ

Друштво у Бразилу се са индексом 69 сматра хијерархијским. Поштује се неједнакост међу људима. Оправдава се чињеница да носиоци власти имају више него што имају мање моћни у друштву. Важно је показати поштовање према старијима. Деца су дужна да брину о својим родитељима. У организацијама постоји један шеф који преузима сву одговорност.

2. ИНДИВИДУАЛИЗАМ

Бразил има скор од 38, што нас наводи на закључак да постоји снажан колективистички дух где се поштују групе, а нарочито породица. Породица често има пресудну реч код запошљавања или женидбе. Комуникација је пожељна и њен контекст је обично богат тако да људи често говоре (без реда) што може продужити састанке и на више дана.



Слика бр. 6.5. Индекси националне културе у Бразилу, подаци преузети са www.geert-hofstede.com

3. МУШКЕ-ЖЕНСКЕ ВРЕДНОСТИ

Бразил са скором од 49 не припада ни једној ни другој групи, тако да можемо рећи да подједнако гаји и мушке и женске вредности културе.

4. ИЗБЕГАВАЊЕ НЕИЗВЕСНОСТИ

Бразил има висок индекс 76 избегавања неизвесности, као и већина земаља Латинске Америке. Ово доказује потребу за снажним правилима и

правним системом. Међутим, људи слабо поштују законе иако они постоје у великом броју. Бразилци не воле ризик и неизвесност. Воле сигурност без промена. Људи воле да се друже, да имају опуштајуће разговоре са колегама. Уживају у дугим оброцима и плесу са гостима и пријатељима. Страствени су и воле да показују своје емоције. Све то Бразилци не би хтели (волели) да изгубе.

5. ДУГОРОЧНА ОРИЈЕНТАЦИЈА

Индекс ове димензије је 44. Налази сенегде око средине, тако да можемо рећи да се ослања на традицију (због религије), али и да Бразилци не воле штедњу и размишљање о будућности.

6. ПОПУСТЉИВА ИЛИ УЗДРЖАНА КУЛТУРА

Са индексом од 59 спадају у друштва која воле да остварују своје импулсе и жеље. Имају позитиван став и склоност ка оптимизму. Воле трошење новца и придају важност слободном времену. Уживају у животу и забави.

6.5. НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА УАЕ

За УАЕ имамо податке за само четири димензије културе.

1. ДИСТАНЦА МОЋИ

Скор индекса од 90 нам говори о високом степену хијерархије у овом друштву. Постоји неједнакост која се прихвата. Централизација је популарна. Подређени очекују да им се каже шта да раде, а шеф је аутократа.

2. ИНДИВИДУАЛИЗАМ

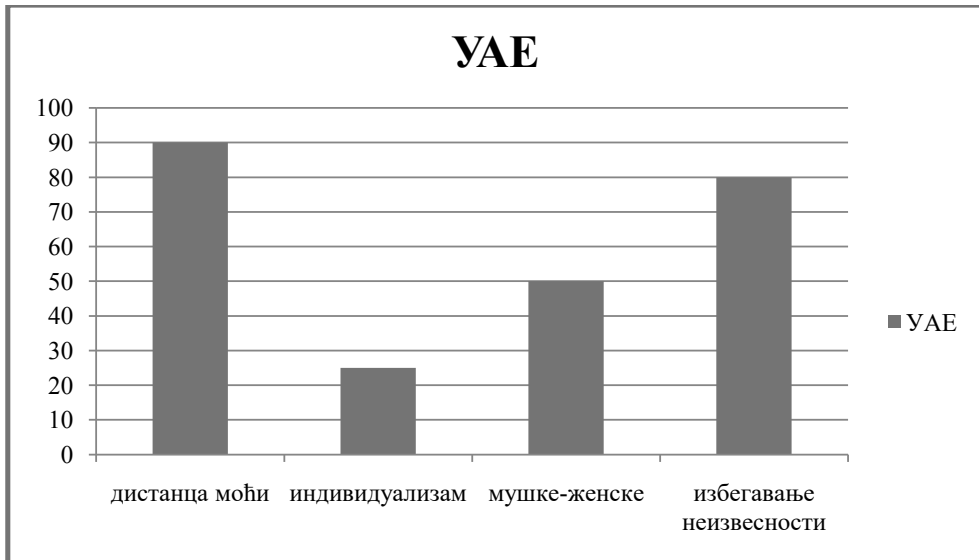
Сматра се за колективистичко друштво (индекс 25) где је породица у првом плану. Друштво преузима бригу и одговорност о запосленом. Постоје високе моралне норме које утичу на одлуке појединца и групе.

3. МУШКЕ-ЖЕНСКЕ ВРЕДНОСТИ

Пошто има индекс 50 може се говорити о друштву које подједнако гаји и мушке и женске вредности.

4. ИЗБЕГАВАЊЕ НЕИЗВЕСНОСТИ

Индекс од 80 говори да људи у Емиратима избегавају неизвесност и ризике. Немају слуха за нове идеје и нетолерантни су за необично понашање. Не воле промене. Тешко мењају своје ставове. Не воле људе који носе иновације. Ослањају се на традицију, а знање и искуство стечено у породицама им је најважније.



Слика бр. 6.6. Национална култура УАЕ, подаци преузети са www.geert-hofstede.com

6.6. НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА КИНЕ

1. ДИСТАНЦА МОЋИ

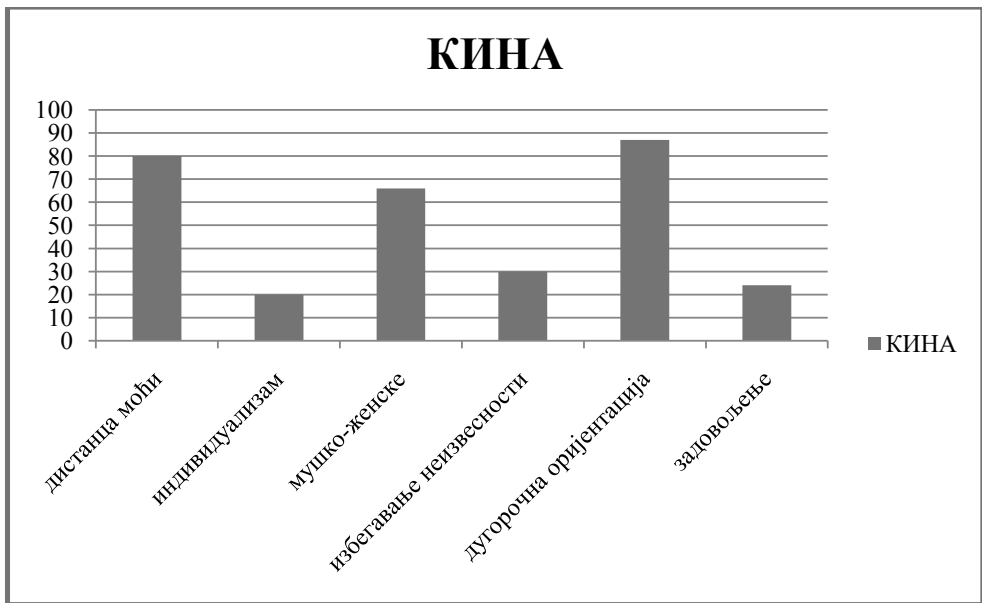
Са индексом 80 кинеско друштво верује да је хијерархија и неједнакост међу људима прихватљива. Одржава се модел формалног ауторитета и под претњом казне запослени су принуђени да то поштују. Постоји оптимизам везан за могућност развоја лидерства које треба да донесе веће учешће запослених у одлучивању, тако да је то велики корак унапред.

2. ИНДИВИДУАЛИЗАМ

Кина са малим индексом 20 је изузетно колективистичко друштво. Људи поступају у интересу групе. Поштују се колеге унутар групе. Ван групе могу бити чак и непријатељски расположени према запосленима из других група. Лични односи су веома важни за сваког запосленог.

3. МУШКО-ЖЕНСКЕ ВРЕДНОСТИ

Кина је оријентисана на мушке вредности (индекс 66). За њих је приоритет рад. На пример, фризер у Кини ради до дубоко у ноћ. Слободно време није важно. Ради бољег посла људи су спремни на селидбу у сваком тренутку у најудаљенија места. Студенти су изузетно вредни у постизању резултата и остваривању бодова.



Слика бр. 6.7. Национална култура Кине, подаци преузети са www.geert-hofstede.com

4. ИЗБЕГАВАЊЕ НЕИЗВЕСНОСТИ

Са индексом 30, Кина има ниске вредности избегавања неизвесности и свесног уласка у ризик. Потпуно супротно очекивањима Кинези су предузетнички расположени и предузимљиви. Велики број породица се бави приватном производњом. Чак 70% до 80% процената су управо оваква врста предузећа.

5. ДУГОРОЧНА ОРИЈЕНТАЦИЈА

Кина је врло прагматично друштво (индекс 87). Лако прилагођавају традицију новим условима, имају јаку склоност ка штедњи и инвестирању у будућност. Воде рачуна да буду економични и врло су истрајни у постизању резултата.

6. ПОПУСТЉИВА ИЛИ УЗДРЖАНА КУЛТУРА

Припада уздржаним друштвима јер је индекс тек 24. Не стављају нагласак на слободно време и строго контролишу жеље и импулсе.

САЖЕТАК ПОГЛАВЉА 6

- ✿ Иако дистанца моћи има резултат 54, Јапан се не сматра (строго) хијерархијским друштвом као остале азијске земље.
- ✿ Јапанско друштво показује карактеристике једног колективистичког друштва (индекс 46).
- ✿ Са индексом од 95 Јапан има строго мушке вредности културе
- ✿ Јапанско друштво је дугорочно оријентисано друштво (индекс 88).
- ✿ Јапан има уздржану културу (индекс 42)
- ✿ Сингапур има висок индекс дистанце моћи од 74. Конфучијанство (преовлађујућа религија) се заснива на неједнаким односима међу људима (висок степен хијерархије). Поштује се моћ институција и државе. Снага је у централизацији.
- ✿ Висока дистанца моћи (индекс 83) нам показује да је Ангола хијерархијско друштво. Људи прихватају хијерархију и неједнакост. Централизација је популарна, а подређени очекују од руководиоца да буде аутократа.
- ✿ Друштво у Бразилу са индексом 69 се сматра хијерархијским. Поштује се неједнакост међу људима. Оправдава се чињеница да носиоци власти имају више него што имају мање моћи у друштву. Важно је показати поштовање према старијима. Деца су дужна да брину о својим родитељима
- ✿ Скор индекса од 90 нам говори о високом степену хијерархије у овом друштву. Постоји неједнакост која се прихвата. Централизација је популарна. Подређени очекују да им се каже шта да раде, а шеф је аутократа.

ДА ЛИ ЗНАТЕ ОДГОВОР НА ОВА ПИТАЊА?

- 1) Да опишите националну културу Јапана?
- 2) Да опишите националну културу Сингапура?
- 3) Да опишите националну културу Анголе?
- 4) Да опишите националну културу Бразила?
- 5) Да опишите националну културу УАЕ?
- 6) Да опишете националну културу Кине?

ТЕМЕ ЗА ИСТРАЖИВАЧКИ РАД

- ✿ Истражите националну културу Јужне Кореје или Пољске.

ТЕМЕ ЗА СЕМИНАРСКЕ РАДОВЕ

- ✿ Упоредите две националне културе које имају највећи контраст.

7. Пословна култура Немачке, УК, Француске и Италије

*„Изабери посао који волиш и нећеш морати да радиш нити један дан у
свом животу.“
Конфучије*

САДРЖАЈ:

- | |
|----------------------------------|
| 7.1. Пословна култура. |
| 7.2. Пословна култура Немачке. |
| 7.3. Пословна култура УК. |
| 7.4. Пословна култура Француске. |
| 7.5. Пословна култура Италије. |

ГДЕ СМО САДА:

- | |
|---|
| 1. Појам пословне културе. |
| 2. Организациона култура. |
| 3. Појам и значај пословне комуникације. |
| 4. Конфликти и пословна култура. |
| 5. Национална култура Србије, САД и Немачке. |
| 6. Национална култура Јапана, Сингапура, Анголе, Бразила, УАЕ и Кине. |
| 7. <i>Пословна култура Немачке, УК, Француске, Италије.</i> |
| 8. Пословна култура САД, Русије, Кине, Јапана и УАЕ. |
| 9. Пословна култура Србије. |

7.1. ПОСЛОВНА КУЛТУРА

У овом делу књиге ћемо говорити о пословним културама Немачке, Велике Британије (УК), Француске и Италије. Образложење оваквог избора европских земаља, где описујемо пословну културу, полази од следећих аргумената:

- ✿ Немачка, предводник ЕУ и једна од најјачих економских светских сила.
- ✿ Велика Британија, стара колонијална сила са специфичном културом. Недавно напустила ЕУ. Изузетно значајна у економском свету.
- ✿ Француска, после изласка Велике Британије, друга земља по снази у ЕУ. Има врло карактеристичну пословну културу која се битно разликује од осталих земаља које смо разматрали.
- ✿ Италија је врло занимљива земља. Има себи својствене начине организовања и управљања. Њена пословна култура има многе специфичности које ћемо у овом делу поменути.

7.2. ПОСЛОВНА КУЛТУРА НЕМАЧКЕ

Већ смо видели да је национална култура Немачке заснована на карактерним цртама немачког народа: љубав према раду, дисциплини и поштовању закона. На основу карактера немачких пословних људи можемо да опишемо пословну културу ове земље.

7.2.1. ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА

Ефикасне комуникацијске вештине су од велике користи на послу, у слободном времену или дружењу са другим људима. Као што смо већ поменули, свака земља, па самим тим и свака култура има своју специфичну комуникацију. Познавање пословне комуникације у другим културама може да нам повећа шансе за успех. За успешну комуникацију је потребно да разумемо и схватимо културу земље у којој се налазимо. Уколико познајемо културу те земље биће лако да се међусобно схватимо.

Оно што прво морамо да учинимо када смо у земљи где постоји другачија култура, јесте прилагођавање тој култури. Ми можемо да користимо и „наше“ културне обрасце, али ризикујемо да нас друга страна погрешно разуме и да од најбоље намере да преговори успеју дођемо до ситуације да испаднемо непристојни.

Што се тиче комуникације у Немачкој, морамо знати да је ово велика земља која има различите културне обрасце на северу и југу, истоку и западу. Познато је да је бивша Источна Немачка интегрисана са

бившом Западном Немачком пре непуних тридесет година. То је кратак период за „изједначавање“ културних образаца.

7.2.2. ОСНОВНИ ПОДАЦИ ВЕЗАНИ ЗА НЕМАЧКУ

- ✿ Површина 356 750 км²
- ✿ 82 милиона становника.
- ✿ Централно европско време (као у Србији).
- ✿ Главни град је Берлин са 3,5 мил.становника. Већи градови су Минхен 1,3 мил.ст., Хамбург 1,8 мил.ст., Штутгарт 0,6 мил.ст., Бремен 0,6 мил.ст., Диселдорф 0,6мил.ст., Келн 1мил.ст.
- ✿ Језик је немачки.
- ✿ Немачка је једном трећином протестантска, једна трећина припада римокатолицима и једну трећину чине остале религије (ислам, будизам, хиндуизам и друге).
- ✿ Немачка је подељена на 16 држава по федеративном принципу. Немачка је савезна, федеративна, демократска република. На челу извршне власти је савезни канцелар и влада. Скупштина је врховно законодавно и представничко тело и има два дома.
- ✿ Скоро да нема корупције у јавном сектору (79% „чисте ситуације“ што је у самом светском врху).
- ✿ 75% људи користи интернет. Немци не користе интернет на послу. Свега 3% запослених прегледа facebook на послу!

Пословно окружење у Немачкој је засновано на њеној огромној економској снази. Иако су сви предвиђали да ће рецесија 2008. јако утицати на немачку привреду то се није десило. Стопа незапослености и даље пада, а извоз се повећава. Чак и проблеми везани за интеграцију са бившом Источном Немачком нису ослабили ову привреду

По БДП по становнику је на 3 месту са 31 300 ЕУР (иза Луксембурга и Норвешке, Србија 8700 EUR). Са укупним БДП 3309 милијарде EUR је на првом месту испред Велике Британије и Француске (Србија 34 милијарде). Немачка је највећи светски извозник са преко 1200 милијарди долара (податак ВГА). Кина је на другом месту.

Да бисмо боље схватили пословну културу Немачке битно је да знамо да је она окружена са девет држава (свака може да има утицаја на њену културу): Аустрија, Белгија, Чешка, Данска, Француска, Луксембург, Холандија, Пољска и Швајцарска. Немачка се налази у средишту најактивније трговинске зоне на свету.

Немачка је у првих 10 земаља у свету где се говори највише језика. Немачки језик је други језик најчешће коришћен на интернету. Трећи језик по учењу у свету (као други језик). Више од половине становништва

у Немачкој говори два језика (свој и један страни), а чак 1/3 зна два језика поред немачког. Међутим ту треба бити обазрив. На челу организација у Немачкој су обично стручњаци и експерти техничке струке. Они воле да користе „свој немачки“ који је прави „технички“ језик и који много лакше описује захтевне технолошке ситуације.

7.2.3. КАРАКТЕРИСТИКЕ ПОСЛОВНЕ КУЛТУРЕ У НЕМАЧКОЈ

Прва и основна карактеристика немачке пословне културе је: Немци воле да су запослени и да раде!

У Немачкој се велика пажња посвећује техничком образовању и оно има предност у односу на остале врсте образовања. Организације обично воде технички експерти, а не правници или економисти.

Немачка има велику традицију марљивости и упорности. У свим сегментима друштва се ова карактерна црта немачког народа гаји и негује.

Немачка филозофија се заснива на следећем: ако неко каже да ће нешто да уради он ће то и урадити. Немци не воле и не верују непоузданим људима.

Немци су мудри, вредни, марљиви, штедљиви. Изузетно цене перфекционизам у свим областима. Фокусирају се на задатак и покушавају до задњег тренутка да дођу до циља. Не задовољавају се осредњим резултатима.

Не постоји ништа важније од одлучности и истрајности.

Јохан Волфганг Гете

Немци не верују у брзу зараду и у лепе приче. Морате да им до детаља објасните своје планове да би вам веровали и да би прихватили понуду. У Немачкој управни одбори доносе коначне одлуке. Директори и руководиоци због тога имају мање власти од њихових колега у другим земљама. Међутим, у Немачкој постоји хијерархија, строго се поштују правила и процедуре, тако да свако зна шта га очекује од посла. Са једне стране ово је добар модел, али проблем може да се појави када су потребне промене.

Менаџери у Немачкој морају да имају одлично техничко знање из области где раде. То доводи до тога да менаџер има ауторитет и ретко долази до проблема између надређеног и радника. Запослени имају поверења у руководиоца јер знају да је на то место постављен онај који је најбољи. Све ситуације су веома јасне.

Поверење је биљка која полагано расте.

Немачка пословица

Менаџери се друже са својом генерацијом са посла без обзира на хијерархију у организацији.

Немци су веома директни и поштени људи. Ако могу и желе да помогну они ће то директно рећи и урадити.

Врло брзо прелазе на ствар – пословни разговор. Уводи су веома кратки јер су руководиоци пре свега стручњаци и експерти, а мање „дипломате и политичари“.

Немци користе врло кратке реченице (опет директан начин) за изражавање својих мисли.

Код представљања Немци изговарају своје име. Ретко презиме. Сматра се непристојним ако не кажете своје име код поздрављања. Руковање је јако и обавезно. Приликом разговора није пристојно држати руке у џеповима. У затвореним просторијама се скида капа. Избегава се разговор о Другом светском рату и фашизму.

Немци воле истину и непосредност (пре дипломатије). Увек треба износити истину и користити чињенице. Код Немаца је директни говор знак поштовања. У основи се увек налази жеља да се дође до решења проблема, а не нека намера. Често се директан говор пореди са ароганцијом (тако би неке друге културе могле да опишу Немца који разговара са својим запосленим), што није тачно.

Немци имају веома развијен смисао за хумор. Шале и вицеве говоре гласно уз искрен осмех. Наравно, тачно се зна када могу да се причају вицеви. За време озбиљног посла, сигурно не!

Немци никада не игноришу хијерархију и личне титуле

После 22 часа немојте да зовете људе у Немачкој код куће, осим ако немате такав договор.

Нећете наћи никог у канцеларији после радног времена, али зато не брините. У време радног времена Немци су обавезно на свом радном месту. Немају отворена врата на канцеларијама. Без обзира на хијерархију, морате да куцате када желите да уђете унутра

Кад се јављате на телефон обавезно реците своје презиме (за разлику од упознавања када кажете своје име).

7.2.4. САСТАНЦИ

Немци организују састанке да би се боље припремили за планирање и извршавање задатака. Предлози на састанцима се дају уз обиље информација. Састанак служи да би запослени са руководиоцима разменили мишљења и потврдили исправност свог мишљења. Прихватају

се увек најбољи предлози, без обзира на хијерархијски ниво предлагача. Састанци су често специфични јер на њима присуствују само стручњаци из те области. Проблем може да настане ако састанку присуствују људи који нису компетентни и стручни да разумеју проблеме око којих се расправља. Зато у Немачкој не воле када организације воде људи који нису стручни и који немају довољно информација и чињеница за ефикасно доношење одлука.

Немци воде рачуна о времену и не желе да га губе информишући људе који не могу да разумеју о чему се говори или ту област познају површно. Састанци могу бити веома бучни што може да изненади људе из других култура. Међутим, то је уобичајено понашање Немаца на састанцима.

7.2.4.1. ТРЕБА ДА ЗНАМО О САСТАНЦИМА У НЕМАЧКОЈ

Састанци се заказују унапред, обично неколико недеља (месец дана) телефоном или електронском поштом.

- ✿ Избегавајте састанке за време одмора (јул, август) и за време националних празника.
- ✿ Немци не заказују састанке без претходне припреме. Пошаљите довољно информација да би састанак ишао глатко.
- ✿ Састанак заказујте са руководиоцем. Никако не заказујте са нижим службеницима.
- ✿ Писмо за заказивање састанка мора бити написано на немачком језику. Ако не урадите тако, вероватно је да вам нико неће одговорити.
- ✿ Састанци су увек формални.
- ✿ Водите рачуна о поштовању договора. Не отказујте и не премештајте састанак у други термин. Вероватно га нећете добити.
- ✿ Немци одлучују споро. Не очекујте одмах одговор на ваше предлоге.
- ✿ Већ смо рекли да Немци не воле различита мишљења (пре састанка је већ све договорено!) тако да морате да им оставите времена да размисле. Уколико их пожурите можда ће посумњати у ваше искрене намере у вези закључења посла.
- ✿ Нема емоција на пословним састанцима.
- ✿ Тачност. Немци долазе 10 минута раније! Обавезно позовите ако морате да касните (5 минута пре заказаног састанка).

7.2.5. ТИМОВИ

Тим у Немачкој функционише тако што сваки члан тима има своје задатке и строго дефинисану улогу. За тимски рад није потребан надзор, јер се тимови састављају од стручних лица која одлично познају своју улогу и посао.

7.2.6. ЖЕНЕ

Иако је Немачка најразвијенија земља у Европи, жене још увек немају место које заслужују својим резултатима и радом. Можда је томе разлог и напред наведено поштовање техничког образовања, где природно има много више мушкараца.

Жене све више учествују у руковођењу, поготово у областима као што су здравство и образовање. Немци имају 31% жена на руководећим местима⁴³. Међутим, у Немачкој још увек има мушких и женских послова. Разумљиво је да су мушки послови боље плаћени.

Истраживања говоре да жене у Немачкој више воле кућу (породицу) од организације у којој раде.

7.2.7. РЕСТОРАНИ И ПОСЛОВНИ РУЧАК

Немци строго раздвајају приватни живот од пословног. Они врло ретко зову пословне партнере у своју кућу. Пословни састанци се завршавају ручком у компанији или ресторану.

За време ручка добра тема за разговор са Немцима је спорт. Нема Немца кога спорт (посебно фудбал) не интересује и који не познаје немачке прилике у спорту.

Рачун у ресторанима плаћају они који позову на ручак. Мада није неуобичајено да у Немачкој свако плати свој ручак.

Иако Немци воле да пију, на радном месту и пословном ручку ће се уздржати од алкохола. Међутим, пошто пиво код Немаца „не спада“ у алкохол често се конзумира (на послу не!).

Бонтон за ручком је уобичајен, европски. Напојница од 10% је уобичајена у ресторанима.

Немци обично организују пословни ручак у неком ресторану са националном кухињом. Немојте започињати са јелом пре домаћина. Сачекајте да неко пожели добар апетит („Guten Appetit“)

Не наслањајте руке лактовима на сто. Леву руку немојте држати испод стола док једете. Обе руке треба да се виде док једете.

⁴³ Подаци преузети са www.expertmarket.com

7.2.8. НЕВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЈА

Ево неких карактеристика важних за невербалну комуникацију у Немачкој.

Када разговарамо са другом особом раздаљина између нас треба да буде најмање за дужину руке.

Контакт очима се поштује у Немачкој. Може бити непријатно када нас неко непрестано гледа директно у очи, али то само значи да нас Немац поштује и да пази да му не промакне неки детаљ. Обавезно је гледање у очи приликом поздрављања и приликом наздрављања („Prost“ за пиво и „Zum Wohl“ за вино).

Показивање средњег прста или показивање прстом на главу је непристојно. Немци овај гест често користе за негодовање у возњи. Иначе, никада то неће показати странцима.

Понашање Немаца у јавности је формално, ненаметљиво и резервисано. Немци уживају у тишини и приватности. Врата су им увек закључана, али ће их отворити када покуцате на њих.

Обавезна је размена пословних картица. Оне не морају да буду на немачком језику (пожељно јесте). Добро је да на картици ставите и своју титулу.

Немци награђују искреним аплаузом добру пословну презентацију. То може да помогне код преговарања.

Немци се не љубе приликом поздрављања. Јавно испољавање осећања није уобичајено, па нећете видети Немца који „скаче“ од среће. Врло су љубазни у односу на друге људе.

Много полажу на писани контакт. Честитке су уобичајене.

Руковање је свакодневно. И када се сретну и када се растају. Обавезно је гледање у очи приликом поздрављања.

7.2.9. ПОКЛОНИ

Није уобичајено давати поклоне пословним партнерима. Ако дајете поклон не треба да буде скуп већ пригодан.

Када идете у посету код Немаца кући водите рачуна о цвећу:

- ✿ Не треба бити увијено у папир.
- ✿ Непаран број врсте цвећа.
- ✿ Не дају се црвене руже јер симболизују романтичарске намере.
- ✿ Не дају се каранфили јер су симбол жалости.
- ✿ Не дају се љиљани и хризантеме јер се користе на сахранама.

7.2.10. ОБЛАЧАЊЕ

За Немце је стил облачења веома важан. Поносе се облачењем. Одећа никада није разметљива.

За посао је веома важно бити добро обучен. Није пожељан слободан стил облачења.

Пословна хаљина је конзервативна и формална.

Привредници носе тамна одела, конзервативног кроја, беле кошуље.

Жене носе дискретну, ненападну шминку.

7.2.11. ПРИЈАТЕЉСТВА

Не развијају пријатељства пребрзо. Поштују хијерархију на послу, али ван посла су могућа дружења без обзира на ранг у организацији. Изузетно поштују образовање и академске титуле. Важан аспект у послу је и поштовање пословне етике.

7.2.12. РАД

Немци имају 40-часовну недељу. Не раде суботом. Одмор им траје око 30 дана.

7.2.13. СПОРТ

Спорт је изузетно важан за Немце. Мада воле и прате и остале спортове, фудбал је убедљиво најпопуларнији спорт у Немачкој. Немци имају изузетно много успеха у клупском (Бајерн и Борусија) и репрезентативном такмичењу (Немачка је вишеструки светски првак у фудбалу). Немци имају преко 26 000 клубова и око 6 милиона регистрованих чланова (8%популације)!

У Немачкој:

- Немци се непријатно осећају ако постоји двосмисленост. Воле чисте ситуације.
- Поштује се дугорочно планирање. Воде велику бригу за будућност.
- Веома је цењено техничко образовање.
- Када се донесе одлука очекује се од свих да без поговора учествују у њеном спровођењу.
- Од руководиоца се очекује да одлично познаје свој посао и да на основу тога јасно води организацију напред.
- Изливи емоција на радном месту су за Немце слабост и непрофесионализам.

- Запослени очекују прецизне и детаљне инструкције за извршавање задатака.
- Однос између руководиоца и запослених на радном месту је формалан.
- У Немачкој пословној култури скоро и да нема повратних информација јер Немци све планирају тако да су исходи познати.
- Немачке организације су строго департаментализоване и свака је задужена за извршавање својих задатака на највишем нивоу.
- Тимови су хијерархијски постављени, где се строго поштују правила и процедуре.
- Састанци су формални.
- Немци су изузетно добро припремљени за састанке.
- За Немце компромис је слабост. Увек се иде на истину и чињенице.
- Боље је ћутати него говорити о теми у којој нисте стручни.
- Руководиоци (због своје стручности) су увек боље информисани од својих запослених.
- Немци воле да све што кажу и ураде ставе на папир.
- Хумор се користи ван радног места.
- Немци изузетно поштују тачност.
- Немци су формални. Њихова формалност је знак поштовања других људи. То се види и кроз обраћање другим људима које увек започиње са Sie Herr или Frau.
- Немци су мајстори планирања. Пре него што започну пројекат много времена проведу у планирању и предвиђању ситуација у којима могу да се нађу.
- Немци не воле изненађења. Чак иако би они били у предности, промене у договорима не воле.
- Строго су подељени рад и лични живот.
- Немци су велики индивидуалисти. Сваку грешку приписују особама, а не групи. То може имати последице по преговоре када покушавамо да објаснимо свој положај у нашој организацији.

7.3. ПОСЛОВНА КУЛТУРА УЈЕДИЊЕНОГ КРАЉЕВСТВА

7.3.1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ

- ✿ Површина УК је 244 101км²
- ✿ Уједињено краљевство има 64 716 000 становника. Енглези чине 81%, Ирци 9%, Велшани 1,9%.
- ✿ БДП је 2054 милијарди ЕУР. По становнику износи 28 500 ЕУР. Извоз УК је око 300 милијарди долара.
- ✿ По уређењу је парламентарна монархија. „Шеф“ државе је краљица. Премијер и влада имају извршну власт. Парламент има два дома, горњи и доњи.

- ✿ Главни град је Лондон са 7,6 милиона становника. Већи градови су Бирминген 2,6 мил., Лидс 3,1 мил., Глазгов 1,6 мил, Манчестер 2,6 мил, Ливерпул 1,3 мил.
- ✿ Религија: Англиканска црква 44%, и 10% католика. Протестаната највише има у Ирској 62%. Секуларизација је учинила да је верника све мање.

Оно што је свакако најзанимљивије то је излазак Велике Британије (популаран назив који није исправан – треба Уједињено краљевство) из ЕУ (Brexit).. Ова земља се много ослања на традицију и историју.

У Британији су извршене огромне промене у привреди. Некада индустријска земља, Британија све више прелази на развој сектора услуга. Пословни модел и пословни начин размишљања је махом преузет од САД. Као и у Америци, британски менаџери не проводе више свој радни век само у једној компанији. Они су сада слободни да могу да траже и мењају свој посао ако то хоће. Британија жели да решава ствари брзо и да буде конкурентна са најразвијенијим земљама света. Због тога су промене (па и пословна култура) постале заштитни знак Британије. Своје место није нашла у ЕУ. Сада остаје да се види како ће функционисати сама.

Британија више не ставља акценат на техничку способност људи. Аналитичари то користе као разлог за смањење производње у Британији у последњих неколико година. Као и све друге развијене земље, Британија је веома тешко прошла кроз економску кризу 2008. године са видљивим последицама – успорен раст и просперитет.

Управни одбор има стварну моћ у компанијама. Председник води одбор. У Британији веће компаније имају *non-executive* директоре, непристрасне стручњаке који помажу у успостављању веза између власти и компанија.

У Британији традиционално постоји хијерархија, али тај систем се полако мења ка партиципацији и демократском управљању. Можемо рећи да постоји транзиција у управљању у Британији, па је веома тешко генерализовати начин управљања. Стилски управљања су различити од компаније до компаније.

За разлику од Немачке, у Британији менаџери не морају да буду стручни у својој области. Довољно је да поседују менаџерске компетенције. Образовање се не поштује као у Француској или Немачкој, али се зато поштује пракса и резултати.

Акцент се ставља на менаџере који знају како се најбоље производи и који знају да из тимова извуку највише. Вештина, као што су уређење међуљудских односа се веома цени у Британији. Веза између менаџера и подређених је „мека“ и нема традиционално-хијерархијски однос. Менаџери су спремни на преузимање тешких менаџерских корака

(на релацији менаџер-радник). За тако нешто је имало много прилика јер је велики број радника у Британији изгубио посао.

Менаџери не дају директиве. Чешће, то је давање смерница уз велику помоћ и консултацију самих запослених. То је велика промена у односу на традиционалну Британију.

7.3.2. САСТАНЦИ

Састанци су веома чести у Британији и то је њихова основна карактеристика. И дужина састанака је већа него у другим европским земљама.

Састанци су форум за отворену дебату за проблеме и како пронаћи пут за њихово решавање. После тога иду у припремање планова за концепт одлуке и реализацију постигнутог решења.

Британци нису баш склони да долазе на време. Кашњења од 5 до 10 минута су уобичајена и нико им не придаје велику важност.

7.3.3. ТИМОВИ

Тимови су организовани тако да у њима влада пријатељска атмосфера. Чланови тима су добри пријатељи и добијају снажну подршку једни од других. Међутим, ако крене нешто по злу радо ће окривити неког члана групе за пропуст и грешку.

Тимови се организују са људима који су на различитим нивоима и пољима специјализације, али се од свих њих очекује да раде заједничким снагама на остваривању задатог циља.

7.3.4. КОМУНИКАЦИОНИ СТИЛ

Британци велику пажњу обраћају на комуникацију и ту личе на азијске земље. Нема директне комуникације већ се чешће користи индиректан начин како се не би вређала друга страна у преговорима.

Иако је енглески језик у питању, постоји специфичан кодирани модел комуникације који функционише преко одређених фраза. Изјашњавање је увек у завијеној форми. Никада Британци неће рећи директно „не“ па ћете морати да „читате“ између редова њихов одговор. Одговор за „не“ може бити и: „Хм, ово је интересно“!

Хумор је врло важан и поштован за пословну културу Британије. Он прожима све разговоре. Користи се као механизам за ослобађање стреса приликом преговарања, чак и у тешким ситуацијама.

У Британији људи не поштују оне који се сами-промовишу (*self-promotion*) и хвале своје квалитете. Такве људе једноставно не воле.

7.3.5. ЖЕНЕ

Жене чине велики проценат радне снаге (преко 50%), али обично су на слабије плаћеним местима од колега мушкараца.

Што се тиче руководећих места, жене су чешће на тим местима него у другим европским државама (34,2%). Жена има више у секторима услуга него у традиционалним индустријским секторима. Као и у Немачкој, мали број жена у УК завршава техничке студије.

7.3.6. ОБЛАЧЕЊЕ

Традиционалног стила облачења је у Британији све мање. Преовлађује модеран начин облачења, поготово код млађе популације. Мушкарци носе одела, али и фармерице када иду на посао. Жене често иду у панталонама на своје радно место. То више није неуобичајено. Ипак, у специјалним приликама (посета клијената, састанци) можете видети и класични начин облачења.

У Британији постоји правило које се односи на све елементе гардеробе пословног света, без обзира да ли се ради о одећи, обући или украсним предметима: никад не купујте јефтино!⁴⁴

Жене се не шминкају нападно већ умерено и са стилем.

7.3.7. РЕСТОРАНИ И ПОСЛОВНИ РУЧАК

Британци воде своје пословне пријатеље на ручак, али не и на вечеру. Пословни ручак је, за Британце, продужетак састанка и о послу се разговара за време оброка.

Особа која позива на ручак увек плаћа.

Ручак може бити неформалног карактера (у обичном ресторану) и строго формални (обично у веома скупим ресторанима).

Алкохол се нуди за ручак. Можете да прихватите и безалкохолна пића. Домаћин вас неће притискати да пијете, али воле да проведу вече уз попијену већу количину алкохола.

Напојница у Британији је уобичајена и износи око 10%.

⁴⁴ Brennan, L., Block, D. (1995). Poslovna kultura, IQ Media, Beograd

7.3.8. СПОРТ

Најпопуларнији спорт је фудбал (настао у Енглеској). Британци воле још и рагби, крикет, голф и наравно тенис који је прославио Вимблдон.

У Британији:

- Менаџери су пре „генералисти“ (познају више области) него специјалисти;
- Постоји велика покретљивост радне снаге и честа промена радних места. Све је већи проблем задржати добре раднике и менаџере.
- Уклоњена је традиционална хијерархијска структура пословања. Сада је командни ланац много лабавији него што је био у претходном периоду.
- Описи радних места (често) нису прецизни, тако да за странце обављање посла може бити конфузна ситуација.
- Менаџери покушавају да успоставе блиске односе са својим подређеним радницима.
- Више се поштује искуство и резултати рада од академског образовања.
- Менаџери не користе директни већ дипломатски језик код управљања.
- Састанци су многобројни, али често се не добија одлука већ се процес продужава на дужи временски рок.
- Састанак је у форми дебате и форума.
- Британци састанке често не почињу на време. Уобичајена су кашњења од 5 до 10 минута.
- Британци воле тимске структуре и атмосферу дружења.
- Од тима и његових чланова се очекује да му главни интерес буде остваривање циља и реализација пројекта.
- Британци на састанцима немају негативне емоције. Пословна дипломатија се појављује као решење за „лоше вести“.
- Британци могу да протумаче директни говор као ароганцију и непристојност.
- Хумор је важан и прихватљив за све ситуације.
- Не цене се људи који хвале сами себе.
- Жене играју значајну улогу у пословном животу Британаца, посебно у услужним делатностима
- Колеге користе име за међусобну комуникацију. Скоро никада се не употребљава презиме.

7.4. ПОСЛОВНА КУЛТУРА ФРАНЦУСКЕ

7.4.1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ

- ✿ Површина Француске је 640 679км².
- ✿ Француска има 66 милиона становника.

- ✿ БДП је 2030 милијарди ЕУР. То износи 27 500 долара по глави становника.
- ✿ Друштвено уређење: унитарна полупредседничка република.
- ✿ Председник је шеф државе и он поставља председника владе, која има извршну власт. Законодавну власт има Парламент, који има два дома (Народна скупштина и Сенат).
- ✿ Религија: 51% римокатолици, 31% атеисти, 4% муслиманска вероисповест, 3% Јевреји
- ✿ Главни град је Париз, 2.3 (11 мил.ст.шире подручје града), Марсељ 850 000 ст., Лион 500 000 ст., Ница, 350 000 ст.

Француска је у великим економским проблемима од 2008. године. После изласка Велике Британије Француска је остала највећа и најјача земља после Немачке у ЕУ (пета економија у свету). Сусреће се са великим изазовима где је тероризам на првом месту. Француска је на удару радикалних исламистичких група, што представља велику опасност по безбедност ове земље. Све то утиче и на пословну климу.

Француска има одлично и цењено образовање. Дипломци престижних универзитета одмах по завршетку школовања заузимају важне позиције на кључним местима у Француској.

Француска тежи ригидној хијерархији где директор има велики утицај и велики ауторитет. Предност је брзо споразумевање и доношење одлука. Управљање је засновано на директивама, а не на сарадњи. Слабост система се огледа у спорости реакције на (ново)настале ситуације.

Интелектуализам је нешто што је у Француској вредно, а не подругљиво. Школовање на врхунским универзитетима је изузетно поштовано. Универзитети у Француској су строги са својим студентима. Резултат су дипломци спремни за најсложеније послове и рад у комплексним системима.

Мудар човек не каже све што мисли, али мисли све што каже.

Француска пословица

Менаџери у Француској другачије воде своје компаније од англосаксонских менаџера. Мотивација запослених није у првом плану. Неке опште карактеристике управљања: директиван стил и недостатак тимског рада. Како су добро приметили неки аналитичари: француски систем је нешто између државног социјализма и државног капитализма. То посебно важи за највеће мултинационалне компаније као што су на пример, Рено или Тотал.

7.4.2. САСТАНЦИ

Састанци често служе за ширење информација које су стигле „одозго“. Састанак је најчешће организован како би се објаснило шта је главни руководилац хтео да каже. Код ових формалних састанака ретко долази до сукоба мишљења и дебате. Уколико неко жели да утиче на ток састанка мора да лобира много пре његовог почетка.

Састанци који се одржавају без руководиоца су много опуштенији и мање формални. Овде наилазимо на праву дебату и сукобе мишљења. У Француској такво пословно понашање је здраво и расправе око свега су веома честе и пожељне.

7.4.3. ТИМОВИ

Тимови се не подстичу на рад. Тимови, ако се организују, су обично скуп стручњака који раде индивидуално свој посао који надзире лидер. Тимови, каве имамо у САД, у Француској не постоје и веома је тешко спровести идеју тимског рада.

7.4.4. КОМУНИКАЦИОНИ СТИЛ

Начин на који кажете је подједнако важан као и оно што је речено. Постоји велико поштовање за људе који имају стила и елеганције у комуникацији. Ако лоше говорите француски боље пређите на енглески језик. Французи су веома осетљиви на то. Иначе, Французи су велике патриоте и поштују свој језик тако да не желе (или неће) да користе неки други језик осим француског. Добро писање је знак интелектуалног и доброг образовања.

Емоције се уносе у разговор. Цене се они који имају стила и знања везана за реторику. Често, дебате личе на театар. Подстичу се разлике у мишљењима јер само тако може да се дође до позитивних резултата. Французи познају књижевност, филозофију и поносе се својом традицијом, историјом и културом.

7.4.5. ЖЕНЕ

Жене добијају (и имају) значајну позицију у француском пословном животу. Пре свега, жене раде у услужним делатностима. Да би имале своје место у пословној политици Француске морају да буду и добро образоване. Процент жена на руководећим местима је 39,4%.

Жене су ван Париза обично слабије прихваћене на руководећим местима. Жене добијају Ранг на основу интелекта, вербалне и техничке способности.

7.4.6. ОБЛАЧЕЊЕ

И жене и мушкарци у Француској придају велику пажњу елегантном облачењу. Жене у Француској су најбоље обучене од свих жена у земљама ЕУ. Мушкарци носе одела са краватом свих боја, а жене су обучене у комплете или елегантне панталоне. Жене су ненападно и са укусом нашминкане. Мода се прати и обавезно је знање о модним трендовима.

7.4.7. РЕСТОРАНИ И ПОСЛОВНИ РУЧАК

За Французе је храна врло важна. Пословним људима у Француској ручак је најчешћи оброк. Ређе ће вас пословни партнер позвати на доручак или вечеру.

Ручак се састоји од предјела, главног јела и десерта са кафом. Често се уз оброк служе вина.

Французи се поносе својом кухињом и храном. Они су опчињени квалитетом своје кухиње. Пословни разговори су дозвољени само уз кафу, не пре.

Ако позовете пословног пријатеља на ручак допустите њему да изабере вино (ако се разуме у то).

Обичан бакшиш је 15% од цене. Рачун плаћа онај ко је позвао на ручак.

У Француској:

- Важна је образовна и интелектуална компетенција.
- Влада и привреда имају одличне односе и сарадњу. Директори компанија су блиско повезани са државном администрацијом. Своје планове усклађују са потребама државе.
- Дугорочно планирање је централни принцип француског приступа. Компаније дају много на планирање дугорочних принципа.
- Већина важних одлука се доноси у Паризу. Такође, центре великих фирми су у Паризу.
- Генерални директор је харизматична личност и велика власт је у његовим рукама. Управља на ауторитативни, аутократски начин.
- Французи се држе круте хијерархије са јасним командним ланцем.
- Дружење ван хијерархијске линије није уобичајено у Француској.
- Поштује се: искуство и радни стаж, образовање и постигнути резултати.
- Стил управљања је директивни. На састанцима директори дају

информације подређенима да би извршили задатке.

- Тимови нису популарни у Француској.
- Французи много пажње придају размишљању. За оне који немају логику у размишљању сматра се да су алкави са недостатком интелигенције.
- Нема много кретања и мењања послова током каријере. Људи тешко мењају своја радна места.
- Лична имена се користе само међу генерацијом и у истом рангу хијерархије. У формалним ситуацијама се користи презиме.
- Елоквенција у наступу и реторика су добре и тражене особине у Француској.
- Писмена комуникација мора да буде беспрекорна – без граматичких грешака.
- Хумор се заснива на духовитости и интелигентном коришћењу сатире.
- Пословни живот је строго одвојен од приватног живота и породице.
- Пословни ручак може бити дуг, али не мора да значи ће се водити разговор о послу.
- Тачност у Француској је важна, али је значајнија у Паризу него ван њега.

7.5. ПОСЛОВНА КУЛТУРА ИТАЛИЈЕ

7.5.1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ

- ✿ Површина Италије је 301 338км²
- ✿ Италија има 61 милион становника.
- ✿ Службени језик је италијански.
- ✿ Религија је римокатоличка.
- ✿ Друштвено уређење: Председнички систем. Председник се бира на седам година. Извршни систем је у рукама владе, а законодавни има Парламент са два дома (Сенат и Посланички дом) .
- ✿ БДП Италије је 1565 милијарди ЕУР. БДП по становнику износи 25 200 ЕУР.
- ✿ Главни град је Рим, 2,8 мил.становника. Већи градови су Милано, 1,3 мил.ст., Напуљ 1 мил.ст., Торино 1 мил.ст., Палермо 650 000 ст.

Италија се бори са удруженом рецесијом и банкарском кризом још од 2008. године. Сада, 2016. године, Италија је пред банкротством. ЕУ, поред изласка Велике Британије и сталне кризе у Грчкој, има још један велики проблем – економију (банкарство) Италије.

Историја Италије и велика традиција снажно утичу на формирање пословне културе. На првом месту, породица у Италији је широм света позната као носилац бизниса. То значи да су компаније обележене

непотизмом, поштовањем старијих и хијерархијом. Поред тога, „веза“ на свим нивоима је важна ствар за успешну комуникацију. Породични бизнис условљава менаџере да никада не мењају компанију. Таква смањена мобилност је добра за сваку компанију која не мора да брине о довођењу или одласку менаџера што је велики проблем на Западу. И поред свих проблема које има Италија је и даље седма економија на свету.

Италија има много малих и средњих предузећа, али и огромне компаније какве су Фијат или Бенетон. Пошто породице управљају компанијама у Италији, оне желе да задрже потпуну контролу. Због тога су компаније строго хијерархијски организоване. Одлуке које се доносе на врху, преко средњег и нижег нивоа менаџмента долазе до запослених. Странци обично губе много времена док не пронађу пут до врха компаније. Разговарати са менаџерима на другим нивоима је само губљење времена. Потребно је сазнати шта је „права“ одлука, а не она која стоји на папиру.

7.5.2. СТИЛ УПРАВЉАЊА

Породична оријентација подразумева патернализам и хијерархију која се поштује без поговора. Менаџер има велики ауторитет и држи ствари под контролом. Снага људи у компанији произилази из система веза које запослени имају са врхом. То значи да запослени, ако желе да напредују, морају много времена потрошити на успостављање веза и контаката (како би дошли до праве особе).

Овакав стил управљања је оријентисан на дугорочно планирање.

Где недостаје снага, надокнађујемо је вољом.

Италијанска изрека

7.5.3. САСТАНЦИ

Састанци у Италији су обично неформални, без дневног реда. Дневни ред, ако постоји, је изузетно флексибилан и сви чланови на састанку гласно и бучно дискутују. Састанак се прекида више пута, а звоњава мобилних телефона и „упадање у реч“ су уобичајена појава.

Састанци се често организују како би се ратификовала одлука са врха. Ту нема дискусије и такав састанак траје врло кратко.

Тачност није својствена Италијанима (иако је пожељна). То може да делује фрустрирајуће на пословне људе са Запада који су навикли на тачност и прецизност. Кашњење од 15 минута до пола сата је уобичајена ствар у Италији (што већи ранг то је граница дозвољеног кашњења виша).

7.5.4. ТИМОВИ

Тимови најбоље раде ако су под надзором лидера који даје инструкције и задатке сваком члану тима. Јак индивидуализам чланова тима који раде без надзора и инструкција може да уништи један тим и испуњење циља се неће остварити. Јак тим се у Италији обично оставља да ради и на другом пројекту. То само потврђује тезу колико је тешко направити добар тим.

7.5.5. КОМУНИКАЦИОНИ СТИЛ

Италијани много говоре. Да би пренели поруку на најбољи начин људи ће користити сва средства комуникације. Дебата је моћно средство комуникације ако се користе и емоционални ефекти. Италијани кажу: ако имаш јаке аргументе ти их покажи и то на прави начин!

Странци често погрешно протумаче Италијана који сувише прича и уноси емоције, као агресивног и непрофесионалног. То није тачно, јер Италијани управо језик користе као кључни део комуникације.

Презентације нису обавезне као у САД. Информације се дистрибуирају обично на мање формалан начин.

Италијани више верују у директне договоре са људима које добро познају, него у писање уговора. То је оно што може, на пример, збунити Немце као пословне партнере.

7.5.6. ЖЕНЕ

Број жена на руководећим позицијама је врло мали, само 5% (разлог – у породицама жене немају главну улогу), мада жене чине велики проценат радне снаге. Жене се веома споро пробијају ка врху, иако има помака.

Жене које долазе из иностранства ће бити третиране са поштовањем и љубазношћу. Италијани воле да дају комплименте женама за добар изглед.

Није лепо оно што је лепо, већ је лепо оно што нам се свиђа.

Италијанска пословица

7.5.7. ОБЛАЧЕЊЕ

Италија је земља моде. Они имају стила и то се види на сваком кораку. Најпознатије модне куће потичу из Италије. Мушкарци су увек

дотерани, без обзира на статус и ранг. Облаче се у одела са краватом, али можете их на послу видети и у модерној одећи и фармерицама. Жене носе комплете. И за њих важе неформални детаљи одеће на послу. Већ смо поменули да је уобичајено да се у Италији коментарише изглед и стил облачења.

7.5.8. РЕСТОРАНИ И ПОСЛОВНИ РУЧАК

Док је у другим земљама Европе ручак важан за склапање послова у Италији ручак и храна су важни за интеракцију са људима и изградњу односа.

Ручак плаћа онај ко позове на дружење за столом.

О послу се не говори за време ручка. Теме могу бити везане за вино, храну или фудбал.

Италијани обично зову на ручак. На вечеру вас сигурно неће звати, јер оне почињу врло касно за европске појмове - тек после 22 часа. Сам ручак је веома сложен оброк: предјело, супа, паста или пиринач, месо или риба, десерт или сир. На крају је обавезна мала шољица кафе. Вино је обавезан додатак јелу и без њега се не почиње ручак. Пије се пре, за време и после јела. Није пожељно да претерате са пићем (напијете се) на дружењу, јер Италијани то могу да схвате као увреду (лоша храна или лоше вино).

Напојница у ресторанима је од 10% до 15%.

7.5.9. СПОРТ

Спорт је најважнија „споредна“ ствар на свету у Италији. Најпопуларнији спорт је фудбал, кошарка, одбојка, ауто и мото трке, ватерполо. Не постоји спорт где Италијани немају своје представнике.

У Италији:

- Италијани поштују дугорочно планирање. Као и свуда у свету можете наићи и на другачије виђење ствари око планирања.
- Личне особине и лојалност су далеко важнији од образовања и знања.
- Уговори се ретко пишу. Реч је довољна за договор око пословања.
- Стил управљања је директиван и аутократски.
- Изливи емоција код Италијана су нормална (и честа) појава која не означава непрофесионализам и агресију.
- Убеђивање и инсистирање је потребно да бисте прешли на следећи ниво преговора. У Италији „не“ немора да значи и стварно „не“.
- Веза је најважнија ствар у Италији за склапање послова.
- Описи послова су непрецизни. Важније је да је запослени одан породици него да извршава задатке на врхунском нивоу.

- Пре састанка обавезно се пет минута потроши на неки мали разговор са обичном темом.
- Тимови су организовани хијерархијски и надзор над тимом има лидер који добија инструкције одозго.
- Састанак је само маска за доношење одлука. Одлуке се доносе на врху и њих неко тешко може да промени.
- Састанци су неформални са флексибилним или непостојећим дневним редом.
- Све тачке дневног реда (ако га има) се посматрају одједном, као целина. Тек после тога се иде у дебату и размену мишљења.
- На састанку сви имају право гласа. Састанак је обично бучан јер сви говоре у глас и разговарају мобилним телефонима.

САЖЕТАК ПОГЛАВЉА 7

- ✿ Свака земља, па самим тим и свака култура има своју специфичну комуникацију.
- ✿ Немачки језик је други језик најчешће коришћен на интернету. Трећи језик по учењу у свету (као други језик). Више од половине становништва у Немачкој говори два језика (свој и један страни), а чак 1/3 зна два језика поред немачког.
- ✿ Прва и основна карактеристика немачке пословне културе је: Немци воле да су запослени и да раде!
- ✿ Немачка филозофија се заснива на следећем: ако неко каже да ће нешто да уради он ће то и урадити. Немци не воле и не верују непоузданим људима.
- ✿ За разлику од Немачке, у Британији менаџери не морају да буду стручни у својој области. Довољно је да поседују менаџерске компетенције.
- ✿ Тимови у УК су организовани тако да у њима влада пријатељска атмосфера. Чланови тима су добри пријатељи и добијају снажну подршку једни од других. Међутим, ако крене нешто по злу радо ће окривити неког члана групе за пропуст и грешку.
- ✿ Састанци у Француској често служе за ширење информација које су стигле „одозго“. Састанак је најчешће организован како би се објаснило шта је главни руководилац хтео да каже
- ✿ Састанци у Италији су обично неформални без дневног реда. Дневни ред, ако постоји, је изузетно флексибилан и сви чланови на састанку гласно и бучно дискутују. Састанак се прекида више пута, а звоњава мобилних телефона и „упадање у реч“ су уобичајена ствар.

ДА ЛИ ЗНАТЕ ОДГОВОРЕ НА ОВА ПИТАЊА?

- 1) Шта је то пословна култура?
- 2) Опишите пословну културу Немачке.
- 3) Опишите пословну културу УК.
- 4) Опишите пословна културу Француске.
- 5) Опишите пословна културу Италије.

ТЕМЕ ЗА ИСТРАЖИВАЧКИ РАД

- ✿ Упоредите културе Немачке и Француске.
- ✿ Упоредите културу УК и Италије.

ТЕМЕ ЗА СЕМИНАРСКЕ РАДОВЕ

- ✿ Предности и слабости пословне културе (Немачке, УК, Француске и Италије).

8. Пословна култура САД, Русије, Кине, Јапана и УАЕ

„Боље је пословати са људима који нешто желе него са онима који су постигли што су хтели.“

Бекон

САДРЖАЈ:
8.1. Пословна култура САД.
8.2. Пословна култура Русије.
8.3. Пословна култура Кине.
8.4. Пословна култура Јапана.
8.5. Пословна култура УАЕ.

ГДЕ СМО САДА:
1. Појам пословне културе.
2. Организациона култура.
3. Појам и значај пословне комуникације.
4. Конфликти и пословна култура.
5. Национална култура Србије, САД и Немачке.
6. Национална култура Јапана, Сингапура, Анголе, Бразила, УАЕ и Кине.
7. Пословна култура Немачке, УК, Француске, Италије.
8. <i>Пословна култура САД, Русије, Кине, Јапана и УАЕ.</i>
9. Пословна култура Србије.

У овом делу смо наставили са обрадама пословних култура САД, Русије, Кине, Јапана и УАЕ. Можемо опет одговорити на питање због чега су изабране баш ове земље.

САД, најјача економска и војна сила на свету. Њен утицај на друге културе је огроман и у практичном и у теоријском делу. Већина теоретичара модерног менаџмента потиче из ове земље.

Русија, највећа земља на свету. Има велике планове да постане и велика сила у другим областима осим војне, где је веома снажна.

Кина, земља са највећим залетом и перспективом. Цео свет тренутно учи о пословној култури Кине, како би могао пословати са њом. Она има специфичну пословну културу, коју је интересантно упознати.

Јапан, уз Америку, изузетно јака земља са мешавином традиционалног и модерног. Има врло занимљиву пословну политику.

Многе људе привлачи сјај УАЕ. Знамо је као изузетно богату земљу, али мало знамо о карактеристикама њене пословне културе.

8.1. ПОСЛОВНА КУЛТУРА САД

Више од било које друге земље на свету, САД следе научни приступ послу. Детаљно се анализира сваки аспект посла и САД омогућава бројна истраживања која ће доприносити бржем развоју пословне политике. Већина теорија менаџмента се управо развила на територији САД. Оно што разликује САД од других земаља су сталне промене у пословном свету. САД користе промене као начин да дођу до ефектнијих и ефикаснијих решења, а самим тим и бољих резултата. Брзе промене утичу и на промене у пословној култури САД.

За ову земљу је карактеристична велика мобилност радника. Због велике конкуренције и либералног тржишта много је тешко запослити (и задржати) добре раднике. Поред менаџера велику улогу имају и људи из менаџмента људских ресурса чија је стална брига регрутовање и селекција нових радника. САД је једна од ретких земаља где су конкурси за пријем радника стално отворени. Дobar радник се никада не одбија.

8.1.1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ

- ✿ Површина САД је 9 833 517км².
- ✿ САД има 300 милиона становника
- ✿ ВDP је 14 582 милијарди долара, 41 400 долара по становнику (иза Луксембурга и Норвешке).
- ✿ Временске зоне -4 до -10 (УТЦ). САД има 6 временских зона.
- ✿ Главни град је Вашингтон.

- ✿ Званични језик је амерички (енглески).
- ✿ Четврта земља на свету по величини (после Русије, Канаде и Кине). Површина износи 9.631.418км²
- ✿ Привредно најјача земља на свету са највећом просечном платом.
- ✿ Религија: 52% су протестанти, 24,5% католици, 13% се изјашњава да не припада ниједној религији
- ✿ Белаца има 74%. Хиспаноамериканаца има око 15%.Највише Американаца се изјашњава као: Немци, 15,2%, Ирци 8,7%, Енглези 7,2%.
- ✿ Федерално уређена државе. Састоји се од 50 савезних држава. САД имају председнички систем. Председник и влада чине извршну власт. Председник у САД има велика овлашћења. Законодавну власт има конгрес са два дома (Представнички и Сенат).
- ✿ Највећи градови: Њујорк (19,1 мил становника), Лос Анђелес 13,1 мил.ст, Чикаго 9,5 мил.ст, Хјустон 6,3 мил.ст. Главни град, Вашингтон, има 6 мил.ст.
- ✿ Страх од тероризма је променио ову земљу (као и водеће европске). Од напада 11.септембра 2001. године САД су увеле читаве системе контроле и ограничења.

Компаније у САД су ентитети за себе. Однос између послодавца и запосленог је трансакциони. Запослени добија надокнаду за свој уложени рад и ту се завршавају њихови договори. Тешки економски услови, сталне кризе, велика конкуренција, утицај комуникационо-технолошких средстава (интернет!) повећавају све више јаз између послодавца и радника на штету и једних и других. Профитирају инвеститори и власници новчаног капитала.

Друга карактеристика америчких компанија је јака позиција водећег менаџера компаније који има велику власт. Много већу од власти које имају менаџери у европским земљама.

Постоји јасна хијерархија у компанијама која се креће одозго надоле и врло лако је уочљива. Сталне промене и отпуштања са посла су натерале Американце да се боре за ранг хијерархије и гаранцију за извесност остајања на послу.

Амерички стил управљања се ослања на велику индивидуалност у приступу. Менаџер има велику одговорност и не може је пренети на запослене делегирањем одговорности. Менаџер је одговоран и за свој рад али и за рад његовог тима. Насупрот проблемима, менаџери су за добре резултате врхунски награђени, тако да се годишње надокнаде крећу и до 800 милиона долара! Због тога се често дешава да менаџери имају аутократски стил и не дозвољавају учествовање у управљању, што је опет

у супротности са теоријама менаџмента које форсирају амерички аутори на челу са Дракером.

Постоји стална дилема да ли је боље лидерско или менаџерско управљање. Док теоретичари говоре да су лидери бољи, Америка је свесна да не могу сви да буду лидери и да су неопходни и менаџери (који ће се можда преобразити у лидере).

8.1.2. САСТАНЦИ

Састанци у Америци се често описују као „агресивни“! То је такозвани „конфронтација приступ“ где се отворено расправља о најважнијим питањима. Са стране изгледа да се колеге свађају и мрзе, па на тај начин разговарају, али ту нема ништа личног. Говори се и дебатује о ономе што је на столу за одлучивање. Све остало је неважно – потребно је донети најбољу одлуку која ће дати резултате.

Састанци обично почињу презентацијама. Због тога се овом начину презентирања поклања посебна пажња. Презентација треба да промени размишљања људи, а не само да их убеди у исправност мишљења.

8.1.3. ТИМОВИ

Тимови се формирају за одређени пројектни задатак. Чим заврше тај посао они се расформиравају. Људи у тимовима су сложни и потпуно посвећени остваривању заједничког циља. Пролазност тимова многи искоришћавају за пребацивање у друге компаније које траже чланове тима за своје пројекте. На тај начин се потпуно губи потреба компанија за сталним запошљавањем људи, јер могу да ангажују само оне који су им потребни. Са друге стране, и запослени не морају да потписују „тешке“ уговоре (нема пенала за прерани одлазак) и имају потпуну слободу после завршетка пројекта.

8.1.4. КОМУНИКАЦИОНИ СТИЛ

Стил комуникације је врло једноставан – директним и отвореним наступом доћи до значајних и драгоцених договора. Такав агресиван наступ друге културе често квалификују као непристојан!

За Американце договори су добијени посао и они их тако схватају. Као борбу и као рат! Ту нема емоција и не чују се емотивне поруке и извињења. Да би се добило у преговорима користе се многа средства која за друге културе могу да буду потпуно неприхватљива. Ту налазимо и главну разлику између пословне културе САД и других култура.

Американци желе да победе и желе да добију највише могуће што може да се добије. Од тога не одустају.

Американци су отворенији у разговору о разним питањима од Европљана. Тако, могу вас питати нешто што се односи на строго приватне ствари без икакве намере да вас увреде. Њихов живот је брз, време је новац. Због тога желе брзо да дођу до резултата бирајући најкраће и најефикасније путеве комуникације.

8.1.5. ЖЕНЕ

Жене играју све значајнију улогу у пословању САД. Процент америчких руководиоца који су жене расте из године у годину (42,7%). На изборима ове године, као најозбиљнији кандидат се појављује и једна жена, што је до сада било незамисливо.

У Америци се (због драконских казни) поштују етички принципи и родна равноправност. Смањује се јаз између црнаца и белаца на југу Америке мада још увек има доста сукоба и нерешених питања.

8.1.6. ОБЛАЧАЊЕ

За разлику од Европе у САД облачење није тако конзервативно. То не значи да се људи облаче изазовно, али постоји велика слобода да сами изаберете своју одећу и стил облачења. Веома мали број компанија инсистира на „униформисаном“ облачењу. Шта више неке компаније као Гугл или Фејсбук, форсирају слободније и лежерније облачење које више приличи посети спортским приредбама него озбиљним компанијама које зарађују милијарде долара.

8.1.7. СПОРТ

Најпопуларнији спорт у Америци је НФЛ (амерички фудбал). Иза њега је бејзбол, а затим колеџ-фудбал (амерички) и ауто трке. Кошарка је тек на петом месту.

У Америци:

- Поштовање се добија на рачун онога што сте остварили, а не на основу година проведених у компанији или свог порекла.
- За Американце време је новац. Не могу да губе време уколико немате прецизне информације и чињенице за посао.
- Постоји компромис, али на самој ивици, тек пошто су истражени сви други модели у преговарању.
- Немојте да се увредите ако добијете нека лична питања. За Американце је

- то нормално.
- Не постоји прописан модел облачења у пословној Америци.
 - Постоји стална потреба за брзим резултатима. Дугорочни циљеви се не занемарују, али се форсирају краткорочни циљеви.
 - Многи Американци никада нису напустили Америку. Тако, не требамо да се изненадимо када видимо какав имају поглед на свет.
 - Американци су велики оптимисти и ентузијастаи.
 - Воле промене. Све што је ново је добро. Врло лако прихватају нове идеје и цене креативне и иновативне људе.
 - У Америци није уобичајено давати поклоне. Многе компаније забрањују и примање и давање поклона.
 - Американци раде дуже и имају мање одмора од Европских колега.
 - Американци не воле кашњења. Најавите кашњење и спремите извињење.
 - Шеф доноси одлуке и одговоран је за те одлуке.
 - Американци се радо друже ван канцеларије. Често, заједно са породицама.
 - За Американце посао је веома озбиљна и важна ствар. Због тога и праве такав приступ послу.
 - Прибор за јело користи се као у Европи. Нож је обавезан.
 - Американци имају проблем са временом. Ретко ће вас позвати на доручак или ручак за време радног времена. Позив можете да очекујете само за вечеру.

8.2. ПОСЛОВНА КУЛТУРА РУСИЈЕ

8.2.1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ

- ✿ Површина 17.125.187км². Русија је највећа земља на свету по површини.
- ✿ Русија има 150 милиона становника.
- ✿ Русија је федеративна држава (22 републике, 85 федералних области) са полупредседничким системом власти. Шеф државе је председник који има велику моћ. Извршну власт чини влада са председником. Законодавну власт има дводомна Федерална скупштина (Савет федерације и Дума).
- ✿ БДП Русије је 3746 милијарди долара. По глави становника то је 26 635 долара.
- ✿ Руси чине 80% становништва.
- ✿ Званични језик је руски.
- ✿ Религија је претежно православна. Од религија су још заступљене ислам, будизам и јудаизам. Преко 100 милиона становника је православно.

- ☀ Главни град је Москва са 11,5 милиона становника. Већи градови су: Санкт Петербург 5 мил., Новосибирск 1,5 мил., Казањ 1,5 мил.
- ☀ Временске зоне од +2 (УСЗ) до +12 (ПЕТТ). Има 11 временских зона (две се укидају рачунањем летњег времена).

Русија је настала из бившег Совјетског Савеза и као највећа земља на свету по површини жели да се врати у светски врх и политички и економски. Огромне резерве нафте и гаса стављају Русију међу најбогатије земље на свету. Русија више не може да се игнорише – она мора да се разуме.

Веома је тешко генерализовати пословну културу такве огромне државе. Русија још увек има заостале процедуре и правила из доба социјализма, а неке и пре тога. Људи у таквим окружењима не воле законе и покушавају на сваки начин да их избегну.

Једино што је сигурно у таквом окружењу је ослањање на блиске односе са пословним партнерима, ако их имате.

Правни статус предузећа и организација је веома сумњив у Русији. Не зна се тачно ко поседује имовину. Не може да се дође до основних података за пословање, али и то може да буде мотив за улазак у посао са партнерима у Русији.

Руске компаније на челу имају једну јаку централну фигуру која доноси најважније одлуке са мало или без имало консултација. Они обично ангажују консултанте који имају добре везе у власти. Централизам у Русији се може видети свуда, од спорта до врхунске политике. Огромна власт је концентрисана у рукама председника државе.

Транзиција у Русији, као и у свим бившим комунистичким земљама, је у најмању руку била веома тешка. Предузећа су покуповали људи са „сумњивим“ капиталом, тако да су многе компаније у Русији пропале, а радници остали без посла. То морамо увек имати у виду када се говори о пословној култури Русије.

Газда (руководилац, директор) издаје директна наређења за рад. Постоји строга хијерархија. Консултације руководиоца са нижим менаџерима у Русији може да се посматра као знак слабости. Средњи менаџмент је важан онолико колико има добре везе са онима који су главни у компанији. Људи који долазе послом у Русију знају да је потребно одмах ићи код главног руководиоца уколико желе да заврше посао. Преговори дуго трају. Разлог је слаба комуникација у компанији и чекање на одобрење „одозго“. То може да потраје месецима.

Русија нема искусан менаџмент. Млади нису способни за велике одлуке, а старији менаџери су под утицајем старе социјалистичке школе, где се све завршавало телефонским позивима централне власти.

Учи добре ствари, лоше се уче саме.

Руска пословица

8.2.2. САСТАНЦИ

Састанци у централизованим, аутократским системима служе за информисање, слабије за дебату и расправу. Састанци су строго формални, а служе за ратификацију већ донете одлуке. Главни руководиоца тиме жели да умањи своју одговорност уколико ствари крену лоше. И поред тога, ако нисте позвани на такав састанак нећете моћи да се „квалификујете“ за преговоре и договоре око посла.

На састанцима нема хумора. Састанак је како смо већ рекли строго формалан и диже се на висок ниво, где му руководиоца придаје велики значај. Људи треба да буду фасцинирани озбиљношћу како све то функционише и изгледа. Оваквим приступом наводе се партнери, да схвате да је ситуација веома озбиљна и да је под контролом руководиоца. Међутим, то је само параван за доношење одлука. Оне се у пракси доносе у договору са „вишим инстанцама“ много пре заказаног састанка.

8.2.3. ТИМОВИ

У Русији тимови функционишу уколико постоје блиски односи међу члановима групе. Људи са стране се примају тешко и са неповерењем. Ако тим добро ради, не мења се годинама. Убацивање нових људи може да доведе до проблема.

Сваки тим има вођу који је доминантан у тиму и има добре везе са руководиоцем. Странци који послују у Русији када праве тимове бирају у њих људе истих година. Генерацијски јаз у Русији је веома велики и често једни (старији, који могу да буду из доба комунизма) не схватају друге (младе који теже модерном начину рада и живота).

8.2.4. КОМУНИКАЦИЈСКЕ ВЕШТИНЕ

У Русији млади менаџери течно говоре енглески језик. Са старијим менаџерима то није случај. Потребно је претходно проверити да ли пословни партнери говоре стране језике. Треба знати да су изван Москве и Санкт Петербурга називи на руском језику (ћирилицы), тако да је странцима тешко за сналажење уколико не постоје поуздани водичи.

У Русији се много више обраћа пажња на говор него на записивање, што може да буде проблем за пословне људе са Запада. Руси верују тек онда када нешто чују од људи у које имају поверења.

Руси на састанцима скривају емоције и не можете да приметите у њиховој невербалној комуникацији неке промене у понашању. То не значи да они нису заинтересовани за посао и да не слушају пажљиво. Напротив, они ће стрпљиво сачекати да завршите своје презентације без упадања у реч. Тек после вашег презентовања можете да чујете свог руског партнера. Поред поштовања за пословног партнера, на тај начин проверавају колико сте ви стрпљиви и заинтересовани за посао.

8.2.5. ЖЕНЕ

Комунистички систем у Русији је заговарао једнакост полова, али веома мало жена је на руководећим функцијама. Жене које долазе у Русију су поштоване и домаћини се веома љубазно односе према њима. Ипак, могу се наћи у ситуацијама да на састанцима немају једнаку пажњу као мушкарци. То није необично за Русију.

8.2.6. ОБЛАЧЕЊЕ

Западњаци се обично изненаде са колико се стила, пажње и укуса облаче људи у Русији. Руси придају велику пажњу изгледу и имају успеха у томе. Жене прате моду. На послу се облаче прикладно и ненаметљиво. Нема претеране шминке. Мушкарци облаче пословна одела. Русија има оштре зиме, тако да њихово облачење може бити повезано са климатским условима. Обавезан је шал, капа и рукавице.

8.2.7. РЕСТОРАНИ И ПОСЛОВНИ РУЧАК

Многи Руси воле да закључују посао у кафани уз облино јело и пиће. Западњаци који долазе први пут обично су у чуду: да ли да прихвате такав начин комуникације? Међутим, Руси на тај начин изражавају поштовање и желе да се увере да ли можете да постанете блиски што би био основ за склапање послова.

На вечерама се обично нуди алкохол у виду водке, мада Руси воле и друге врсте пића. Обичаји за столом су европски и ту нема неке битне разлике. После обилних вечера и пуно попијених пића, када се остане до дубоко у ноћ, сутрадан су Руси у уобичајено време на послу. Као да нису имали „бурну“ ноћ!

8.2.8. СПОРТ

Најпопуларнији спорт у Русији је фудбал и хокеј на леду.

У Русији:

- Став према послу варира од компаније до компаније и од региона до региона. Тешко је описати у једном ставу однос Руса према послу.
- Руси су уметници у кршењу правила и прописа. То их је научила вековна борба са непријатељима и нарочито борба са комунизмом.
- У послу можете да се ослоните само на поверљиве људе и блиске везе. На законе тешко или никако.
- Сви који послују са Русима знају колико уговори могу мало да значе. Важнија је реч коју добију и блиски однос са пословним партнером од било каквог потписаног уговора.
- У компанијама постоји само један човек који је главни. Потребно је доћи до њега. Губљење је времена ако разговарате са менаџерима средњег нивоа или заменицима руководиоца. Одлуке доноси искључиво руководилац.
- Руси не брину о дугорочним циљевима. Ослањају се на краткорочне циљеве правдајући се да не знају шта ће бити сутра.
- Руководилац који консултује друге менаџере и партиципира (укључује) их у одлучивању се сматра slabим руководиоцем.
- Састанци су за давање инструкција од стране главног, а не за расправе и дебате.
- Уколико желе друга мишљења руководиоци то раде увек на састанцима један-на-један иза затворених врата. Тако не желе да покажу слабост.
- Формални састанци су обавезни. Неприсутство на таквим састанцима би значило непоштовање руководиоца и има велике последице по запослене.
- Тимови се формирају на дуже време.
- Не надајте се да људи говоре енглески језик ван Москве и Санкт Петербурга.
- На састанцима се не користи говор тела.
- Руси воле да мисле у тишини. Не пожурите их да донесу одлуку јер је ефекат супротан – продужиће се време када ћете сазнати шта је одлучио.
- Жене играју малу улогу у пословном свету Русије.
- Велики играчи на тржишту Русије су ушли у пословни свет преко јаких веза и уз добру потпору власти.
- Руси су веома тачни. У новије време руководиоци воле да намерно касне на састанке како би истакли своју важност.
- Руси су веома образовани. Одлично познају своју културу. Изузетно много читају, што може бити изненађење за странце.
- Руси воле да пију. Многи пословни састанци се завршавају у кафани.

8.3. ПОСЛОВНА КУЛТУРА КИНЕ

8.3.1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ

- ✿ Површина Кине је 9 596 961 км². Кина је четврта земља на свету по величини.
- ✿ Кина има 1 376 049 000 становника. Прва је на свету по броју становника.
- ✿ БДП Кине је 11 212 милијарди долара. По глави становника то је 8 154 долара.
- ✿ Кина има 8 временских зона.
- ✿ Кина је подељена на 22 провинције, 5 региона, 4 градска округа.
- ✿ Главни град је Пекинг са 18,8 милиона становника. Већи градови су Шангај 22,3 мил., Тјенцин 11 мил., Гунагдунг 11 мил., Шенцен 10 мил.
- ✿ Кинези чине 91,5% становништва. Главне религије су будизам, таоизам, ислам, католицизам и хришћанство.
- ✿ Званичан језик је кинески (стандардни мандарински). 70% становништва говори овим језиком
- ✿ Кина је социјалистичка, једнопартијска држава са великим овлашћењима председника државе. Законодавну власт има Национални народни конгрес.

Кина се налази у процесу транзиције у свим сферама: економским, социјалним и културним. Уведен је нов, слободнији систем који је омогућио праву експанзију (револуцију) економије Кине. Политичке промене иду споро, али зато постоји нешто што је било несхватљиво: капитализам у комунистичкој (социјалистичкој) држави. Кина се развија невероватном брзином и одавно угрожава традиционално најјаче економије света. У глобалној економији Кина заузима једно од водећих места и оно што највише брине конкуренцију је то да она има огромне просторе за још већи развој!

Кина има стално повећање броја компанија, па се самим тим повећава и број менаџера. Постоји велики притисак на власт да се тржиште још више ослободи стега власти и потпуно либерализује.

Када се разматра пословна култура Кине мора много тога да се узме у обзир. У комунистичком режиму је постојао такозвани *dan wei* који је гарантовао да свако ко ради има могућност да обезбеди основне потребе у храни, медицинској помоћи и смештају. Доласком „новог поретка“, људи у Кини су требали да се одреде за неизвесност коју су пружали нови услови. Није се дуго чекало да људи прихвате изазовније (неизвесније и ризичније) услове које је пружао „нови поредак“.

Многе стране компаније данас послују у Кини. Обично је то систем *joint-venture* (заједничко улагање) са кинеским партнером. Тако су и Кинези узели учешћа у инвестицијама и пружали неопходну подршку да пројекат заживи. Без подршке локалних власти тзв. *Guanki* не би вредело ни започињати посао. У Кини ако немаш *Guanki* немаш ништа!

Прави проблем је како изабрати правог партнера у Кини? Многи направе грешку (јер су нестрпљиви да започну посао) тако да пројекат пропадне пре него што почне. Наравно још многа питања остају отворена.. На пример, трошкови су много мање важни од проналажења квалификоване радне снаге.

Хвалити своје дете значи хвалити себе; кудити свога оца значи срамотити себе.

Кинеска пословица

У Кини је остао хијерархијски ланац командовања. Свако ко покуша да мимоиђе овакав начин пословања дође у проблем. Уместо да се процес убрза, избегавањем превелике администрације, испостави се да ће бити много пута спорији.

По конфучијској филозофији односи у друштву су неједнаки. Морал овог друштва захтева поштовање таквих односа. То значи да старија особа аутоматски добија поштовање млађих, а надређени треба по томе да има поштовање својих запослених. Ово је камен темељац за разумевање пословне културе Кине. Аутори у Кини говоре да је основа проблема на Западу то што се појединац ставља испред групе.

8.3.2. СТИЛ УПРАВЉАЊА

Стил управљања у Кини иде од директиве коју запослени добија од руководиоца. Подређени не сумња у добијене инструкције за рад јер би то било исказивање непоштовања руководиоца. Постоји двосмерни процес: менаџер (отац) који брине за запослене и лојални запослени који подржавају менаџера (деца).

Руководиоци имају блиске везе са администрацијом (због тога и јесу на том месту), тако да многе одлуке добијају унапред. Кина нема велики број квалитетних менаџера. Због тога су добри менаџери веома скупи (чак и за западне прилике) и тешко их је задржати у једној компанији.

У Кини је веома важно указати поштовање другима. То је један од начина да и ви завредите поштовање Кинеза. Поштовање треба указати старијима, људима који припадају станци, поштовање према историји и традицији Кине, компанији итд. Листа је бескрајна. Увек треба устати

када неко улази у салу за састанке јер можда представља неког од горе наведених важних личности.

На првом састанку се размењују визит-карте. Пожељно је да ваша картица на једној страни буде исписана кинеским писмом. Пристојно је да врло пажљиво прегледате карту коју сте добили од вашег пословног партнера.

Руковање је дуготрајно. По правилима пословне културе у Кини не гледа се у очи већ доле како би се и на тај начин указало поштовање.

8.3.3. САСТАНЦИ

Састанци служе за изградњу односа и размену информација. Ретко ћете добити одлуку на састанку. Одлука се обично доноси на другом месту уз учешће власти (обично се тако одлучује у Кини). Уколико је неко нестрпљив (Американци стално то показују), процес може бити продужен, никако скраћен. Кинези долазе на састанке у већем броју. Када улазе у салу за састанке улазе по хијерархији. Ви морате да водите рачуна када улазите са својом „делегацијом“ како улазите. Због бројности присутних на састанку припремите увек довољно копија документације за све. Без обзира што не одлучују, чланови делегације ће веома пажљиво прегледати документацију која им је дата.

Стрпљење и трава ће постати млеко.

Кинеска пословица

8.3.4. ПОКЛОНИ

Давање поклона је традиција и обичај у Кини. Иако се боре против корупције давање поклона је скоро обавезно приликом посете пословном партнеру. Поред тога што су знак пажње, поклони утичу на уклањање баријера у односима и успостављање блиских веза. Поклон не треба (и не сме) да буде скуп. Некада може да буде поклон и за целу групу. Прихватиће такав гест пажње са одушевљењем и захвалношћу.

8.3.5. ТИМОВИ

Кинези воле да раде у тимовима. За чланове тима се обично узимају консензус-играчи, тј. они који желе да подреде своје жеље и захтеве потребама групе. Оно што западњаци виде као проблем је недостатак иницијативе у оваквим тимовима. Људи одрађују своје задатке али, не иду даље од тога. Увек чекају да следећи корак промовише и

направи руководиоца. Конфузија настаје када дође до проблема, јер људи не желе да покрећу решавање ствари без одобрења и налога руководиоца.

8.3.6. КОМУНИКАЦИЈСКЕ ВЕШТИНЕ

Тешко је рећи ко и како говори енглески у Кини. За пословне подухвате је најсигурније водити преводиоце. Неспоразуми су чести и могу да доведу до великих грешака.

У кинеској култури је срамота рећи „не“. На пример, ако добијете неки двосмислени одговор „да“ (да, вероватно) будите врло опрезни. То вероватно значи „не“! Такође, нећете добити лоше вести директно од свог пословног партнера, већ преко посредника. То значи да вам не остављају простора за промену одлуке.

Код Кинеза је и вербална и невербална комуникација сведена на минимум. За оне који не познају кинеску културу ово може бити погрешан знак. Кинези иначе не показују своје емоције приликом преговарања тако да то може да буде проблем за западњаке који су научили да пословни партнери одмах реагују на њихове предлоге.

8.3.7. ЖЕНЕ

По конфучијском систему жене немају иста права као мушкарци. По садашњем кинеском закону су права потпуно иста. У последњих неколико година десио се парадокс да мање жена има на руководећим местима него у доба комунизма.

Кинези поштују жене и оне ће „проћи“ у делегацијама које долазе код њих. Међутим за Кинезе ће бити природно да мушкарци доносе одлуке, а не жене. Жене имају велику улогу у образовном раду и одржавању породице.

Амбициозна жена снажнија је и од мушкарца.

Кинеска пословица

8.3.8. ОБЛАЧЕЊЕ

Код облачења Кинеза су најочигледније промене у односу на претходни период. Из униформе које су биле исте за све Кинези сада се облаче као Европљани. Многе жене носе хаљине и комплете на посао као и жене у пословном свету Запада. Мушкарци носе одела. Изглед је веома важан за Кинезе. Одело у Кини често може да шаље поруку о рангу људи. Светле боје се избегавају за мушкарце.

8.3.9. РЕСТОРАНИ И ПОСЛОВНИ РУЧАК

На забавама се понашајте онако како се понаша ваш домаћин. Најбоље је да одете са забаве када и ваш домаћин.

Ручак код Кинеза је нешто специјално. На менију је обично тридесетак јела. Морате да водите рачуна о темпу узимања хране. Најбоље је узимати по мало од сваког јела.

Седење на ручку је у складу са хијерархијом и рангом који људи заузимају. Ако не додирнете јело не поштујете домаћина. Ако вам је празан тањир значи да сте много гладни. Змије, скакавци, месо паса су премијум послатице.

Алкохол се служи у изобиљу. Треба бити опрезан, јер су нека кинеска пића веома јака. Кинези, уколико желе да вас приме у своје друштво припремају „иницијацију“ са јаким алкохолним пићима. Тај тест је веома „тешко“ издржати.

8.3.10. БРОЈЕВИ

Кинези воде много рачуна о бројевима:

- ✿ Број 8 је најсрећнији број.
- ✿ Број 6 се сматра благословом за напредак.
- ✿ Број 4 значи смрт.
- ✿ 73 значи сахрану.
- ✿ 84 значи незгоду.

8.3.11. СПОРТ

Кинези највише воле фудбал. После тога иде гимнастика, атлетика, кошарка.

Кинези су се растрчали по свету како би прибавили све неопходне информације и развили индустрију фудбала. Кинези купују највеће клубове у Европи! Зато не чуди наслов у италијанској штампи: „Дошло је змајево време“. Алудира се на Кину и куповину Милана и Интера од стране кинских бизнисмена.

Кинески клубови нису на нивоу европских али, и то ће се брзо променити. Кинези изузето много улажу у спорт.

У Кини:

- Лични односи су најважнији за постизање пословних договора. Везе су подједнако важне и без њих нема завршавања послова.
- Људи ће поштовати вас ако ви поштујете дугачак списак онога што се поштује у Кини: старије, људе на функцијама, традицију, историју итд.

- Менаџери управљају давањем директива својим запосленима.
- У замену за лојалност руководиоци ће вам обезбедити остваривање неких ваших интереса.
- Руководиоци су блиско повезани са локалном влашћу.
- Кинези пред другима никада неће рећи „не“ да не би изгубили образ.
- У Кини морате да отплатите стари дуг пре узимања новог.
- Визит карте се третирају као човек. Морате да одајете поштовање пажљивим гледањем у карту. Добро је да ваша визит-карта буде златне боје. Добићете на поштовању.
- Пре састанка постоји веома кратак и тихи увод. Уопште, састанци су веома тихи и без велике галаме. Састанци су веома дуги и без коначне одлуке. Одлука се обично доноси много касније. Кинези желе да провере вашу стрпљивост и хоће да буду сигурни да њихова одлука неће бити погрешна. Бићете изузетно поштовани због тога што знате да будете стрпљиви.
- Радно време у кини је од 8 ујутру до 17 часова. Пауза је обично од 12 до 14 часова и тада нико не ради. Тада стају и лифтови и телефонске услуге престају да функционишу.
- Када започињете разговор било би добро да као знак поштовања научите неколико кинеских речи. Ту треба бити обазрив јер значења неких фраза на енглеском имају потпуно другачије значење у Кини. Они започињу разговор питањем: Да ли сте јели?
- Тек после неколико састанака може да се примети помак. Нестрпљиви пословни људи имају проблем са тим.
- Кинезе интересују дугорочни циљеви.
- Кинези воле дипломатију. Никада не наступају директно.
- Немојте да претпоставите да нешто разумете. То је најчешћа грешка западних пословних људи.
- Кинези скоро да немају вербалне и невербалне знаке у комуникацији. Најбоље је да и ви не показујете емоције јер претерана невербална комуникација може да вас стави у незгодан положај. Довољне су љубазне речи и благи осмех.
- Никада не говорите нешто против Кине и Кинеза када сте на састанцима и када разговарате са Кинезом. Поготову не покрећите разговоре везане за Тибет и Тајван. Кинези су патриотски врло осетљиви.
- Давање савета је увреда у Кини.

8.4. ПОСЛОВНА КУЛТУРА ЈАПАНА

8.4.1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ

- ✿ Површина Јапана је 377 972км².
- ✿ Јапан има 126 милиона становника.

- ✿ БДП Јапана је 4901 милијарда долара (4 место 2015). БДП по становнику је 38 731 долар.
- ✿ Званични језик је јапански.
- ✿ Религија је већином будистичка.
- ✿ Временска зона +9 (УТЦ).
- ✿ Главни град је Токио са 9 мил. становника. Други велики градови су: Јокохама 3,6 мил., Осака 2,6 мил., Нагоја 2,3 мил.
- ✿ Јапан је држава са уставном монархијом где имамо ограничење власти цара. Власт имају премијер (именује га цар), влада (извршна власт) и Народна скупштина (законодавна власт).

Као и цео свет тако и Јапан има проблеме са рецесијом и економском кризом. Иако су у окружењу земље (Кина, Индија, Јужна Кореја) које желе да постану економски дивови, Јапан још увек остаје главна сила у светској трговини и водећа сила у банкарству, финансијама, рачунарству, софтверу, аутомобилској и фармацеутској индустрији.

Пословни људи који дођу у Јапан да упознају ову земљу више су збуњени када одлазе него што су били при доласку. Јапанска пословна култура је дубоко повезана са историјом и традицијом. Да би се разумела пословна култура Јапана морамо да разумемо традицију и историју која у многаме регулише и усмерава људе на такво понашање.

Јапанска пословна политика је потпуно различита (и најчешће супротна) од западне, што може довести до конфузије и несхватања у процесу комуникације. Најважније је схватити личне односе унутар пословног процеса. Прво и најважније што морате да разумете је јапанско поимање посла. За Јапанце је посао најважнија ствар на свету. Важнија и од њихових живота. За пословни успех, поред детаљног упознавања јапанске културе и традиције, потребно је успоставити и добре везе са пословним људима и упознати њихове карактерне црте.

Онога ко марљиво ради ни небо не може учинити просјаком.

Јапанска пословица

Велики је притисак на Јапан (и унутар самог Јапана) да се промени пословна политика (читај: да се прилагоди западној пословној политици!). Све до сада Јапан се одуширао тим притисцима, јер промене у Јапану иду веома споро. Традиција и ставови ових људи везани за пословну политику се врло тешко мењају. Промене ће се десити, али сигурно да неће бити по моделу западне пословне културе.

После Другог светског рата Јапан је стварао мале фирме и њима направио праву економску револуцију. Међутим, у последњих неколико деценија, Јапан ствара многобројна средња и велика предузећа по угледу

на светску економију. Управо је сложена и комплексан мрежа ових предузећа била препознатљиви знак Јапана. У последњих неколико година и Јапан, као и многе развијене светске економије, има велике проблеме. Многобројна мала предузећа, која су била понос Јапана, отишла су у стечај. Одржање модела запошљавања за цео живот, чиме се Јапан дуго година поносио, данас долази у питање,

Јапанске компаније су организоване хијерархијским ланцем управљања. Појединац зна своје место у групи и ван ње. То је та припадност групи која је давала велику снагу Јапану. Тимски рад (заузимао је све сегменте друштва) је био препознатљив и важан за живот Јапана.

Јапанска хијерархија је заснована на концензусу и сарадњи. Оваква хијерархија није била процес од врха ка дну. Она је значила активно укључење људи у све процесе рада. Тако су радници своју организацију схватили као живот и борили се за њу никада не мењајући радно место. Чак су и своју децу (после одласка у пензију) запошљавали ту. Јака традиција је чинила своје. Таквом организацијом, због моралних обавеза сви су улагали свој максимум. И више од тога.

Због процедура које су дуго трајале (сви су били активно укључени у процес одлучивања) одлуке су доношене много споро. Ако би неко пожуривао процес не би добио ништа.

Срећа понекад помогне – рад увек.

Јапанска пословица

8.4.2. МЕНАѢМЕНТ СТИЛ

МенаѢмент у Јапану црпи своју снагу прибављајући информације од самог дна до врха. Тако добијамо активно обликовану политику, где учествују сви запослени у једној организацији.

Јапански менаѢери су скромни. Они имају квалитете да воде тимове. Индивидуална личност и енергичност се не виде као претерана предност (што су основне карактерне црте за менаѢера на западу).

Кључни задатак менаѢера је да обезбеди добро окружење у коме група може да ради и напредује. МенаѢер је у сваком тренутку доступан групи и спреман да са групом подели знање и информације везане за посао. У замену менаѢер тражи од запослених све информације како би одлуке донете на нивоу групе биле добре. Та размена поверења и лојалности између менаѢера и запослених је основа јапанског управљања и тимског рада.

Група и менаѢер имају своју кодирану комуникацију коју са стране други могу да не разумеју. Комуникација служи да би инструкције и

интеракција биле на највишем нивоу. Зато и не чуди постојање специфичне комуникације која доприноси бољем разумевању.

8.4.3. САСТАНЦИ

Тачност је за Јапанце изузетно важна и она је знак поштовања других. Међутим, због одлука које се доносе консензусом није увек лако предвидети када ће састанци бити готови.

Увод у састанак су увек љубазни разговори о храни, вашој компанији и неким обичним стварима. То може да смета западним пословним људима који су нестрпљиви да пређу на конкретан разговор око посла.

Јапанци поштују концепт „*Wa*” који говори о томе да се одлуке доносе без ремећења мира. То би значило да се увек саслуша и друга страна и да се не одлучује тако што се опредељује за „бољу“ алтернативу. Напротив, узимаће се у обзир (код одлучивања) и „добар део“ предлога, од стране која је имала „лошију“ алтернативу за одлучивање. Тај консензус би значао да сви учествују у процесу доношења одлуке. На тај начин Јапанци су успевали да увек донесу најбоље могуће одлуке.

Визит карте су обавезне. Добро је ако имате једну страну одштампану на јапанском. Картица се даје на посебан, формалан начин, са две руке. Пажљиво погледајте картицу коју сте добили од пословног партнера. Они картицу посматрају као човека. То је одраз поштовања у Јапану.

Јапанци воле поклоне и они суобавезни у овој пословној култури. Поклон нема везе са митом. Поклон може да буде скроман, али пригодан за онога коме се даје. Поклон увек мора да буде умотан у папир. Квалитетан виски је чест поклон пословном пријатељу у Јапану. Број 4 и 9 су несрећни бројеви у Јапану.

8.4.4. ТИМОВИ

Већ смо поменули тимове као основу постојања јапанског друштва. Јапан зна и може да живи само у групи. Да би се избегли директни сукоби и доносиле квалитетне одлуке у тиму Јапанци имају *Nemawashi* (консензус). Ако неко очекује борбу и сукобе у Јапану биће разочаран мирноћом којом они доносе и најважније одлуке.

Људи морају у групи бити скромни и понизни. Само-промоција као на Западу се сматра срамотном, смешном и детињастом. Људи своје животе определе према групи и снажно се вежу за њу. Због тога се људи из једног тима (групе) друже и ван посла. Дружења су важан део живота Јапанаца и они користе сваки тренутак да то покажу на делу.

8.4.5. КОМУНИКАЦИОНИ СТИЛ

Јапанска комуникација изазива највише тешкоћа за разумевање код странаца. Комуникација код Јапанаца је пуна нијанси и суптилности. Није исто значење онога што кажу и онога што заиста мисле. Ова разлика некада може бити и таква да једно говоре, а мисле сасвим супротно од реченог.

Развој односа у Јапану зависи од тога како ћемо кодирати изговорене речи. Људи са Запада, да би били сигурни, по неколико пута проверавају да ли су добро разумели одређене поруке.

Проблеми у комуникацији настају и због тога што мали број странаца зна јапански. Проблем може да буде и због лошег енглеског Јапанаца, што је веома честа појава.

Јапанци воле да одлуке доносе у тишини. Проблем је што Западни пословни људи не разумеју ове потребе јапанских пословних људи. Тако долази до великих проблема и неразумевања на састанцима где присуствују пословни људи са Запада и Јапаница.

Јапанци скоро да немају говор тела, тако да је невербална комуникација минимална. Јапанац седи мирно и усправно, без одавања емоција. Странци често помисле да су Јапанци незаинтересовани за пословне договоре. То је још један од проблема код успостављања коректне пословне интеракције.

8.4.6. ЖЕНЕ

Жене имају мањи годишњи приход 30%-40% од својих мушких колега. Иако се жене боре за поштовање родне равноправности, иако је много тога урађено по том питању и жене изједначене са мушкарцима, још увек постоји „неизговорена“ дискриминација према женама на радном месту. Жене добијају послове на нижим местима и ови се проблеми (разлике) тешко решавају.

Уколико се жене са Запада нађу у прилици да руководе мушкарцима јапанског порекла (у Јапану) имаће проблеме. То једноставно не функционише у јапанској пословној култури.

8.4.7. ОБЛАЧЕЊЕ

Изглед је једна од најважнијих ствари у Јапану. На основу одела Јапанци проучавају какви сте. Јапанци форсирају одела и кравату као стил облачења пословног мушкарца. За жене су обавезни комплети. У Јапану пословне жене не носе панталоне. Шминка је ненаметљива. Све је скромно и без претеривања.

8.4.8. РЕСТОРАНИ И ПОСЛОВНИ РУЧАК

Ручак је део културе живљења Јапанаца. Пословне везе се изграђују за време ручка. Онај ко позове на ручак плаћа рачун. Сматра се пристојно оставити мало хране у тањиру. Ако вам је тањир празан они мисле да сте гладни.

У Јапану се скидају ципеле приликом уласка у ресторан. Јапан има одличну кухињу. Дозволите домаћину да вам изабере храну. Они то раде са великим задовољством. Домаћини ће вас одвести у ресторан где ће уз традиционалну храну да вам говоре о историји и традицији Јапана. То је веома важно за успостављање пословне интеракције.

8.4.9. СПОРТ

Најпопуларнији спорт у Јапану је бејзбол. После њега иде фудбал, кошарка, рагби, сумо рвање, бокс и карате.

Јапанци много улажу у спорт. На Олимпијадама су увек међу пет земаља са највише освојених медаља. Победник је у Јапану „бог“ и ужива велике привилегије.

У Јапану:

- Односи су најважнији за пословне договоре у Јапану. Без правих, дубоких односа са правим људима нећете ништа постићи.
- Јапанци поштују старије. По њима старост доноси мудрост и достојанство и треба да се поштује. Пробајте да у вашој делегацији имате и старије. Бићете више поштовани.
- Пословна култура Јапанаца захтева љубазност и дипломатију у сваком тренутку. Лоше пролазе нестрпљиви, иритантни и непријатни људи.
- Не инсистирајте на доношењу одлуке. У Јапану се оне доносе веома споро.
- Одлуке се доносе дуготрајним путем – консензусом. Време до доношења одлука за Западне пословне људе обично траје предуго..
- Будите скромни и спремни за извињење. Јапанци не поштују оне који су арогантни и дрски. За њих је то детињасто понашање.
- „Не“ није никада потпуно „не“. Исто тако, и „да“ није 100% „да“.
- Водите рачуна да Јапанци не знају баш најбоље енглески језик. Проблем није само у знању језика већ и у разликама у културама ових народа.
- Проверите неколико пута да ли сте потпуно разумели ситуацију.
- Усмени договори имају већу тежину од писаних уговора.
- Не морате да говорите добро о себи (за њих је то смешно), али говорите добро о својој организацији. Тада вас Јапанци пажљиво слушају.
- Треба избегавати умор и правити паузе током дугих састанака.
- Немојте да превише гледате Јапанце у очи. То њихова култура сматра као непријатељско понашање.

- Јапанци имају минималну невербалну комуникацију.
- Јапанци воле да знају све о вашој породици, хобијима, здрављу.
- Јапанци се увек поклоне приликом поздрава да би вам указали част и поштовање.
- Јапанци многе послове завршавају за време ручка. Ту се изграђује међусобни однос пословних партнера. Зато немојте никада да одбијете позив за ручак или вечеру.

8.5. ПОСЛОВНА КУЛТУРА УАЕ

8.5.1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ

- ✿ Уједињене Арапске Емирате (УАЕ обухвата седам емирата: Абу Даби, Дубаи, Шарџа, Ајман, Рас ал Каимах, Ум ел Кајвејн и Фуџејра).
- ✿ Површина УАЕ је 83 600 км².
- ✿ УАЕ имају 9 205 651 становника, око 50% Арапа (само 25% држављана УАЕ) и око 50% држављана јужне Азије.
- ✿ Службени језик арапски.
- ✿ Друштвено уређење: апсолутна монархија
- ✿ УАЕ имају БДП 420 милијарди долара, 57 744 долара по становнику⁴⁵
- ✿ Највећи градови: Дубаи са 1,2 мил. становника, Абу Даби са 600 000.
- ✿ Ислам је доминантна религија
- ✿ Временска зона +4 у односу на Србију.

Свака од седам држава УАЕ има свој идентитет и индивидуалне карактеристике, али, можемо говорити и о заједничким карактеристикама ових држава. Велики број, 75% становништва није локално становништво, већ су у УАЕ дошли ради посла. Свако од њих је донео бар део своје националне културе, тако да је врло тешко презентовати једну културу ове богате и моћне земље. Оно што везује ове људе је свакако религија ислама. Сви који дођу у Емирате поштују религијску припадност ових људи. Да није тако овај „пројекат“ сигурно не би дуго трајао.

Пошто у Емиратима има велики број пословних организација кључно питање, када говоримо о пословној култури, је да ли компанија долази из неке друге земље или је настала у УАЕ.

Када компанија долази из неке друге земље сигурно је да ће имати доста карактеристичних црта националне културе те земље.

⁴⁵ www.poslovnipuls.com

Уколико долази из УАЕ онда је компанија у власништву неке породице и ту владају посебни закони. Непотизам је начин живота и кључ за разумевање арапске културе. Оваква компанија има јак хијерархијски систем. На врху је неко из мушке линије ко доноси кључне одлуке у име компаније.

Сваки контакт у оваквим компанија је важан. Чак и са неким обичним радником јер може да се испостави да је миљеник или блиски рођак човеку у врху компаније. Такође је важно да се сазна да ли је компанија у пољу шеријатских закона. Ако је тако, онда се одлуке доносе на савету шеријатских свештеника, што додатно компликује сам процес одлучивања.

8.5.2. СТИЛ УПРАВЉАЊА

Као што смо рекли, уколико се ради о домаћој (локалној) компанији стил управљања је директивни и патерналистички (аутократски стил). Од менаџера се очекује да изда директиве и даје инструкције, а од подређеног да изврши све постављене задатке. Уколико тога нема, менаџер долази у ситуацију да га сматрају slabим и некомпетентним за тај посао. Његов ауторитет је у таквим ситуацијама веома slab.

Главни у компанији је „отац“, а запослени су „деца“. Поред тога што отац говори шта деца да раде, он и брине о њима и брине за њих. Деца раде онако како отац каже, и морају да покажу поштовање према њему. То је двосмерни процес од кога обе стране имају користи.

Проблем код оваквог патерналистичког начина управљања може бити недостатак иницијативе и идеја. Запослени раде оно што им руководиоца каже, али више од тога не. Ако би радили нешто више, то би значило да не слушају „оца“. Због тога се сва пажња усмерава на прецизне инструкције и смернице за рад. Уколико тога нема, неће бити ни завршеног посла.

8.5.3. САСТАНЦИ

За људе са Запада састанци у УАЕ су веома конфузни и збуњујући. Нема прецизног дневног реда, трају у недоглед, не зна се ни њихов почетак ни крај, стално се прекидају и мењају теме. Најзанимљивије је, свакако, то што састанак који је заказан у 10 часова пре подне може да почне тада, али може да почне и сат, два касније, па чак и следећег дана. Још теже је предвидети када ће да се заврши. Није необично да када се појавите на састанку тамо већ буду неки људи који говоре о потпуно различитим темама. Никада нисте сигурни када ћете ви доћи на ред.

То може да буде веома фрустрирајуће за Западне пословне људе, али ту се ништа не може променити. Преговарање је дугорочан процес. Уводи у преговоре су веома дуги. Пословни људи у УАЕ желе да провере вашу стрпљивост, поред тога што желе подробно да упознају какав сте човек. Награда за ваше стрпљење ће можда доћи у виду успешно склопљеног посла.

8.5.4. ТИМОВИ

Тимови су у УАЕ група појединаца који раде са јаким лидером. Лидер говори члановима тима шта треба да ураде, а чланови тима рапорт подносе директно лидеру тима. Тимови су организовани вертикално, а не хоризонтално као у већем делу пословног света.

Да би тимови радили лидер води рачуна о томе да су сви блиски и у некој вези. Тако су неки тимови састављени од чланова шире породице. Оправдање за такво организовање тимова је неповерење које би било између чланова тима који се не познају и нису у некој вези.

Код тимова је увек присутна хијерархија. Чак ако бисте и хтели да организујете хоризонтални тим запослени то не би прихватили. У њихову пословну културу је усађено да имају надређеног који ће да их води.

8.5.5. КОМУНИКАЦИОНИ СТИЛ

За друге културе је најтеже да се привикну на „ласкање стил“ који се користи у многим пословним ситуацијама. Можете да чујете сталне похвале за неког и то се јавно коментарише. Наравно, уколико желите да budete део те пословне културе треба да прихватите такав начин комуникације. Морате да хвалите домаћина, његову компанију и муслимански свет уопште. Када то искрено радите стећи ћете поштовање људи у овој земљи.

Да би сачувао пријатеља мораш ти прво бити пријатељ.

Арапска пословица

У раној фази упознавања ће вас питати за брачно стање, децу, колико сте богати, детаље о вашој компанији, вашој религији. То је нормално у УАЕ.

Уколико приметите агресивност у понашању пословних људи у УАЕ то може бити добар знак. Они тако показују заинтересованост за вас и вашу компанију. Имају јаку невербалну комуникацију, поготову говор очију. О човеку се суди по његовој способности да вас погледа у очи. За неке културе (Кина) ово може да буде проблем приликом вођења

пословних разговора. Као што знате, уколико желите да склопите пословне договоре морате своје понашање да прилагођавате пословној култури домаћина.

8.5.6. ЖЕНЕ

За разлику од Саудијске Арабије у УАЕ ћете пронаћи много пословних жена. Иако традиционално мушкарци воде послове, велики утицај култура које су дошле у овај регион су променили ствари. Тај процес је нагло почео да се креће пре десетак година и данас имате много жена које се баве предузетништвом или су на неким руководећим местима (за „муслимански пословни свет“ незамисливих 10,1%). То посебно важи за компаније које су дошле у УАЕ. Дубаји је либералнији од других држава Емирата. У сваком случају, нема проблема за жене које се баве бизнисом у овом пословном окружењу.

8.5.7. ОБЛАЧЕЊЕ

Пословни људи у УАЕ се облаче у складу са својим традиционалним начином облачења. Они који долазе у УАЕ се облаче у складу са својом пословном културом. Домаћини су врло флексибилни по том питању, па никада неће постављати питања и давати услове за облачење.

Иако су пребогати, људи у овој земљи воле да се њихове жене облаче скромно и у складу са њиховом традицијом.

8.5.8. РЕСТОРАНИ И ПОСЛОВНИ РУЧАК

Пословни људи у УАЕ могу имати два разлога да вас позову на ручак. Прво, желе да вам покажу да сте добродошли и да хоће да раде са вама. Друго, жао им је што неће да послују са вама па тако желе једном добром забавом да умање лоше вести.

Ако ви зовете неког на ручак спремите се да добро и богато платите. Пошто је овде све скупо и ручак ће сигурно бити веома скуп. Али како овде има новца у изобиљу, нико не води рачуна о томе. Ручак је обично веома богат са великом понудом домаћих јела. Кухиња је одлична и људи у Емиратима се поносе тиме. У Емиратима имате и ресторане брзе хране на сваком кораку. Алкохола, као што знате, нема.

Никада немојте јести левом руком. Лева рука је по њиховим обичајима прљава и не сме се употребљавати када се узима храна.

У УАЕ:

- Иако можда имамо другачији осећај, никада не смемо да изгубимо из вида да смо у једној исламској земљи и да пуно поштовање треба посветити исламској традицији и њиховим обичајима.
- Велика је шанса да у овом региону не послујете са домаћинима јер 80% компанија су дошле са стране у ову земљу.
- Емирати се састоје од седам држава. Уколико желите да послујете ван Дубаија и Абу Дабија пажљиво проучите њихов начин пословања.
- Немојте да се изненадите када састанку присуствују само чланови једне породице. Непотизам је основа пословања у УАЕ.
- У УАЕ постоји јака хијерархија, која се изузетно поштује. Треба да сазнате ко у породици има највећу моћ како би имали веће шансе за преговарачки успех.
- Старије особе се изузетно много поштују. Можда није лоша идеја да и ви поведете неког старијег у вашој делегацији.
- Погрешно је мислити да су странци који имају своје компаније потпуно самостални у одлучивању. Неретко су „обавезни“ да се о својим одлукама консултују са локалним моћницима.
- Запослени од свог менаџера очекују аутократски стил руковођења.
- На састанцима пазите да све узимате десном руком. Ђон ципеле не сме да се показује домаћину. То би била увреда за њега и непоштовање.
- Састанци нису планирани. Често немају дневни ред и могу да трају веома дуго – по неколико дана.
- Пословни људи у УАЕ потпуно другачије од Западњака гледају на време. Пословни људи који долазе у ову земљу морају бити спремни на стрпљење и чекање. Због тога је немогуће планирање више састанака у истом дану.
- Комуникација је веома специфична. Можете да чујете похвале за неког и његову компанију. Ви то прихватате и хвалите домаћина и његову компанију. Тако започиње дуги процес преговора и договарања око посла.
- Људи неће рећи „не“ да вас не би увредили. То може бити проблем за Западне пословне људе, јер не знају да нису добили посао.
- И „да“ не значи да сте завршили посао. То је можда само тактика за добијање времена у преговорима.
- Агресивност и уношење емоција означавају заинтересованост за посао.
- Јак контакт очима значи искреност и поузданост.

САЖЕТАК ПОГЛАВЉА 8

- ✱ Више од било које друге земље на свету САД следе научни приступ послу. Детаљно се анализира сваки аспект посла и САД омогућавају бројна истраживања која ће доприносити

бржем развоју пословне политике. Већина теорија менаџмента се управо развила на територији САД.

- ✿ Карактеристика америчких компанија је јака позиција водећег менаџера компаније, који има велику власт. Много већу од власти које имају менаџери у европским земљама.
- ✿ Састанци у Америци се често описују као „агресивни“! То је такозвани „конфронтација приступ“ где се отворено расправља о најважнијим питањима.
- ✿ Поштовање се добија на рачун онога што сте остварили, а не на основу година проведених у компанији или свог порекла.
- ✿ Став према послу варира од компаније до компаније и од региона до региона. Тешко је описати у једном ставу однос Руса према послу.
- ✿ Руси су уметници у кршењу правила и прописа. То их је научила вековна борба са непријатељима и нарочито борба са комунизмом.
- ✿ У Русији, у склапању пословних аранжмана, можете да се ослоните само на поверљиве људе и блиске везе. На законе тешко или никако.
- ✿ Лични односи у Кини су најважнији за постизање пословних договора. Везе су подједнако важне и без њих нема завршавања послова.
- ✿ Људи ће поштовати вас ако ви поштујете дугачак списак онога што се поштује у Кини: старије, људе на функцијама, традицију, историју итд.
- ✿ Менаџери у Кини управљају давањем директива својим запосленима.
- ✿ Менаџмент у Јапану црпи своју снагу прибављајући информације од самог дна до врха. Тако добијамо активно обликовану политику где учествују сви запослени у једној организацији.
- ✿ Комуникација код Јапанаца је пуна нијанси и суптилности. Није исто значење онога што кажу и онога што заиста мисле.
- ✿ Немојте да се изненадите када састанку присуствују само чланови једне породице. Непотизам је основа пословања у УАЕ.
- ✿ Агресивност и уношење емоција означавају заинтересованост за посао у УАЕ.

ДА ЛИ ЗНАТЕ ОДГОВОР НА ОВА ПИТАЊА?

- 1) Каква је пословна култура САД?
- 2) Опишите пословну културу Русије.
- 3) Опишите пословну културу Кине.
- 4) Опишите пословну културу Јапана.
- 5) Опишите пословну културу УАЕ.

ТЕМЕ ЗА ИСТРАЖИВАЧКИ РАД

- ✿ Утицај религије на пословну културу.

ТЕМЕ ЗА СЕМИНАРСКЕ РАДОВЕ

- ✿ Разлике између европске и азијске пословне културе.

9. Пословна култура Србије

*„Највише се воле људи који имају исте врлине, највише се мрзе који имају исте мане“
Српска пословица*

САДРЖАЈ:

9.1. Пословна култура Србије.

ГДЕ СМО САДА:

- | |
|--|
| 1. Појам пословне културе. |
| 2. Организациона култура. |
| 3. Појам и значај пословне комуникације. |
| 4. Конфликти и пословна култура. |
| 5. Национална култура Србије, САД и Немачке. |
| 6. Национална култура Јапана, Сингапура, Анголе, Бразила, УАЕ и Кине. |
| 7. Пословна култура Немачке, УК, Француске, Италије. |
| 8. Пословна култура САД, Русије, Кине, Јапана и УАЕ. |
| 9. <i>Пословна култура Србије.</i> |

У овом делу књиге говорићемо о нашој националној, српској култури. Користили смо податке од:

- 1) Истраживања (организационе и националне културе) које је спровео Хофстеде.⁴⁶
- 2) Јована Цијића („Из друштвених наука“⁴⁷) који говори о српском „менталитету“.
- 3) Добриле Вујић („Менаџмент људских ресурса и квалитет“⁴⁸) која је на најбољи начин описала утицај националне културе на пословно понашање Срба.
- 4) Других истраживача који су се бавили овом темом (Дворниковић, В., Јовановић, С., Кузмановић, Б. итд.).
- 5) Преко форума људи из других земаља који су описивали нашу пословну културу. То је веома занимљив приступ: знати како вас други виде!

Подаци коришћени из неких истраживања нису најновији. Међутим, културни обрасци се не мењају тако брзо, па да су и те како актуелни и данас.

Када се говори о националној култури, аутор увек може да буде схваћен на један или други начин.. Баш онако какав став о пословној култури има читалац.

9.1. ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ

- ✿ Површина Србије је 88499 км²
- ✿ Србија има 7 095 383 становника.
- ✿ БДП Србије је 39 милијарди долара (34 милијарде ЕУР, 81 место у свету), БДП је 8700 ЕУР по становнику (само су Албанија и БиХ иза Србије у Европи).
- ✿ Србија је парламентарна република. Извршна, законодавна и судска власт је подељена. Извршна власт је у рукама владе. Законодавну власт има Народна скупштина коју чини 250 посланика. Председник се бира од стране грађана и њима је одговоран.
- ✿ Званични језик је српски. Користе се још мађарски, румунски, албански итд.
- ✿ Религије: Православни хришћани 85%, Католици 5,5%, Муслимани

⁴⁶ www.geert-hofstede.com

⁴⁷ Цијић, Ј. (1965). Из друштвених наука, Вук Караџић, Београд

⁴⁸ Вујић, Д. (2008). Менаџмент људских ресурса и квалитет, Центар за примењену психологију, Београд

3,2%, Протестанти 1,1%.

✿ Етичке групе: Срба 83%, Мађара 3,9%, Рома 1,4%

✿ Главни град је Београд са 1,2 милиона становника. Већи градови: Ниш, 190 000 ст., Нови Сад, 280 000 ст., Крагујевац 150 000 ст.

9.2. СРБИЈА ЈЕ ЗЕМЉА У ТРАНЗИЦИЈИ

Србија је једна од последњих по успешности привреде у Европи, која доживљава транзицију. Влада доноси законе који погодују страним инвеститорима да улажу у нашу привреду, али препреке у виду администрације и бирократије некад су толико велике да људи одустају од планираних активности везаних за посао.

Србија је у болној и дугој транзицији од деведестих година прошлог века. Тај процес се не одвија најповољније по Србију. Трпи притиске са свих страна. Највећи долазе од водећих земаља Запада које условљавају Србију за пријем у ЕУ. Притисци долазе и од војне алијансе НАТО да приступимо у њихово чланство. Са друге стране, Србија покушава да се приближи вековним пријатељима, пре свих, Русији (која и сама има велике проблеме са санкцијама и нападима Запада). Ту је још болно питање Косова чију државност Србија не жели да призна. И Србија, као и све земље на „мигрантској рути“, је оптерећена кризом избеглица са Блиског Истока. На све то се надовезује латентна политичка криза, чести избори и провере расположења народа.

Економска криза из 2008. године није мимоишла ни Србију. Постоји велика незапосленост (око 19% у 2016.). Многи млади људи, и то они најспособнији и најбољи, одлазе да раде у развијенијим и богатијим земљама које нуде (и дају) боље услове. Има много факултета који се баве образовањем кадрова за менаџмент, али нема квалитетних менаџера са искуством који би покренули (преокренули) привреду. Систем је довео у питање многе вредности. Све је мање поверења међу људима, људи губе веру у институције, а моралне вредности су пале недозвољено ниско.

У таквом окружењу се формира пословна култура Србије. Прихватају се сумњиве вредности Западних пословних филозофија, које не одговарају нашој националној култури и нашим вредностима. Због тога, имамо више варијанти пословних култура које су тешко схватљиве и грађанима Србије, а камоли страним пословним партнерима.

9.3. СРБИЈА И ПРОМЕНЕ

У Србији људи стално говоре о променама, али их не воле. У ствари они би хтели промене, али да се не полази од њих. Када кажете да ће промене кренути од њих, постави се одмах питање: „А што ја?“ Слична

је ситуација и за посао који треба да се обави. Тек када се запрети санкцијама људи извршавају (обично) посао без поговора. Код остваривања циљева увек се одлаже почетак и први корак. Увек се за почетак чека понедељак, па први у месецу, па нова година и све тако.

Људи у Србији нису навикли (а и не воле) да раде у врхунским условима, у извршном радном окружењу. Пре су за осредњост. То је њихово окружење. У таквој средини, где се ради лоше, могу да буду и добри и најбољи радници. У срединама где се постижу врхунски резултати они не желе да раде, јер је потребно улагати напоре, стално учити и бити спреман на промене. А то наш човек не воли и не жели. Мада, стално прича о променама, али не жели да пође од себе. Жели да се промени свет, али да он не учествује у томе него само да „убере“ резултате, ако би могло. Међутим, прави утицај пословне културе на људе можемо да видимо када наш човек оде на рад у неку од Западних земаља. Тада је наш човек међу најбољим радницима, дисциплинован и веома успешан у извршавању задатака.

У Србији наш човек сваки разговор почиње жалопојкама и кукњавом на друге. Крива је држава, влада, председници, директори. Они сами нису криви никада. Пребацивање одговорности на друге је типично понашање запосленог (и незапосленог) човека у Србији.

Висок индекс колективизма значи и бежање од одговорности. Људи у Србији не воле одговорност за оно што раде. Себе истичу у први план када су резултати солидни. Када су резултати лоши онда су сви други криви осим њих. Функције се прихватају, иако људи знају да не могу да одговоре потребама и захтевима посла. Пошто не постоји индивидуална одговорност надају се да неће бити прозивани и процесуирани због лоших резултата. Како бисмо могли другачије да објаснимо појаву да се у Србији, почев од министара па до председника општина и директора на веома важним и осетљивим местима, постављају људи који немају ни „један дан“ радног искуства, али имају „везе“ и партијско чланство које је често пресудно за добијање посла и функције.

9.4. НЕФОРМАЛНИ САСТАНЦИ

Срби често своје госте зову у омиљени кафић. „Идемо на кафу“ је фраза која се често користи. Кафе култура је потребна за боље упознавање и центрирање односа. Поред тога, домаћин у Србији жели да буде виђен са пословним партнером, јер му то даје вишу дозу поштовања.

Неформални састанци нису више само карактеристични за Западну пословну културу. У Србији су увелико заузеле место крутим, формалним састанцима са устаљеном процедуром и дневним редом.

Некада су кафане била места за неформалне састанке. Оне су коришћене од стране социјалистичких директора (и неких садашњих „руководиоца“) као „друга канцеларија“. Тачно се знало у које кафане који директори или председници општина свраћају, шта наручују од јела, које песме певају музичари за њих и њихове госте. Одговарајући на критике они су често истицали да су највеће послове завршавали управо у кафани за време или после обилног јела и пића.

На српским скуповима обично се служе јела на паузама. Послуживање путем „кетеринга“ је сада уобичајено. Поред кетеринга, увек је на располагању и пиће. Поред безалкохолних пића ту се увек „нађу“ и алкохолна пића уз образложење: „Само да се проба. То је пиће баш из овог краја. Направио га је мој пријатељ.“

Поред скупова и конференција у српским организацијама постоји и обичај прославе Славе и Дана организације. Слава је заштитница организације и тог дана се обично не ради (или се ради скраћено), а запослени славе по старим српским обичајима. Наравно, уз обиље јела и пића. На славу се обично зову људи из локалне власти, а ако неко може доводи и „озбиљније“ госте који долазе из министарства или из водећих политичких странака. Оно што је занимљиво то је податак да су и неке иностране компаније, каква је на пример јужнокорејска „Јура“ прихватиле Славу и Дан компаније „Јура“ (добар пример за прихватање српске културе). Тих дана се постављају шатори на локалном игралишту, а чисте се запослени и гости обиљем хране и пића. Наравно, поред јела и пића ту је и музика.

9.5. ПОКЛОНИ

У Србији су поклони добродошли, мада је борба против корупције и примања мита у пуном јеку. Поклони су скоро обавезни када посећујете пословне партнере. То не мора да буде скуп поклон, али поклон треба да још ближе повеже пословне људе. Поклања се све: од пића (обично је то алкохолно пиће – од вискија до вина) које је обавезно када идете на скупове, конференције и годишњице, па до пригодних поклона као што су ловачки прибор, књиге, фотографије.

9.6. ПОСЕТА КУЋИ ДОМАЋИНА

Срби су гостољубив народ. Воле дружење. Још је Јован Цвијић говорио о динарском типу (шумадијском варијетету) људи који увек иду заједно, никада не једу и не пију сами. Воле да иду у госте и воле да код њих долазе гости.

У кући је обично домаћица та која води главну реч и одлучује о обичним кућним пословима. Пристојно је, када идемо у госте, на пример да питамо домаћицу да ли треба да изујемо ципеле. Такође, да ли можемо да запалимо цигарету. Важно је домаћици понети неки поклон.

Никада се не одбија позив домаћина као ни понуда храном или пићем када сте код његове куће. За домаћина би то била велика увреда. За пословног партнера ручак или вечера (чешће у кафани, али није необично да се организује и код своје куће) је велика шанса за склапање посла. Када се посећује кућа у Србији обавезно је понети цвеће за домаћицу и (обично) пиће за домаћина.

9.7. ПОЗДРАВЉАЊЕ

Приликом поздрава треба се чврсто поздравити руком која није знојава и мокра. Код поздрављања обавезно је гледање у очи. У Србији, већ после другог, трећег сусрета, пословни партнери се љубе (обавезно три пута) у образ. За жене је то обавезно и први пут. Када се рукујете са неким у затвореној просторији пожељно је да се рукујете са свима. Старији прво пружају руку за руковање.

9.8. ОБЛАЧЕЊЕ

Жене и мушкарци у Србији много придају изгледу. Нећете видети несређену жену на послу. Такође су врло елегантно обучене, без обзира на статус и ранг. Обично су обучене у хаљине или комплете. Шминка се наноси врло дискретно. Мушкарци носе одела и кравате, али није неуобичајено ако видите запослене који су модерно обучени, у цинс, џемпере, мајице. То се посебно односи на младе. У облачењу с је игурно да нема велике разлике између Србије и било које европске државе и метрополе.

„Када мушкарац или жена знају да изгледају добро (у својој одећи), то увећава пословне ефекте изнад очекивања.“

Елизабет Емануел, модни креатор.

9.9. ПОСЛОВНА ЕТИКЕТА СРБИЈЕ

Присуство бројних међународних конференција је променило пословну културу Србије. Данас, већина руководиоца у Србији говори енглески, немачки, италијански, шпански, француски или руски језик, тако да је комуникација са страним пословним људима олакшана.

У Србији постоји хијерархија у пословној култури која се поштује у зависности од руководиоца. Тамо где су руководиоци (обично државних организација) из „старе гарде“ (започели посао у социјалистичком систему, отприлике до 2000. године) тражи се строго поштовање хијерархијског ранга. Ови руководиоци су аутократе (од благог степена до потпуног), конзервативни и искључиви. Праве управљачки тим од „својих“ људи и у њему се налазе они који су лојални руководиоцу. Тимови се никада не праве од најбољих људи са креативним идејама. Поготово нису добро дошли они који имају резултате и они који се залажу за промене. Ови руководиоци (обично) не знају ни један страни језик. Послове завршавају искључиво путем „веза и телефона“.

Занимљиво је да Кузмановић овакве ауторитарне руководиоце назива „бициклисти“. Он каже да се овакав шеф у хијерархијској скали понаша улизивачки, субмисивно (спремно на покораване) и некритички према вишима, а према нижима је строг, рестриктиван и репресиван. Име бициклист је добио јер савија главу у односу на оне горе, а гази све испред себе.⁴⁹

Комуникација са колегама и запосленима је обично са тепајућим именима. Постоји стална манипулација запослених и непрекидна обећања како ће бити боље и како ће он (руководилац) да заврши послове преко његових пријатеља (опет из сличних организација). У оваквим организацијама се стално „мота“ политика „ја теби ти мени“. Запослени који имају резултате не могу да напредују. Они који немају (резултате) знају да им је игра на лојалност добра карта за опстанак па чак и напредовање у таквој организацији.

Тешко оном који мора неког другог да унизи, да би се он сам издигао или боље речено да би имао илузију да се издигао.

Иво Андрић

Карактеристика ових руководиоца је да не воле и не желе одговорност. Тако се одговорност (ако нешто лоше крене) пребацује на тела и органе организације (колективна одговорност). Међутим, ако организација има успех (или неки појединац има успеха у таквој организацији), онда је за то заслужан само руководилац. Састанци се одржавају да би се саопштила директива руководиоца која је донета у (неком) договору на неком другом месту. Већина организација у Србији је организована на овај начин. Она одговара онима који воле да раде у

⁴⁹ Кузмановић, Б. (2003). Ауторитарна свест као ометајући чинилац у развоју демократских институција, Контроверзност појмова и могућа концептуална разрешења у: Промене вредности и транзиција у Србији: поглед у будућност, ИДН, Београд

лошем и осредњем окружењу. Они који су најбољи ионако ће побећи и отићи на неко друго место, тако да се за њих нико не брине.

У организацијама са оваквом пословном културом обично владају сујета, завист и злоба.⁵⁰ Руководиоци са сумњивим способностима у свакоме виде опасност за своју позицију. Снага њихове позиције произилази из учињених услуга људима на власти. Њихов тим, састављен од људи који не могу да им буду конкуренција, ствара пословно окружење презасићено негативном енергијом. Поготову су присутни завист и злоба ако неко у организацији има било какве добре резултате. Успешни људи се веома брзо „склањају“ или им се додељују такви послови да они сами (по)желе да напусте такву средину.

Манипулација је облик понашања који служи постизању личне користи у свакој ситуацији без обзира колико то другоме штетило или не. То је перфидна игра коју користе руководиоци у организацији да би вас натерали да урадите оно што они желе. Код манипулације:⁵¹

- Искреност не помаже јер било шта да изговорите биће окренуто против вас.
- Манипулатор се куне у све живо да ради за вас. Уствари ради против вас. Када вас премешта на друго (горе) радно место он каже: Одлично радиш! Није ово место за тебе и зато те пребацујем на друго радно место!
- Пребацују кривицу на запослене. Он је непогрешив, али зато ви нисте. Можете да га препознате као „човека који све зна“. Не постоји област где он није експерт.
- Манипулатор једно прича, а друго ради!
- Увек поставља себе у центру пажње. Он је главни, све је он постигао и без њега се не може.
- Тражи стално да га похваљују.
- Окружен је само улицицама. Не поштују договоре и обећања. Одговорност према другима не постоји.

Брани се бесом и агресијом према другима. Његово главно оружје је гвоздена песница, ауторитарност и разметање везама (обично неупотребљиве). Наступају доминантно да прикрију страх (који имају од „оних горе“).

Други тип руководиоца су млађи руководиоци који су „дошли из школе“ и који покушавају да управљају организацијама (државне организације су у питању) уз помоћ тимова састављених од стручних, најбољих запослених. Они се држе девизе да је најлошије управљање - управљање уз помоћ полтрона и улицица. Због тога су њихови тимови

⁵⁰ Вујић, Д. (2008). Менаџмент људских ресурса и квалитет, треће издање, Центар за примењену психологију, Београд

⁵¹ Сања Марјановић, www.vaspsiholog.com

састављени од стручних људи, професионалаца у свом послу који нису добили посао преко везе или због тога што су чланови партије, већ због тога што познају добро свој посао. Ови руководиоци гаје демократски стил управљања, а запослени учествују у власти. Обично знају енглески језик. На жалост, оваквих организација има веома мало. Није редак случај да се овакви руководиоци замењују (или одлазе сами) руководиоцима првог типа.

Трећи тип руководиоца су они који раде у приватним компанијама и организацијама. Овде су приче већ пуно озбиљније и ови руководиоци су обично млади, добро образовани, стручни људи са одличним знањем страног језика. Управљање зависи од саме организације, али најчешће је то руковођење путем стручних тимова где свако обавља свој део послова и задатака. Постоји велика одговорност ових руководиоца за резултате и рад својих запослених.

У Србији се поштује и цени хијерархија. Посебно се цене људи на власти. Јавне личности имају већу пажњу обичних људи.

У Србији постоји велики јаз између руководиоца и подређених. Од менаџера се очекује да даје прецизне смернице и додељује конкретне задатке, тако да се не поставља питање – шта даље?

Срби не воле ризик и неизвесност. То показују и резултати испитивања националне културе. Такав став повлачи изражен отпор према променама и нетолерантност према неизвесности. Срби воле да доносе законе јер у њима осећају сигурност, мада их нико не поштује. Посебно је драматична ситуација везана за однос према раду, резултатима рада и квалитету. Оно што је чудно је свакако то што су Срби међу најбољим (и најквалитетнијим) радницима када оду ван земље. Ту долазимо до закључка да је основни проблем, поред недостатка добрих менаџера, и функционисање процедура и правила понашања у организацијама.

У Србији се поштује радно време. Људи су тачни и прецизни уколико су условљени санкцијама. У супротном, постоји кашњење на посао, прављење превеликих пауза. Коришћење боловања је карактеристично за Србију. Људи злоупотребљавају боловање које користе да би „завршили“ своје послове или се „одморили“. Пошто имају малу плату (тако кажу) „не могу послодавци толико мало да их плате колико они могу мало да раде“.

Радно време у Србији је мање-више европско. Продавнице у мањим местима раде од 6-24 сваког дана. И недељом. У већим градовима је радно време уобичајено. Одмор се користи у јулу и августу, када се деца распусте. На одмор се иде на море у Грчку или Црну Гору. Зимом, ко има новца иде на популарни Копаоник. У Србији свако има неког на селу.

Обично се викенди проводе са породицом на селу прикупљајући енергију (читај храну) за напорну радну недељу.

Менталитет Срба

Цвијић је за Србе рекао да је њима својствена виолентност и импулсивност, која често доводи до непромишљених поступака, мистична логика, аскетизам, ирационално расуђивање, жив дух, богата имагинација, склоност ка импровизацији, несталност, несистематичност, историјска туга, развијено предање, склоност вербализму и замењивању реалности. (Јован Цвијић „Из друштвених наука“)

Београд је главни град и ту се „све дешава“. Сваки озбиљан бизнисмен покушава да има пословницу у Београду, јер је олакшано пословање („све је ту“), а и знак је престижа. Поред Београда ту је и Нови Сад. Остали градови обично каскају за условима које има главни град.

У Србији све касни. Иако су западно оријентисани када разговарате са њима, Срби се понашају веома лежерно када су време и тачност у питању. Имамо непоштовање рокова, често се одлаже почетак и завршетак посла. Уосталом, ни аутобуси ни возови не стижу на време Јавни превоз скоро и да не постоји, а замењен је приватним аутомобилима или такозваним линијским такси возилима.

Србија има велики број мобилних телефона по становнику (само је Црна Гора испред). Такође, „свака кућа“ има компјутер или лаптоп. Може се рећи да су Срби веома добро информатички образовани.

У Србији много тога зависи од појединаца и њихове воље. Не каже се без разлога „наишао сам на доброг човека“. Мада, у последње време није тако, јер су се много пута опекли и били преварени. Срби верују људима (чак и превише). Много су им значајна познанства и пословне везе. Препоруке су веома важне и оне (ако су од пријатеља) се скоро не проверавају. Срби веома брзо успостављају контакте. Знају да чувају пријатеље. Док западна култура муку мучи да има једног пријатеља, Срби их имају по неколико. Срби су спремни да помогну. Поготову људима које никада нису видели. Имају пословицу да треба да се чувају оних којима су нешто помогли, а не од оних којима нису учинили ништа!

Срби не користе компликован језик у пословној култури. Покушавају да што једноставније представе себе и своју организацију.

Срби воле да причају о спорту, посебно о фудбалу. Мада су резултати главних фудбалских тимова и репрезентације лоши, то је важна тема на сваком дружењу. Икона је тенисер Ђоковић чији се резултати и приватни живот са великом пажњом прате.

Омиљена тема је политика. На сваком дружењу, славама, прославама једна од главних тема је политика. Обично људи имају своје кандидате тако да често дође и до жучних свађа па и туча.

Срби не воле да причају о хомосексуалцима. Ту тему треба избегавати.

9.10. ЖЕНЕ У СРБИЈИ

Жене су поштоване у пословној култури Србије, мада још увек постоји тиха дискриминација и неповерење у њихове могућности. Женама је тешко да се укључе у пословни живот Србије. Догађа се врло често да жене морају да улажу много већи напор од мушкараца да би постигле своје циљеве.

„Не могу да напредујем ако не знам да играм голф“.

Стејси Кенеди, пословна жена

У Србији се много говори о равноправности полова. Жене треба да учествују са 30% у свим структурама власти. То је само почетни корак у тешком процесу изједначавања полова. Србија је још окована традицијом и патријархалним моделом друштва. Промене су неопходне и неминовне на пољу родне равноправности.

„Живимо у мушком друштву“.

Исидора Жебељан, академик

Све више је жена руководиоца. Поготову, по броју, жене предњаче у образовним институцијама где их има много више од мушкараца.

Није лепо дотеривати шминку на састанцима, у мешовитом друштву или за време јела. Увек се повуците у просторије за даме или тоалет да би се то обавило. (из „Бонтон за жене“)⁵²

9.11. ТИМОВИ

Србија је дуго година живела у социјалистичком окружењу које је знало само за колективно управљање. Међутим, ни тада тимови (радне јединице) нису функционисали добро (самоуправљање то није дозвољавало), а то не функционише добро ни сада. Тек када су млади

⁵² Brennan, L. Block, D. (1995). Poslovna kultura, IQ Media, Beograd

људи прошли озбиљне обуке за тимски рад, појављују се тимови као организациони и функционални делови организација. Стране компаније у Србији помажу преносећи своја искуства на наше менаџере и раднике.

9.12. СПОРТ

Најпопуларнији спорт у Србији је фудбал. Одмах иза фудбала је кошарка, тенис, одбојка, ватерполо.

Ко спретније тражи лакше добије.

Српска пословица

САЖЕТАК ПОГЛАВЉА 9

- ✿ У Србији људи стално говоре о променама, али их не воле. У ствари они би хтели промене, али да се не полази од њих. Када кажете да ће промене кренути од њих, постави се одмах питање: „А што ја?“
- ✿ Срби често своје госте зову у омиљени кафић. „Идемо на кафу“ је фраза која се често користи. Кафе култура је потребна за боље упознавање и центрирање односа. Поред тога, домаћин у Србији жели да буде виђен са пословним партнером, јер му то даје вишу дозу поштовања.
- ✿ Занимљиво је да Кузмановић ауторитарног руководиоца у Србији назива „бициклист“. Он каже да се овакав шеф у хијерархијској скали понаша улизивачки, субмисивно (спремно на покоравање) и некритички према вишима, а према нижима је строг, рестриктиван и репресиван. Име бициклист је добио јер савија главу у односу на оне горе, а гази све испред себе
- ✿ У Србији се поштује и цени хијерархија. Посебно се цене људи на власти. Јавне личности имају већу пажњу обичних људи.
- ✿ У Србији постоји велики јаз између руководиоца и подређених. Од менаџера се очекује да даје прецизне смернице и додељује конкретне задатке, тако да се не поставља питање – шта даље?

ДА ЛИ ЗНАТЕ ОДГОВОРЕ НА ОВА ПИТАЊА?

- 1) Да ли знате да опишете пословну културу Србије?
- 2) Опишите хијерархију у Србији.
- 3) Које типове руководиоца имамо у Србији?
- 4) Како се организују састанци?

5) Како функционишу тимови?

ТЕМЕ ЗА ИСТРАЖИВАЧКИ РАД

- ✿ Неформални састанци у Србији.

ТЕМЕ ЗА СЕМИНАРСКЕ РАДОВЕ

- ✿ Руковођење у Србији.

ДРУГИ ДЕО

ЕТИКА И ПОСЛОВНА ПОЛИТИКА

- 10. Етика.**
- 11. Морал и пословна етика.**
- 12. Сукоб интереса, корупција и мито.**
- 13. Актуелни проблеми пословне етике.**

Етика и морал су друштвени механизми за контролу функционисања пословне културе. Упознавање са основама етике и морала ће нам помоћи да схватимо због чега свако друштво има различите пословне културе.

У другом делу књиге говоримо о етици, моралу али и о сукобима интереса до којих неминовно долази у све сложенијим друштвеним односима где се сопствени интерес (због недостатка етичности и моралности) ставља у први план.

На крају су поменута нека отворена питања и проблеми који заокупљају велику пажњу јавности.

10. Етика

*Само морални закон штити људе од људи.
Махабхарата*

САДРЖАЈ:
10.1. Увод у етику.
10.2. Шта је етика?
13.3. Етичко понашање и непримерено понашање на послу.
10.4. Зашто је етика важна?
10.5. Главна гледишта етике.
10.6. Шта обликује етичко понашање на послу?
10.7. Селекција и запошљавање поштених радника.
10.8. Обука о етици.
10.9. Етичка култура.
10.10. Како створити етичко радно место?
10.11. Које потезе менаџера јавност одобрава?

ГДЕ СМО САДА:
10. Етика.
11. Морал.
12. Сукоб интереса, корупција и мито.
13. Актуелни проблеми пословне етике.

10.1. УВОД У ЕТИКУ

10.1.1. ЕТИКА И ПОСЛОВНА ЕТИКА

Због сложености односа у пословном свету и великих захтева менаџери имају проблеме да ускладе своје одлуке са етичким принципима. Улога менаџера у организацији захтева, поред ефикасног пословања и остваривања профита, и његово исправно поступање. У данашње време је веома тешко задовољити обе стране. Увек ће се наћи појединци или групе који ће бити незадовољни поступањем менаџера. Када су у питању проблеми везани за етику, у пракси се увек доносе решења која нису оптимална. Менаџери покушавају да одлукама причине најмање могућу штету, знајући да доношење било ког решења не би било најбоље.⁵³

Петер Дракер, један од гуруа менаџмента, је рекао да не постоји пословна етика, већ само етика.⁵⁴ Могли бисмо да се сложимо са овом изјавом, јер је у пракси, очигледно, веома тешко усагласити пословање предузећа и етику.

Менаџмент људских ресурса одувек је имао етичку димензију, јер се свакодневно сусреће са етичким дилемама. Честе су ситуације настанка конфликта између интереса организације и онога што појединци сматрају исправним поступком. Недостатак етичности се најчешће јавља као последица неуспеха у раду и то много чешће у производним организацијама. Из најновијих истраживања сазнајемо који су најчешћи етички прекршаји:⁵⁵

10.1.2. ЕТИЧКИ ПРЕКРШАЈИ

Из најновијих истраживања сазнајемо који су најчешћи етички прекршаји:

- ✿ Увредљиво понашање или понашање које ствара непријатељства;
- ✿ Угрожавање животне средине;
- ✿ Давање нетачних података запосленима;
- ✿ Сукоб интереса – понашање које у први план ставља интерес друштва или запосленог;
- ✿ Кршење етичке политике у вези са употребом интернета;
- ✿ Дискриминација запослених;

⁵³ Williams, C., 2010. Principi Menadžmenta, Datastatus, Beograd

⁵⁴ Drucker, P. 2006. Draker iz dana u dan, Adižes, Novi Sad

⁵⁵ 2013 National Business Ethics Survey, Pristupljeno 2014, www.ethics.org

- ✿ Лагање клијената, добављача или јавности;
- ✿ Освета према некоме ко је пријавио недолично понашање;
- ✿ Фалсификовање извештаја о броју радних сати;
- ✿ Крађа од организације или крађа од колега;
- ✿ Кршење правила приликом исплата плата и плаћања прековременог рада;
- ✿ Испорука лоше робе или услуга;
- ✿ Злоупотребе код употребе опојних супстанци – дроге, алкохола;
- ✿ Кршење етичких правила у области приватности;
- ✿ Неправилне праксе приликом запошљавања;
- ✿ Сексуално и друге врсте узнемиравања;
- ✿ Кршење процедура код односа са купцима или код приватности потрошача.

Запослени у сектору људских ресурса треба енергично да се залажу за спој ефикасности и правичности, поштујући етичка начела.

10.2. ШТА ЈЕ ЕТИКА?

Етика је скуп моралних принципа и вредности, који дефинишу шта је исправно, а шта погрешно за одређену особу или групу.⁵⁶ Познати нобеловац Швајцер дефинише етику као „нашу бригу за добро понашање“, и наставља: „Осећамо обавезу узимања у обзир не само наше властите добробити, већ и добробити осталих људских бића“.⁵⁷ То је веома слично златном правилу: „чините другима оно што желите да се чини вама“.⁵⁸ Најједноставније одређење етике је дао Робинс: „Правила и принципи који дефинишу правилно и погрешно понашање“.⁵⁹

10.3. ЕТИЧКО ПОНАШАЊЕ И НЕПРИМЕРЕНО ПОНАШАЊЕ НА ПОСЛУ

Етичко понашање је оно понашање које одговара принципима прихваћеним у друштву, који одређују шта је исправно, а шта је погрешно понашање.⁶⁰

⁵⁶ Williams, C., 2010. Principi Menadžmenta, Datastatus, Beograd

⁵⁷ Schweitzer, A., 1986. Kultura i etika, Rozpravy ed., Slovensky spisovatel, Bratislava

⁵⁸ Certo, S & Certo, S., 2008. Moderni menadžment, 10 izdanje, Mate, Zagreb

⁵⁹ Robbins, S. & Coutler, M. 2005. Menadžment, 8 izdanje, Datastatus, Beograd

⁶⁰ Williams, C., 2010. Principi Menadžmenta, Datastatus, Beograd

Непримерено понашање на послу односи се на неетичко понашање којим се крше организационе норме о исправном и етичком понашању. На основу озбиљности прекршаја можемо имати мање озбиљне прекршаје и више озбиљне етичке прекршаје.⁶¹

Мањи етички прекршаји су:

- 1) **Угрожавање продуктивности.** Овде имамо етичке прекршаје у области рада као што су: прерани одлазак са посла, коришћење предугих пауза у раду, спорији рад, трошење материјала без потребе.
- 2) **Политички преступи.** У непримерена понашања у овој области спадају: протекција, ширење трачева о колегама, пребацавање кривице на друге, бескорисна надметања.

Озбиљнији(етички) прекршаји би били:

- 1) **Угрожавање имовине.** Понашање које није етично у области угрожавања имовине може да нанесе велику штету организацијама. Овде имамо уништавање опреме, прихватање мита, лагање о броју радних сати и крађе свих врста.
- 2) **Агресивност.** Ова врста понашања директно утиче на запослене и може направити озбиљне проблеме у међуљудским односима: сексуално узнемиравање, вербалне увреде, крађа од колега, угрожавање колега.

10.4. ЗАШТО ЈЕ ЕТИКА ВАЖНА?

Етика је основа за стварање демократије у свим организацијама.⁶² Многи менаџери сматрају да је поштовање етике добар пословни потез. Друштво које не поштује етичке принципе, већ се бави истрагама, покушајима превара, страхом од тужби, где се избегавају договори, а свађама решавају конфликтне ситуације, не може да буде конкурентно. Очигледно је да профит и етика не иду заједно, али може се издејствовати да не буду у сукобу.

Важност етике се огледа у све већем броју постављених директора за етичка питања и пословна понашања.⁶³ Вилијамс наводи области где је етика посебно важна:⁶⁴

⁶¹ исто

⁶² Павловић, Н., (2012). Демократија и управљање у школи, Међународни научни скуп: Образовне иновације у информатичком друштву, 8. новембар 2011. године. Ужице, 289-296, Годишњак Српске академије образовања

⁶³ Adams, S., The World Most Ethical Companies 2014, Preuzeto jula 2014 sa www.forbes.com

⁶⁴ Williams, C., 2010. Principi Menadžmenta, Datastatus, Beograd

- ✿ **Област производње.** Етика је посебно важна у областима производње, односу са заинтересованим странама и у области законске регулативе. Област производње је важна, јер запослени чине једну велику групу на коју утиче начин управљања. Уколико менаџер поштује етичке принципе може доћи до повећања продуктивности и битног смањења изостајања људи са посла.
- ✿ **Односи са сарадницима ван организације.** Што се тиче односа са заинтересованим странама ван предузећа веома је важна етичка слика, коју организација шаље. Позитивна слика може привући клијенте, који желе добар имиџ фирме.
- ✿ **Законске одредбе.** Код законске регулативе је веома важно поштовати минималне законске захтеве за поштовањем етичких принципа. Уколико фирма не поштује законе доћи ће у ситуацију да буде пријављена од стране запослених или сарадника да не послује етички. Лоша реклама сигурно неће унапредити пословање фирме, чије се име помиње у негативном контексту.

10.5. ГЛАВНА ГЛЕДИШТА ЕТИКЕ

Приликом доношења одлука менаџери разматрају ко може да буде оштећен у смислу резултата као и у смислу процене. По Робинсу менаџерска етика се може посматрати са четири различита гледишта.⁶⁵

- 1) **Утилитаристичко гледиште етике.** Гледиште етике која каже да су етичке одлуке донете само на основу њиховог исхода или последица. Утилитаристички модел проналази начине да обезбеди највеће добро за највећи број људи. Менаџер, поштујући утилитаристички принцип, може да дође до закључка да је добро за компанију да отпусти 10% радника како би осталих 90% радника имало боље услове рада. У оваквим случајевима можемо видети сву сложеност етичког поступања. Питање које се намеће је како су запослени изабрани за отпуштање? Да ли је тај поступак спроведен према потребама организације, па су задржани најбољи радници или се гледало на имовно стање сваког радника?
- 2) **Правилно гледиште етике.** Гледиште у коме је заступљено поштовање и очување слободе и привилегије појединаца. По овом гледишту штити се приватност, слобода свести, слобода говора. Запослени могу да слободно говоре о кршењу својих права од стране послодаваца или других надређених. У пракси постоје проблеми, који могу да успоре радне процесе и резултате рада, јер

⁶⁵ Robbins, S.& Coutler, M., 2005. Menadžment, 8 izdanje, Datastatus, Beograd

постоје радници који увек желе остваривање својих права и онда када немају покриће за то.

- 3) **Теорија праведности етичког гледишта.** Гледиште у етици у коме менаџери постављају и учвршћују фер правила и непристрасност, а то раде примењујући законе и правне прописе. Примена овог гледишта подразумева да менаџер води рачуна да за исти посао и исте резултате рада запослени примају исту плату, без обзира на пол, личност или било коју другу произвољну пристрасност. Као и код сваког гледишта и ово има добре и лоше стране. Добра страна је свакако очување права радника и њихова једнакост, а са друге стране може да изостане преузимање ризика, иновације и продуктивност.
- 4) **Теорија о интегрисаним друштвеним уговорима.** Гледиште етике, које предлаже да етичке одлуке буду базиране на постојећим етичким нормама у делатностима и заједницама, да би се утврдило шта је добро, а шта је погрешно конституисано. По овом гледишту менаџер мора да води рачуна да поред званичног уговора, који радници имају, поштује и етичке принципе заједнице, где је смештена организација. То још више усложњава посао менаџера, који мора добро да познаје локалну организациону културу, како не би наишао на отпор код незапослених.

Који приступ највише примењују менаџери? То је утилитаристички приступ, јер он менаџерима омогућава да буду ефикасни: с једне стране поштовање права већине запослених, а са друге поштовање пословних циљева организације. Менаџерима је све више потребан неки етички стандард базиран на потпуној неутралности, где ће се поштовати и пословна политика организације у којој раде, права запослених и ограничења културе у том окружењу⁶⁶.

10.6. ШТА ОБЛИКУЈЕ ЕТИЧКО ПОНАШАЊЕ НА ПОСЛУ?

Већ смо напоменули да ће на етичко понашање запослених на послу утицати више фактора. По Деслеру то су индивидуални фактори, организациони фактори, утицај надређеног, етичке политике, кодекси и организациона култура⁶⁷.

- ✿ **Индивидуални фактори.** Појединац, који сам расуђује шта је морално, а шта није, сноси одговорност за исправне или неисправне етичке одлуке које доноси. Истраживања су показала

⁶⁶ Robbins, S. & Coutler, M. (2005). Menadžment, 8 izdanje, Datastatus, Beograd

⁶⁷ Dessler, G. (2007). Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Datastatus, Beograd

да су значајније личне предиспозиције запослених за њихове одлуке, него притисци из радног окружења или организационе карактеристике фирме. У истом истраживању се показало да су године старости један од важнијих параметара када се ради о етичком понашању. Старија лица у фирми су строже подржавала етичке стандарде и доносила исправније одлуке него млађи запослени.⁶⁸

☀ **Организациони фактори.** Резултати спроведених истраживања у Америци показују да неетичко понашање најчешће није повезано са остваривањем финансијске користи или напредовањем у каријери. Најчешћи узрок неетичког понашања је притисак да се посао обави, претерано високи финансијски или пословни циљеви и помоћ компанији да опстане. Ови резултати могу да зачуде, јер се мислило да је новац најчешћи разлог.⁶⁹

☀ **Утицај надређеног.** Запослени се често угледају на понашање свог претпостављеног. Тамо где се менаџери понашају етички драстично је најнижи ниво непримереног понашања и обрнуто. Брумбек је изнео следеће примере како менаџери наводе запослене да се понашају неетички:

- 1) говоре члановима особља да ураде било шта само да би се остварили резултати;
- 2) најбољим запосленима дају превише задатака да би били сигурни да ће посао бити боље обављен;
- 3) праве се да не примећују непримерено понашање запослених;
- 4) преузимају заслуге за нечији рад и пребацују кривицу на друге.⁷⁰

☀ **Етичке политике и кодекси.** Етички кодекс је службена изјава која служи као водила у понашању људи унутар одређене организације у доношењу одлука. Истраживања говоре да преко 90% фирми са листе Фортуне 500 има написан етички кодекс.⁷¹

Постојање етичке политике и етичког кодекса је један од начина да фирма покаже колико јој је стало до поштовања етичког принципа. Етички кодекс је службена изјава, која служи као водила у понашању људи

⁶⁸ Morris S.(1995). A Test of Environmental, Situational, and Personal Influences on the Ethical Intentions of CEOs, *Business & Society*, August 34: 119-146

⁶⁹ Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Datastatus, Beograd

⁷⁰ Brumback, G. (2003). *Mananing Above the Bottom Line of Ethics*, Supervisory management, 12.

⁷¹ Robbins, S. & Coutler, M. (2005). *Menadžment*, 8 izdanje, Datastatus, Beograd

унутар одређене организације и која помаже код доношења одлука. Он се бави питањима сукоба интереса, конкурентима, приватношћу информација, давањем поклона, бављењем политиком итд. Кодекс подстиче етичке праксе унутар фирме. Међутим, кодекс не може покрити сва поља и сва питања која задиру у етичке принципе.

Због тога, етички кодекс треба схватити као водич који чини проходним главне идеје етичког понашања. Сваки етички кодекс би морао да садржи опште моралне императиве у које можемо сврстати:⁷²

- ☀ Доприносити друштву и људској добробити!
- ☀ Избегавајте да наносите штету другима!
- ☀ Будите искрени и поуздани!
- ☀ Будите фер и предузимајте мере да не дође до дискриминације!
- ☀ Поштујте туђу имовину, укључујући ауторска права, патенте и интелектуалну својину!
- ☀ Поштујте приватност других!
- ☀ Будите поверљиви и часни!

Занимљиво је како фирме помажу запосленима да се понашају етички. Сваки запослени треба да постави следећа питања себи пре него што изврши посао:⁷³

- ☀ Да ли је ово што радим законито?
- ☀ Да ли је исправно?
- ☀ На кога ће утицати?
- ☀ Да ли се уклапа у вредности моје фирме?
- ☀ Како ће изгледати мој поступак након завршетка посла?
- ☀ Како ћу изгледати у новинама?
- ☀ Да ли ће се негативно одразити на имиџ моје фирме?

10.7. СЕЛЕКЦИЈА И ЗАПОШЉАВАЊЕ ПОШТЕНИХ РАДНИКА

Послодавац ће повећати шансу да запосли поштену особу, уколико кандидат уради тест интегритета којим се процењује његово поштење за посао који ће да обавља. У употреби су два теста: отворени тест интегритета, који процењује поштење кандидата, тако што се директно постављају питања о томе шта осећају или мисле о крађи или кажњавању неетичког понашања. Други тест је заснован на личности и њиме се

⁷² Treece, J.(1998). Nissan Rattles Japan with Tough Ethics Code, Automotive News, No.5, 49.

⁷³ Ethics Code. ACM – Association for Computing Machinery
www.facstaff.elon.edu/andersj/ethicsappendix.html. Preuzeto jula, 2014.

процењује поштење кандидата тако што се мере психолошке карактеристике, као што су поузданост и савесност.

10.8. ОБУКА О ЕТИЦИ

Обука о етици служи да би се развила свест о етичком понашању. Запослене треба научити да препознају која питања представљају етички проблем, како би касније у пракси избегли неетичка понашања. Они треба на својим примерима и примерима своје организације, да се обуче за правилно етично понашање. Једна од грешака је довођење предавача, који нису вршили истраживања у тој организацији. На крају, потребно је створити модел етичког понашања, који ће запослени усвојити као образац културе. Усвајањем организационе културе они усвајај и одређени образац понашања.

10.9. ЕТИЧКА КУЛТУРА

Етичка култура у једној организацији се може објаснити уколико се познаје и организациона култура те исте организације.

Етичка култура се односи на: „начин како се овде ствари раде“.⁷⁴ Култура обухвата све у организацији, од облачења до односа са клијентима. Етика је само део културе организације, која укључује: поузданост руководства, одговорност запослених и њихово подржавање вредности културе, транспарентност, посвећеност, међусобно подржавање запослених.⁷⁵

Организациона култура је кључни фактор, који може да допринесе етичком одлучивању.⁷⁶ Истраживања су показала да је тамо где постоји јака организациона култура само 24% запослених имало забележено неетичко понашање, наспрам 98% запослених у слабој организационој култури.⁷⁷

Написати етички кодекс и надати се да ће он сам по себи решити питања етичког понашања није могуће. Када је реч о организационом понашању менаџер одређује вредности и ствара културу тако што говори и поступа на одређени начин, а запослени се угледају на то понашање и културу, што аутоматски утиче на њихове поступке. Због тога је важно да

⁷⁴ Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

⁷⁵ Павловић, Н., (2013). *Савремене концепције лидерства и организационе културе*, Средња школа „Ђура Јакшић“, Рача

⁷⁶ Williams, C. (2010). *Principi Menadžmenta, Datastatus*, Beograd

⁷⁷ 2013 National Business Ethics Survey, преузето јула 2014, www.ethics.org/.../2013NBESFinalWeb.pdf

менаџер усмерава организациону културу у смеру који највише одговара фирми. Мењање организационе културе је веома сложен и захтеван посао. Треба оспособити менаџере да, по потреби, мењају организациону културу и да јој буду посвећени. Менаџери треба да обезбеде могућност пријављивања неетичког понашања које ће подсетити запослене на поштовање етичке културе.⁷⁸

10.10. КАКО СТВОРИТИ ЕТИЧКО РАДНО МЕСТО?

Створити радно место где ће се поштовати етички принципи није лако. Менаџери покушавају да омогуће слободно функционисање етичких принципа због: а) моралне исправности поступања и понашања и б) стицања пословне предности, остављајући утисак фирме, која води рачуна о својим запосленима и клијентима.⁷⁹

Деслер говори о четири корака у стварању етичког радног места:⁸⁰ у првом кораку стварањем етичког радног места, менаџери покушавају да усаврше етички кодекс сталним проширивањем принципа које треба поштовати.

Други корак који се предузима за стварање етичког радног места, је именовање менаџера за етичка питања. Овај менаџер изграђује стратегију којој је циљ усвајање етичког понашања, које ће на најбољи могући начин промовисати фирму.

Даље, у трећем кораку је осигуравање адекватног стручног усавршавања и обука за све запослене у фирми. Такви програми уче менаџере и запослене шта је морално и етичко понашање. Такође, симулирају се ситуације где менаџери процењују колико је нека активност етичка и морална.

Евалуација учинка је следећи корак, који је веома важан, а менаџери га често занемарују или користе само онда када треба да изврше притисак на запослене. Да би показали правичност и праведност, менаџери треба да усвоје стандарде који ће важити за све и који ће помоћи менаџеру да правилно реагује на одређене ситуације.

Казне и награде могу да буду веома ефикасно средство за стварање етичког радног места. Истраживања су показала да запослени очекују да организација казни све оне који се неетички понашају. Када организација то не уради, онда се поштени људи осећају кажњеним.

⁷⁸ Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

⁷⁹ Otten A., (1986). *Ethics on the Job: Companies Alert Employees to potential Dilemmas*, Wall Street Journal. 86/213-223

⁸⁰ Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Datastatus, Beograd

Стварање двосмерне комуникације може снажно да утиче на стварање етичког радног места. Ситуације у којима запослени могу да користе могућност постављања питања менаџерима могу бити од велике користи за обе стране. Организација може на тај начин да сазна на какве проблеме наилазе запослени. Менаџери могу да прилагоде своје понашање оправданим захтевима радника и тако добију савезнике у раду. Најбољи менаџери користе прилику да укључе раднике у одлучивање, делегирајући им разне врсте послова.

Један од најједноставнијих начина да организација унапреди етичко понашање је да запошљава поштене људе са високим нивоом поштовања етичких принципа. Овде би велику улогу имало одељење за људске ресурсе, које може да направи материјале за интервјуе и организује регрутовање запослених са стављањем снажног акцента на етику. Такође, провером биографија кандидата се може добити доста података о њиховом понашању и односу према етичким и моралним вредностима.⁸¹

10.11. КОЈЕ ПОТЕЗЕ МЕНАѢРА ЈАВНОСТ ОДОБРАВА?

Нека понашања менаџера ће наићи на одобравање, а друга ће бити подвргнута строгим критикама јавности. Према Церту менаџер треба да се понаша у складу са следећим правилима и начелима:⁸²

- ✿ **Златно правило.** Понашај се онако како желиш да се други понашају према теби!
- ✿ **Утилитаристичко начело.** Понашај се тако да твоје понашање резултира највећим могућим добром за највећи могући број људи.
- ✿ **Кантов категорички императив.** Понашај се тако да потез који си повукао у одређеним околностима може постати општим законом, правилом или обликом понашања!
- ✿ **Професионална етика.** Предузимај оне кораке, које би професионалци попут тебе сматрали правилнима.
- ✿ **ТВ тест.** Менаџери би требало увек да се запитају да ли би се осећали пријатно када би објашњавали пред гледаоцима неки потез везан за поштовање етичности.
- ✿ **Тест законитости.** Да ли је потез који се повлачи законит?
- ✿ **Четворомерни тест.** Менаџери одлуку могу сматрати етичком, ако на следећа питања могу одговорити позитивно: 1) Је ли одлука истинита? 2) Је ли праведна према свима које обухвата? 3) Хоће ли

⁸¹ Harrison, K. How to hire Great Employees, Preuzeto sa www.forbes.com, 2016

⁸² Certo, S. & Certo, S. (2008). Moderni menadžment, 10 izdanje, MATA, Zagreb

изградити добар глас и боља пријатељства? 4) Хоће ли сви укључени у њу имати користи?

САЖЕТАК ПОГЛАВЉА 10

- ✿ Петер Дракер, један од гуруа менаџмента, је рекао да не постоји пословна етика, већ само етика.
- ✿ Етика је скуп моралних принципа и вредности, који дефинишу шта је исправно, а шта погрешно за одређену особу или групу.
- ✿ Мање етички прекршаји су: Угрожавање продуктивности и политички преступи.
- ✿ озбиљнији прекршаји би били: Угрожавање имовине и агресивност.
- ✿ Вилијамс наводи области где је етика посебно важна: 1) Област производње. 2) Односи са сарадницима ван организације. 3) Законске одредбе.
- ✿ Главна гледишта етике: 1) Утилитаристичко гледиште етике. 2) Правилно гледиште етике. 3) Теорија праведности етичког гледишта. 4) Теорија о интегрисаним друштвеним уговорима.
- ✿ Послодавац ће повећати шансу да запосли поштenu особу уколико кандидат уради тест интегритета којим се процењује његово поштење за посао који ће да обавља.
- ✿ Деслер говори о четири корака у стварању етичког радног места: у првом кораку стварањем етичког радног места менаџери покушавају да усаврше етички кодекс, сталним проширивањем принципа које треба поштовати. Други корак: именовање менаџера за етичка питања. Трећи корак: осигуравање адекватног стручног усавршавања и обука за све запослене у фирми. Четврти корак: Евалуација учинка.
- ✿ Према Церту менаџер треба да се понаша у складу са следећим правилима и начелима: 1) Златно правило. Понашај се онако како желиш да се други понашају према теби! 2) Утилитаристичко начело. 3) Кантов категорички императив. 4) Професионална етика. 5) ТВ тест. 6) Тест законитости. 7) Четворомерни тест.

ДА ЛИ ЗНАТЕ ОДГОВОРЕ НА ОВА ПИТАЊА?

- 1) Шта је етика?
- 2) Какво је то непримерено понашање на послу?
- 3) Зашто је етика важна?
- 4) Шта обликује етичко понашање на послу?

- 5) Селекција и запошљавање поштених радника.
- 6) Како се запослени обучавају за етичко понашање?
- 7) Како створити етичко радно место?
- 8) Које потезе менаџера јавност одобрава?

ТЕМЕ ЗА ИСТРАЖИВАЧКИ РАД

- ✿ Обука запослених за етичко понашање.

ТЕМЕ ЗА СЕМИНАРСКЕ РАДОВЕ

- ✿ Утицај непримереног понашања на послу.

11. Морал

„Који и мала дела чини, он ће и велика кад могне.“
М. Миљанов

САДРЖАЈ:
11.1. Морал као друштвена појава и радни морал као облик морала.
11.2. Обичаји.
11.3. Основни типови морала.
11.4. Радни морал као облик морала.
11.5. Пословни морал.
11.6. Утицај економских процеса на морал.
11.7. Морални развој.
11.8. Побољшање морала запослених.

ГДЕ СМО САДА:
10. Етика.
11. Морал.
12. Сукоб интереса, корупција и мито.
13. Актуелни проблеми пословне етике.

11.1. МОРАЛ КАО ДРУШТВЕНА ПОЈАВА И РАДНИ МОРАЛ КАО ОБЛИК МОРАЛА

Моралне феномене као посебан облик друштвене свести, изучава посебна научна дисциплина-етика. Поред етике, морал изучавају и друге науке (социологија, филозофија). У овом делу књиге ћемо разматрати социолошки аспект који при изучавању моралног феномена обраћа пажњу на две чињенице:

- 1) Питање друштвене условљености морала;
- 2) Питање утицања морала на остале друштвене појаве.

Морал (на латинском *mos, moris*) значи обичај, нарав, ђуд. Код Цицерона и Сенеке је морал био термин за грчки израз *ethikon*.

Морал је друштвено-историјски феномен самообликовања човека, одношења према другим људима и оцењивања поступака (својих и других људи) као добрих и лоших.⁸³

Морал је аутономан, јер човек сам себи прописује моралне законе. Предуслов моралности је слобода одлучивања, а највиша вредност у моралу је достојанство човека. Још је Имануел Кант говорио о разлици између легалитета (понашање у складу са законима) и моралитета (поступања према моралним законима, то јест према категоричком императиву)⁸⁴.

Када говоримо о моралу морамо да поменемо и етику која се дефинише као филозофија морала. Етика је настала од грчке речи *етос* коју је Цицерон превео на латински са *mos (moralis)*. Етика је филозофска дисциплина која истражује основе и изворе моралних норми, карактер и моралне принципе, моралне вредности и смисао људског живота уопште.

Суштина моралне свести је у томе шта човек треба да чини да би био човек.

Морал је стар колико и људско друштво, али је теорија морала настала у петом веку пре нове ере. Још је Аристотел увидео следеће: оно што је политика за заједницу, то су етика и морал за појединца.

Напоменули смо да је морал друштвено-историјска појава. Морал и моралне норме су настале (као последица) у условима друштвеног живота у друштву. Човекова диспозиција зато није примарног, већ секундарног значаја. Примарни значај имају друштвени услови који су узрок постанка свих норми у друштву па и моралних.

⁸³ Коларић,И.(2000). Филозофско-теолошки лексикон, Учитељски факултет, Ужице

⁸⁴ Категорички императив гласи:“Поступај према оној максими за коју можеш пожелети да постане општи закон“.Имануел Кант(1724-1804),Метафизика ђудоређа(1785)

Одређена навика, обичај, морална норма, у неком друштву, настаје због потреба тог друштва. Код људи се свест да је неко поступање морално или неморално јавља тек услед придржавања те моралне норме. Примарни значај имају друштвени обичаји и навике. Морал је последица оних обичаја и навика чији постанак и одржавање диктира нужност друштвеног живота. Друштвено биће је то које обликује друштвену свест и њене облике, а један од тих облика је и морал ⁸⁵.

Правила понашања у уређењу међуљудских односа има безброј у скоро свим системима, било да су они религијски, организацијски, спортски или било који други. Најстарије поруке које су долазиле из Библије: „не убиј“, „не кради“, „поштуј оца и матер своју“, била су уједно и правила како треба да се понашају људи. Овакви и слични ставови којима се у једној друштвеној заједници регулишу односи међу људима називамо обичајним и моралним нормама ⁸⁶. Пошто постоје разлике између обичајних и моралних норми потребно их је ближе објаснити. Најчешћи пример који имамо је свакако, поздрављање људи који се сретну. Они то раде руковањем или љубљењем.

11.2. ОБИЧАЈИ

Обичаји су народни начин испољавања пристојности у јавном дружењу и општењу. То су устаљене навике које појединац стиче дуготрајним деловањем традиције. Много мање има обичаја који су универзални за све заједнице. Обичаји су обично повезани са дуго упражњаваном праксом једне одређене заједнице ретко се појављују у другим.

Обичаји су обично повезани са дуго упражњаваном праксом једне одређене заједнице. Ретко се појављују у другим заједницама.

Људи се веома тешко ослобађају навика и обичаја („Навика је једна мука, а одвика две муке“ народна пословица). На пример поздрављање је настало из времена када су људи отварали своју десну шаку како би други видели да у њој нема оружја. Међутим тај обичај се задржао скоро у свим деловима света до данашњих дана.

Помињући обичајне и моралне норме морамо да кажемо која је основна разлика међу њима. За разлику од обичајних које могу, али не морају да се изврше, моралне норме треба да се изврше. Неизвршавање обичајних норми (на пример, поздрављање) неће нанети неку нарочиту

⁸⁵ Горичар, Ј.(1965), Социологија, Рад, Београд

⁸⁶ Митровић,М.,Петровић,С.(1999). Социологија, Завод за издавање уџбеника, Београд

штету нашем друштвеном угледу. Неиспуњавање моралне норме (на пример непружање помоћи човеку у несрећи) може да доведе до осуде јавности и гриже савести. Моралне норме су обавезније од обичајних норми и строжије, јер могу довести до оштрих санкција друштва и велике оптерећености човека својим лошим поступком.

Обичајне норме нису санкционисане законом . Исто тако ни већина моралних норми није санкционисана законом, мада могу да постоје законске регулативе за њих (непружање помоћи људима који су имали саобраћајну несрећу).

По степену обавезности најстроже, најригорозније су правне, затим моралне и на крају обичајне норме. Међутим, ако гледамо на дужину трајања норми, случај је обрнут: најдуже се одржавају обичајне норме, па онда моралне норме, док правне норме трају најкраће. Обичаји остају дуго у народу. Сваки члан заједнице покушава да продужи његово трајање. Моралне норме се задржавају онолико дуго колико вреде, а правне норме трају колико и власт. Свака нова власт покушава да уведе своје правне норме и уреди друштво према својим потребама (и интересима).

Већ смо одредили морал као облик друштвене праксе, човековог односа према самом себи и односа према другим људима.

Поставља се питање који су поступци морални? Одговор је да су морални поступци само они који издрже вредносну процену која долази од друштвене средине и јавности (објективна страна морала). Са друге стране и сам човек мора да да одобрење за неко поступање (субјективна страна морала).

11.3. ОСНОВНИ ТИПОВИ МОРАЛА

Проћи ће све, али душа, образ и оно што је добро остаје заувек.

Патријарх Павле

Све друштвене заједнице поседују своје специфичне моралне норме, тако да можемо говорити о много типова морала. Међутим, у једном истом друштву разликујемо следеће типове морала:⁸⁷

- 1) традиционалистички,
- 2) утилитаристички,
- 3) морал врлина,
- 4) императивни (нормативни),
- 5) стваралачки
- 6) и радни морал.

⁸⁷ Митровић,М.,Петровић,С.(1999). Социологија, Завод за издавање уџбеника, Београд

Традиционални морал се заснива на ауторитету обичаја и традиције. Ова врста морала се поклапа са обичајима. Везује се за патријархална друштва у којима се строго поштује култ предака, древни обичаји и традиција. Овај морал се полако повлачи пред модернизацијом друштва, мада га још увек има у сеоским заједницама. Код овог морала посебно је истакнута улога домаћина, кумства, крсне славе, већа важност мушке линије сродника.



Слика бр. 11.1. Васкршњи обичаји, преузето са www.spc.rs

Утилитарни морал. У друштвима где влада овај морал главна морална порука је да су морална добра, иметак, сигурност, моћ државе и лична корист изнад свих других принципа. То значи да човек вреди онолико колико материјалних добара има. Колики утицај новац има на рангирање људи, говори нам и основна девиза на западу: „Време је новац“. У Америци постоји обичај да се људи поздрављају питањем: „Како стојиш у банци“ мислећи на стање рачуна.

Морал врлина. Овај морал полази од става да у основи сваког човека, захваљујући његовој савести, постоје неке трајне особине и моралне тежње, без обзира да ли су развијене или су само потенцијално дате: храброст, верност, искреност, скромност, честитост, праведност, истинољубивост.

Императивни или нормативни морал се заснива на ауторитету прописа и дужности. Ова врста морала је веома строга и производи ограничавајуће дејство на развој човека. Овај морал не дозвољава људима да се понашају другачије од прописаног. Прописано могу бити правне

норме али могу бити и нека правила и процедуре које важе само за одређену групу људи (организација).

Стваралачки морал полази од одређења да се обележи моралности стиче само стварањем нових вредности у култури, у друштву; увођење нових институција, сузбијање ограничавања и афирмисања индивидуално-стваралачке слободе јединке.

Радни морал. Марковић⁸⁸ дефинишући радни морал каже да је морал сложена друштвено-духовна појава, одређена друштвено-економским и техничко-технолошким односима. Он радни морал одређује као скуп норми о понашању човека у радној средини, заснованих на схватању о положају и значају рада у друштву, при чему норме у себе укључују мотиве, ставове и задовољства учесника у радном процесу и радној групи. Марковић се одређује за пет основних норми радног морала: радиност, човечност, правичност, поштење и другарство.

11.4. РАДНИ МОРАЛ КАО ОБЛИК МОРАЛА

У претходном делу смо напоменули да је морал последица друштвених односа. Дешавања у друштву се пресликавају на друштвену свест, па самим тим и на морал, одређујући све његове типове. Још је чувени социолог Е.Диркем истицао да сваки народ има свој морал који је одређен условима у којима живи и да се њему не могу улити неки други морали ма како високи били. Свака заједница има свој тип морала који је карактеристичан само за њу. Такође, сваки човек има свој специфичан однос према моралним нормама. То значи да ће радни морал да буде одређен не само карактеристикама личности већ ће га одређивати и радни амбијент и окружење организације.

Ако се осврнемо на карактеристике нашег друштва примећујемо да се, после рушења једног социјалистичко-утопијског система гради ново-старо друштво, које у свом развоју наилази на бројне унутрашње и спољашње препреке. Наше друштво нема изграђен морални систем. Постоји много морала који се сукобљавају: од традиционалног, малограђанског до бирократског и нормативног. На стварање морала код нас је утицало много ствари: низак животни стандард, нестабилни услови привређивања и рада, чести ратови, сталне реформе привредних и политичких система. Како наводи Трифуновић⁸⁹ „морал, због пресудног утицаја малограђанског морала се претворио у неморал.“ У оваквим условима је грађен и радни морал.

⁸⁸ Марковић,Д.(1999). Радни морал и удружени рад, Градина, Ниш

⁸⁹ Трифуновић,С.(1996). Радни морал.машински факултет. Краљево

11.5. ПОСЛОВНИ МОРАЛ

Пословни морал је у ствари само део радног морала. По Трифуновићу⁹⁰ пословни морал је друштвено-духовна појава, изузетно сложеног типа која зависи и од карактера личности, а не само од окружења. На пословни морал, такође утичу и друштвено-економски и техничко-технолошки односи, услови производње и време у коме посматрамо пословни морал. Свакако да данас није исти пословни морал као пре двадесет или тридесет година.

Пословни морал обухвата:

- ✿ Различите форме и облике одговорности;
- ✿ Однос према раду, другим учесницима у процесу рада и према себи;
- ✿ Вредности и улогу рада, односно пословања;
- ✿ Однос према вршиоцима других делатности, према средствима рада, према друштвеним и пословним обавезама;
- ✿ Ставовe и понашање према моралним нормама, моралном чину, моралним санкцијама.⁹¹

Моралне нормe појединац осећа на два начина: као своју унутрашњу потребу или као споља наметнуте. Као и код свих других морала, важне су санкције за неиспуњење моралних норми. Што се тиче спољашње санкције, морални преступник може да у организацији буде бојкотован од стране других запослених и може да доживи презир. Код унутрашње санкције имамо грижу савести и осећај стида због неморалне радње, осећај страха шта ће се десити, општа нелагодност.

11.6. УТИЦАЈ ЕКОНОМСКИХ ПРОЦЕСА НА МОРАЛ

Због повезаности човека са материјалним условима у којима живи и ради, економски услови снажно делују на формирање његовог морала. Економски услови на сличан начин утичу у свим друштвима. У неразвијеним земљама постоји такозвани минималистички морал у коме су солидарност и узајамна помоћ основне моралне нормe. Са друге стране, развијени економски систем може занемарити потпуно моралне нормe и створити неморал. У таквим системима је важније створити профит и борити се са конкуренцијом него бринути о стварању морала. Морални проблеми могу значајно утицати на однос људи према радној активности. У основи, и овде је веома битно какав однос појединац има према раду.

⁹⁰ Трифуновић, С.(1996). Радни морал. Машински факултет. Краљево

⁹¹ исто

Уколико људи усвајају морал који тежи раду и привређивању, биће склони усвајању економског система који те вредности остварује.

11.7. МОРАЛНИ РАЗВОЈ

Наше одлуке о моралном или неморалном поступању зависе од нашег моралног развоја. По Колбергу⁹² постоје три фазе моралног развоја, са по два стадијума у свакој фази.

1.стадијум	2.стадијум	3.стадијум	4.стадијум	5.стадијум	6.стадијум
Казна и послушност	Размена-оријентисана на потребе	Добар момак-фина девојка	Закон и ред	Друштвени уговор	Универзални принцип
Преконвенционални ниво		Конвенционални ниво		Постконвенционални ниво	
Лични интерес		Очекивања друштва		Интернализован принцип	

Слика бр. 11.2. Шест стадијума моралног развоја према Колбергу, преузето из Вилијамс, принципи менаџмента, Датастатус, Београд

Дат је пример незаконитог копирања Microsoft Office⁹³. На преконвенционалном нивоу моралног развоја људи одлучују на основу себичних разлога. Ако смо у стадијуму 1 моралног развоја (казне и послушности) наша основна брига биће да се избегну невоље. То значи да нећемо копирати софтвер јер се плашимо да ћемо бити кажњени за то. Међутим, ако смо у стадијуму 2 (размена оријентисана на задовољење потреба) ми ћемо копирати софтвер да би задовољили нашу потребу без обзира на казну.

На конвенционалном нивоу моралног развоја људи доносе одлуке у складу са очекивањем у друштву. То значи да ћемо се приликом одлучивања угледати на друге. У стадијуму 3 (добар момак-фина девојка) радићемо исто што и добри момци и добре девојке. Ако сви копирају софтвер и ми ћемо тако урадити. У стадијуму 4 (закон и ред) поштоваћемо постављена правила тако да нећемо копирати софтвер.

На постконвенционалном нивоу моралног развоја људи користе унутрашње етичке принципе. У стадијуму 5 (друштвени уговор) одбићемо да копирамо зато што је друштво боље уколико се поштују права других

⁹² Kohlberg, L. (1969). Stage and Sequence The Cognitive-Development Approach to Socialization, Chicago: Rand McNally

⁹³ Williams, C. (2010). Principi menadžmenta, Datastatus, Beograd

људи (у овом случају ауторска права). У стадијуму 6 (стадијум универзалног принципа) можда ћемо, а можда и нећемо да копирамо софтвер у зависности од наших принципа на основу којих одређујемо шта је исправно, а шта погрешно.

11.8. ПОБОЉШАЊЕ МОРАЛА ЗАПОСЛЕНИХ

Постоји много фактора који могу да допринесу позитивном моралу запослених. Велику улогу у изградњи морала има менаџер. Све што менаџер уради на позитивном радном окружењу може да помогне изградњи позитивног морала запослених. Ево неких предлога:⁹⁴

- ✿ Редовно одавање признања запосленима за њихов рад и резултате рада.
- ✿ Са поштовањем поступати са запосленима. Изградити културу поверења. Водити разговоре са њима.
- ✿ Охрабривати запослене да постижу добре резултате и поред грешака које праве.
- ✿ Имати редовну и отворену комуникацију са запосленима. Препознавање посебних догађаја у животима запослених.
- ✿ Направити удобно радно место. Добро дизајниран радни простор може веома позитивно да утиче на запослене радника.
- ✿ Давати запосленима повратне информације о раду, резултатима њиховог рада и организације.
- ✿ Укључивање запослених у одлучивање. Покушајте да делегирате што више послова како би запослени могли да преузимају што више одговорности за свој рад у организацији.
- ✿ Давати одређене бенефиције и привилегије запосленима за њихов допринос раду. И мале привилегије и бенефиције ће издвојити добре раднике од слабијих радника и подстакнути их да раде још боље или барем исто.
- ✿ Имати добро управљање са прецизним циљевима, мерама за њихово остваривање и јасним очекивањима од запослених радника.
- ✿ Развијање односа један-на-један. Одвајање времена за рад један-на-један обично има много предности и даје добре резултате. Менаџер на овај начин најбоље упознаје раднике и њихове захтеве.
- ✿ Правити безбедно радно окружење. Гајити добре међуљудске односе
- ✿ Укључивање радника у стручна усавршавања. Обезбеђивање присуства на семинарима.
- ✿ Укључивање у пројекте.

⁹⁴ Cheryl Conner, Contributor, Increase Employee Morale And Performance, www.forbes.com

Наравно да је ово само списак који треба да подсети менаџере да воде рачуна о моралном развоју својих запослених. Поред моралног развоја запослених, менаџер треба да развија и своје моралне вредности. На првом месту, као најважнија је одговорност за оно што ради менаџер. Поред одговорности ту је и поштовање моралних и етичких норми. На трећем месту можемо поменути поштовање права и достојанства других људи по максими: „Немој да чиниш другим људима оно што не би волео да неко чини теби“. То је једноставни образац за поштовање других људи и поштовање моралних модела једног друштва.

САЖЕТАК ПОГЛАВЉА 11

- ✿ **Морал је друштвено-историјски феномен самообликовања човека, одношења према другим људима и оцењивања поступака (својих и других људи) као добрих и лоших.**
- ✿ **Обичаји су народни начин испољавања пристојности у јавном дружењу и општењу. То су устаљене навике које појединац стиче дуготрајним деловањем традиције. Много мање има обичаја који су универзални за све заједнице. Обичаји су обично повезани са дуго упражњаваном праксом једне одређене заједнице, ретко се појављују у другим заједницама.**
- ✿ **По степену обавезности најстроже, најригорозније су правне, затим моралне и на крају обичајне норме. Међутим, ако гледамо на дужину трајања норми онда је случај обрнут: најдуже се одржавају обичајне норме, па онда моралне норме, док правне норме трају најкраће**
- ✿ **Основни типови морала: традиционалистички, утилитаристички, морал врлина, императивни (нормативни), стваралачки и радни морал.**
- ✿ **Пословни морал обухвата: Различите форме и облике одговорности; Однос према раду, другим учесницима у процесу рада и према себи; Вредности и улогу рада, односно пословања; Однос према вршиоцима других делатности, према средствима рада, према друштвеним и пословним обавезама; Ставовe и понашање према моралним нормама, моралном чину, моралним санкцијама.**

ДА ЛИ ЗНАШ ОДГОВОРЕ НА ОВА ПИТАЊА?

- 1) Шта је морал?
- 2) Шта су обичаји?
- 3) Врсте морала.
- 4) Опишите пословни морал.
- 5) Утицај економских процеса на морал.
- 6) Опишите морални развој.
- 7) Како побољшати морал запослених?

ТЕМЕ ЗА ИСТРАЖИВАЧКИ РАД

- ✿ Карактеристике морала менаџера у Србији.

ТЕМЕ ЗА СЕМИНАРСКЕ РАДОВЕ

- ✿ Пословни морал.

12. Сукоб интереса, корупција и мито

*„И врлине једног човјека ми примамо и цијенимо потпуно само ако нам се
указују у облику који одговара нашим схваћањима и склоностима.“*

Иво Андрић

САДРЖАЈ:
12.1. Шта је сукоб интереса?
12.2. Сукоб интереса.
12.3. Облици сукоба интереса.
12.4. Елементи сукоба интереса.
12.5. Ситуације сукоба интереса.
12.6. Шта доприноси сукобу интереса?
12.7. Законске одредбе у Србији везане за сукоб интереса.
12.8. Смањење сукоба интереса.
12.9. Корупција.
12.10. Мито.

ГДЕ СМО САДА:
10. Етика.
11. Морал.
12. Сукоб интереса, корупција и мито.
13. Актуелни проблеми пословне етике.

12.1. ШТА ЈЕ СУКОБ ИНТЕРЕСА?

Пре него објаснимо сукоб интереса (енг. *Conflict of Interest*), треба одредити појмове сукоб (конфликт) и интерес.

12.1.1. СУКОБ

Реч сукоб као и реч конфликт има значење борити се. Конфликт (лат. *conflictare*) значи још и ударити у нешто, наићи на препреку. Занимљиво је да се у кинеском језику знак за реч конфликт састоји из знака опасности и знака прилике. У нашем језику сукоб има и значење заједничке судбине. Сукоб настаје када у некој одређеној ситуацији постоје различити мотиве, циљеви и сврхе. У сукобу, две личности на различит начин тумаче једну исту ситуацију и верују само својој перцепцији.

12.1.2. ИНТЕРЕСИ

Не постоје људи без интереса. Сваки нормалан човек има неки свој интерес и жели да га задовољи. Имамо две основне врсте интереса:

- 1) материјалне и
- 2) нематеријалне.

Материјални интереси су они интереси где се задовољавају материјалне и духовне потребе. На пример изградња куће има вишеструки значај за људе. Са једне стране, служи му као заштита од временских услова и од непријатеља. Са друге, стране у њој може да ужива са својим члановима породице. Исто тако куповином одела заштитиће своје тело од хладноће, али може му дати и одређени престиж у друштву уколико је одело „брендирано“ и препознатљиво скупо.

Што се тиче **нематеријалних интереса**, они се објашњавају жељом човека да се прихвате његови ставови, схватања, уверења и принципи о неким важним и мање важним стварима. На пример, људи желе да наметну своје уверење о вери, политици, животној средини, али и о спорту и музици. Није редак случај озбиљних сукоба људи око, за многе безначајних ствари, као што је избор најбољег играча утакмице или моралног поступка човека у некој ситуацији.

Исто тако, материјалне и нематеријалне интересе могу имати и породице, групе људи у неким организацијама, нације. Интересе имају и привредни субјекти, фирме које се боре за место на тржишту. Запослени у тим фирмама не морају имати исте интересе као и сама фирма. Такође, интересе имају и потрошачи који користе производе и услуге тих фирми.

Политичке партије су често најгласније у исказивању својих интереса. Са тим интересима је нормално да се не слажу они који нису припадници те странке, али је чест случај да се са политиком странке не слажу ни њени чланови. Слична је ситуација и у организацијама које су пуне различитих интереса њихових запослених људи.

12.1.3. КО ОДРЕЂУЈЕ ИНТЕРЕСЕ?

Сваки човек одређује свој интерес. На његову одлуку може утицати породица, пријатељи, идоли, закони. Пример за то када човек не може да одређује свој интерес је малолетно дете . Уместо да он сам одлучи, уместо њега, о његовим интересима, одлучују родитељи. Такође, у случају када је човек болестан уместо да сам одлучи о својим интересима одлучиће старатељ.

У неким заједницама се дешава да неко о интересима одлучује уместо њихових чланова. Појединац који одлучује у име осталих чланова је уверен да се остали чланови прећутно или јавно слажу. Такве заједнице су породица, круг пријатеља или нека друга заједница која није правно потпуно уређена.

Код заједница које су правно чврсто уређене има много мање недоумица око тога ко може да одлучује у име свих чланова тих организација. Такве су на пример политичке партије и привредни субјекти. Овде има много мање недоумица око тога ко одлучује. Потпуно је друго питање да ли се чланови тих заједница у потпуности слажу са сваком појединачном одлуком људи који воде те заједнице.

Када је у питању јавни сектор одлучивање је сложеније. Функционери и јавни службеници у јавном сектору би требало да раде и одлучују у складу са јавним интересима. Функционери, који су изабрани од стране грађана у демократском поступку, одлучују уместо грађана јер су од њих добили легитимитет, то јест, право да могу да буду њихови представници. Грађани имају могућност директног одлучивања на референдумима, изборима, јавним расправама.⁹⁵

Када говоримо о интересима не можемо да не поменемо и интересе држава, региона, цивилизација, светских корпорација. Такође су значајни интереси које имају групе држава удружене у разне облике сарадње. Тако имамо Европску унију, ГАТ. На пример, **Болоњски процес** (модел рада на универзитетима) је настао из интереса да ЕУ одговори експанзији америчког облика рада на високошколским образовним институцијама.

⁹⁵ Ненадић,Н. (2007).Сукоб интереса, Стална конференција градова и општина, Београд

12.2. СУКОБ ИНТЕРЕСА

Сукоб интереса се може дефинисати као било која ситуација у којој су појединац, група или организација у позицији да искористе професионални или званични капацитет на неки начин, да би остварили лични или корпоративни интерес.

Уже одређење сукоба интереса даје Суботић: „Сукоб интереса се јавља када лични, односно професионални интерес повезаног лица омогућава, може омогућити или се чини да материјално може онемогућити интерес или пословање предузећа, или способност повезаног лица да испуњава своје обавезе и одговорности.“⁹⁶

Под повезаним лицима сматрамо:

- 1) Чланове уже породице.
- 2) Правна лица која располажу гласачким правом у предузећу.
- 3) Правна лица у којима предузеће има најмање 5% од укупног збира гласачких права
- 4) Правна лица са којима је повезано лице или чланови уже породице, члан надзорног одбора или управе.

Кац и Кан⁹⁷ истичу да је сукоб интереса ситуација у којој државни функционери користе државне органе за остваривање својих интереса и личне користи.

Мекдоналд дефинише појам сукоба интереса као ситуације у којој лице, као што је јавни функционер, запослени или професионалац има лични интерес толико велики да то утиче на објективно вршење његове службене дужности.⁹⁸

Кен Кернагхан у својој књизи „Одговорни јавни службеник“ наводи седам категорија сукоба интереса:⁹⁹

- 1) **Сопствено пословање.** Користећи службени положај, он обезбеђује контакт и послове за своју фирму.
- 2) **Прихватање предности.** Примање и давање поклона како би стекли одређену предност код одлучивања. Поклон може да буде боца пића, али и новац.
- 3) **Утицај.** Службеник тражи новац за услугу. Он може остварити

⁹⁶ Суботић, Д. (2007). Пословна етика и вештине комуницирања, ИПС, Београд

⁹⁷ Katz, Daniel, and Kahn, Robert L. (1978). The Social Psychology of Organizations. New York: John Wiley & Sons.

⁹⁸ www.ethics.ubc.ca/people/mcdonald/conflict.htm

⁹⁹ Kernaghan, K. and Langford, J. (1990): The Responsible Public Servant The Institute for Research on Public Policy

одређену врсту услуге другим лицима, јер је запослен на неком одређеном месту. Пример је издавање неке дозволе или утицање да се дозвола изда у замену за неку другу услугу или новац.

- 4) **Коришћење имовине свог послодавца у приватне сврхе.** Пример је крађа канцеларијског материјала или коришћење службеног возила у приватне сврхе.
- 5) **Коришћење поверљивих информација.** Запослени службеник може користити поверљиве информације у замену за другу услугу или новац. Информације могу бити строго поверљиви подаци из финансијске области (на пример, када обавестимо неку фирму како да састави јавну набавку). Такође, као јавни службеник можемо обавестити појединце како да стекну предност у односу на друге код конкурисања за кредит или куповину државне имовине. Често читамо у новинама да полицајци обавештавају своје доушнике да се склоне док не прође акција хапшења.
- 6) **Запошљавање „на црно“.** Овде имамо случај да се запослени, користећи своја знања и компетенције, запошљавају на још неким местима где нису пријављени. За надокнаду примају новац или услуге. Тако доносе, најчешће, непроцењиву штету свом послодавцу откривајући његове пословне тајне или намере.
- 7) **„Пост“ запошљавање.** Службеник поднесе оставку и запосли се у истој области. Имамо бројне примере напуштања једних предузећа и прелазака у друге. Запослени преласком преносе и знања која су стекли радом у претходном предузећу. Таквим поступком предузећа могу да имају велике проблеме у даљем раду и конкурентској борби. Пример имамо када инжењер из једног тима Формуле 1 пређе у други тим.

12.3. ОБЛИЦИ СУКОБА ИНТЕРЕСА

Најчешћи облици сукоба интереса су :¹⁰⁰

- 1) Злоупотреба положаја.
- 2) Примање поклона или стицање повластица.
- 3) Располагање јавном моћи у приватне сврхе.
- 4) Недозвољено коришћење поверљивих информација.
- 5) „Хонорарни“ посао.
- 6) Ступање на нову дужност.

¹⁰⁰ Булатовић, А. (2012) Примена шеме конфликта интереса као механизма контроле интегритета у јавним службама, семинар: Етика за јавне службенике, ЦБС, Београд

12.4. ЕЛЕМЕНТИ СУКОБА ИНТЕРЕСА

Булатовић¹⁰¹ наводи три елемента сукоба интереса(слика 12.1):

- 1) Неприхватљива идеја сукоба интереса (супротстављена службена дужност и приватни интерес).
- 2) Приватни интерес (било каква корист: материјална или нематеријална).
- 3) Званична дужност коју неко обавља (функција).



Слика бр. 12.1. Елементи сукоба интереса

12.5. СИТУАЦИЈЕ СУКОБА ИНТЕРЕСА

Како Ненадић наводи, ситуација сукоба интереса може се разликовати по врсти на следећи начин:¹⁰²

- 1) **Актуелни сукоб интереса** је случај када јавни службеник одлучује поводом конкретне ствари, на пример, закључење уговора са неком фирмом чији је власник његов рођак (или у многим ситуацијама и сам службеник може бити власник).
- 2) **Потенцијални сукоб интереса** је случај када функционер има своју фирму, а учествује у раду тела који ће баш тој фирми доделити одређене бенефиције или посао.
- 3) **Привидни сукоб интереса** када се чини да би приватни интерес јавног службеника могао на непримерен начин утицати на његово службено поступање. Ово „могао“ често прерасте у стварни сукоб интереса!

¹⁰¹ Булатовић,А.(2012) Примена шеме конфликта интереса као механизма контроле интегритета у јавним службама, семинар:Етика за јавне службенике, ЦБС, Београд

¹⁰² Ненадић,Н.(2007).Сукоб интереса, Стална конференција градова и општина, Београд

12.6. ШТА ДОПРИНОСИ СУКОБУ ИНТЕРЕСА?

Фактори који доприносе сукобу интереса можемо посматрати преко пет главних компоненти:¹⁰³

- 1) **Појединачни фактори** као што су: личне вредности, веровања, ставови и понашање.
- 2) **Економски фактори**: приходи запослених и њихова задуженост (код банака или пријатеља).
- 3) **Друштвени фактори**: друштвене вредности, морални и етички оквир, улога људи који су на руководећим местима.
- 4) **Правни фактори** који укључују правила и процедуре. Код сукоба интереса често се траже „законске рупе“ или позивање на законе који су застарели или се не примењују.
- 5) Фактори **животног окружења**, као што је организациона култура и традиционална пракса државних службеника.

12.7. ЗАКОНСКЕ ОДРЕДБЕ У СРБИЈИ ВЕЗАНЕ ЗА СУКОБ ИНТЕРЕСА

Закони у Србији на непосредан или посредан начин говоре о сукобу интереса постављајући основе за регулисање разних његових облика. Члан 6 Устава Србије из 2006. године, чији је наслов „Забрана сукоба интереса“ каже:¹⁰⁴

„Нико не може вршити државну или јавну функцију која је у сукобу са његовим другим функцијама, пословима или приватним интересима.

Постојање сукоба интереса и одговорност при његовом решавању одређује се Уставом и законом.“

Државна функција је одређена са два мерила: прво је, где се она врши и друго мерило је начин доласка на функцију (избор, постављење или именовање). То би значило да је забрана из првог става само декларативна, јер по њој, уколико би се дословно применила, нико не би могао да се прихвати државне или јавне функције.

Путем другог става уставне одредбе о сукобу интереса, уставотворац је обавезао законодавца да уреди шта ће се сматрати сукобом интереса и ко ће бити одговоран за његово решавање.

Устав одређује неспојивост функција, што је важно да до сукоба интереса не дође. Члан 102. говори о неспојивости функције народног

¹⁰³ Суботић, Д. (2007). Пословна етика и вештине комуницирања, ИПС, Београд

¹⁰⁴ Устав РС, www.slglasnik.com

посланика са дужностима које представљају сукоб интереса. Председник Републике не може обављати другу јавну функцију или професионалну делатност (члан 115). Познато је да ова одредба у прошлости није поштована тако да је председник Републике био уједно и председник политичке странке, што је, како видимо из уставног одређења, сукоб интереса.

Такође, у члану 126. Устава се говори о неспојивости функције члана Владе са другим дужностима (народни посланик, одборник у локалној самоуправи итд).

Уставом је забрањено политичко деловање судија (члан 152) и јавних тужиоца (члан 163).

Занимљиво је, да судијама Уставног суда није забрањено политичко деловање, већ само вршење друге функције или посла осим професуре (члан 173).

Сукоб интереса је регулисан и Законом о спречавању сукоба интереса при вршењу јавних функција. По овом закону, сукоб интереса постоји када приватни интерес функционера утиче или може утицати на обављање његове јавне функције. Прописује се дужност јавним функционерима да обављају јавну функцију тако да приватни интерес не преовлада над јавним, нити да се између јавног и приватног интереса изазове сукоб. У закону се осим ближег одређивања сукоба интереса, одређује појам јавног функционера, утврђује се на које се функционере односи тај закон, које забране, ограничења и обавезе имају функционери и поједине њихове категорије, ко су лица која се сматрају повезаним са функционером, питање поклона које добијају јавни функционери у вези са вршењем дужности, утврђује се обавеза функционера да подноси извештаје о имовини и приходима и садржај тих извештаја, установљава се државни орган – Републички одбор за решавање сукоба интереса и прописују мере које се могу изрећи због утврђеног кршења Закона (Приручник, Сукоб интереса, 2007).¹⁰⁵

12.8. СПРЕЧАВАЊЕ СУКОБА ИНТЕРЕСА

Сукоб интереса не може да нестане. Не постоје земље које немају проблема са сукобом интереса. Разлике су само у томе на који се начин боре против ове негативне друштвене појаве која наноси велику штету друштву и њеним институцијама. Запошљавање људи који нису стручни и компетентни за одређени посао наноси штету организацији. Поред тога, када се не запошљавају најбољи и компетентни људи долази до лошег рада и вођења организације. Руководиоци који запосле рођаке у некој

¹⁰⁵ Закон о спречавању интереса, www.suk.gov.rs

организацији не могу од њих да захтевају резултате који би, да сукоба интереса нема, били врло лако постигнути од стране стручних и компетентних људи. Поред штете у ефикасности, организације које запошљавају људе на начин који се коси са законским одредбама, губе кредибилитет и поверење људи и друштва у целини.

Кључно питање је да ли руководиоци, менаџери и сви они који могу да уђу у сукоб интереса, могу да се суоче са одговорношћу која је стављена пред њих и да ли могу да изграде пун професионални однос на месту на ком раде.

Први циљ регулисања сукоба интереса јесте превенција сукоба интереса тако да се смањи број ситуација или искушења у којима би могао сукоб интереса да настане. Тај циљ свако, друштво остварује законским актима и етичким кодексима.¹⁰⁶

Други циљ је процена сукоба интереса. Елиминисање сукоба интереса је један од најефикаснијих начина да се смањи неетично понашање (а повећа етично). Ипак, прво морају учесници у друштвеним дешавањима да поштују (признају) законе и етичке кодексе као регулаторе етичког понашања.

Трећи циљ је стална контрола ризика до којих може доћи. Контрола ризика се спроводи надзором над радом и понашањем јавних службеника.

Четврти циљ је поштовање основних начела спречавања сукоба интереса: служење јавном интересу, промовисање индивидуалне одговорности и давање личног примера, стварање организационе културе у радним окружењима где не би постојала нулта толеранција за сукоб интереса.

Пети циљ би био увођење механизма спречавања сукоба интереса: а) контрола (путем закона и политичке воље); б) избегавање (информисаност о препознавању сукоба интереса); в) откривање (подизање свести и пријављивање случајева сукоба интереса).

12.9. КОРУПЦИЈА

Корупцију посматрамо као кршење закона и правила које је поставило друштво, а уредила држава. Суботић дефинише корупцију као злоупотребу моћи ради стицања профита. Поред ове дефиниције он даје још једно одређење корупције: „као таква врста понашања од стране државних званичника или особе блиске њима који подстичу друге да тако поступају злоупотребљавајући свој положај“.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Ненадић, Н. (2007). Сукоб интереса, Стална конференција градова и општина, Београд

¹⁰⁷ Суботић, Д. (2007). Пословна етика и вештине комуницирања, ИПС, Београд

12.9.1. УЗРОЦИ КОРУПЦИЈЕ

Суботић издваја четири основна узрока настанка корупције:

- 1) Нестабилно тржиште које доводи до „лова у мутном“ људи који се налазе на функцијама и на власти.
- 2) Лоше стање у јавним службама. Што су плате и услови рада слабији, то је могућност корупције већа.
- 3) Подмићивање ради смањивања трошкова. Очигледно је да сви користе овакав начин корупције да би смањили плаћање пореза. Мада, постоје многе фирме у Србији које раде, а нису ни пријављене за рад тако да не само да не плаћају порез него не плаћају ништа, ни порезе ни доприносе запосленима.
- 4) Организовани криминал који кроз подмићивање полиције, политичара и судија долази до заштите својих интереса и нелегалних радњи.

12.9.2. ГДЕ СЕ ЈАВЉА КОРУПЦИЈА?

Основне економске сфере где се јавља корупција су:

- 1) Јавне набавке;
- 2) Државно регулисање цена на тржишту;
- 3) Различити курсеви валута(нижи за повлашћене и виши за остале привредне субјекте);
- 4) Увозно-извозна ограничења;
- 5) Кредити по повољнијим условима;
- 6) Област пореске политике;
- 7) Финансирање политичких странака;
- 8) Организације које добијају приоритет због неких услуга власти.

Свакако да је занимљиво истраживање где највише има корупције. Истраживањем које је спровео ТС (Транспарентност Србија) добијени су следећи подаци:¹⁰⁸

- ✿ Политичке партије 4,2 (од максималних 5);
- ✿ Бизнис и приватни сектор 3,6;
- ✿ Судије 3,9;
- ✿ Полиција 3,6;
- ✿ Влада 3,8;
- ✿ Образовање 3,6;

¹⁰⁸ www.transparentnost.org.rs

- ✿ Војска 2,7;
- ✿ Здравство 4,0

Код корупције постоји поред губитка лојалности према држави, и губитак свог интегритета и недостатак моралних стандарда. Корупције има тамо где постоји злоупотреба јавног положаја за свој лични интерес и корист и где се промовише неједнакост као основа понашања.

Разликујемо три основна типа корупције:

- 1) Бела корупција. Корупција коју друштво дозвољава, јер нема озбиљнијих последица.
- 2) Сива корупција. Корупција се посматра из различитих углова. Док једни говоре да је проблем за друштво, јавност као да оклева да такво понашање прогласи као корупцију.
- 3) Црна корупција, где се све заинтересоване стране слажу да је такво понашање велики проблем за друштво и траже казне за прекршиоце санкције.

12.9.3. ПОСЛЕДИЦЕ КОРУПЦИЈЕ

Последице корупције могу бити економске и друштвено-политичке.¹⁰⁹

У економске би спадале: угрожавање тржишне економије, смањење друштвеног производа, умањење инвестиција, повећање задужености земље, пораст сиромаштва грађана.

У друштвено-политичке можемо да убројимо угрожавање демократских институција, повећање трошкова функционисања државе, неповерење грађана у институције, ширење организованог криминала, разарање моралних вредности друштва и апатија грађана.

12.9.4. МЕХАНИЗМИ ЗА БОРБУ ПРОТИВ КОРУПЦИЈЕ

Антикоруптивни механизми са својим алатима треба да помогну у ефикаснијој борби против корупције.

Гавриловић и сар., су препознали следеће механизме у борби против корупције:¹¹⁰

¹⁰⁹ Суботић, Д. (2007). Пословна етика и вештине комуницирања, ИПС, Београд

¹¹⁰ Гавриловић, З, Милуновић, Ј, Димитријевић, П., Ђапић, С. (2013) Борба против корупције, алтернативни извештај, БИРОДИ, Београд

- 1) Дијагностиковање као антикоруптивни механизам. Обухвата истраге и истраживања ризика од појаве корупције и истраживачко новинарство.
- 2) Нормирање као антикоруптивни механизам. Овај механизам обухвата успостављање и примену нормативног система (међународне конвенције, законе) којим се регулишу области корупције.
- 3) Етички кодекси и етичка тела (комисије, судови, одбори, савети итд.).
- 4) Институционализација као антикоруптивни механизам. За борбу против корупције се стварају институције које ће бити у служби откривања корупције.
- 5) Санкционисање као антикоруптивни механизам. Санкционисање би обухватало примену законских прописа и етичких стандарда кроз санкције према онима који учествују у корупцији.
- 6) Информисање у борби против корупције. Информисање треба да буде највише заступљено као антикорупцијски механизам, јер обавештава о свим откривеним случајевима корупције. Народ на тај начин може да формира свој став и свест о корупцији као негативној појави у друштву.
- 7) Подршка борцима против корупције као антикоруптивни механизам. Овде се не ради само о подршци, већ и заштити права људи који су се осмелили да проговоре о корупцији у свом окружењу.
- 8) Мониторинг и евалуација у борби против корупције. Подразумева постојање начина на који се прикупљају подаци и њихова провера.
- 9) Антикорупцијска заједница у борби против корупције: антикоруптивна тела и државни органи, политичке партије, цивилно друштво и др.

12.10. МИТО

Мито је најчешћи облик корупције.

Мито означава новац или неку другу вредну ствар као поклон, или награду којом се, неко ко је на власти или има неку функцију, добија да удовољи жељи човека који га даје.¹¹¹

¹¹¹ Суботић, Д. (2007). Пословна етика и вештине комуницирања, ИПС, Београд

Вебстеров речник даје сличну дефиницију мита када каже да се даје нешто вредно (може и новац) да неко уради нешто што је обећао (а то може да уради јер има одређену моћ).

Суботић разликује четири врсте мита:¹¹²

- 1) У прву категорију спада мито који се даје ради неке дефицитарне бенефиције или ради избегавања плаћања трошкова.
- 2) Овде спадају бенефиције које нису дефицитарне, али могу бити остварене само одлуком државних званичника.
- 3) У трећу категорију спадају плаћања зарад добијања услуга које су везане за употребу бенефиције.
- 4) Мито се даје и да бисмо спречили друге да остваре корист.

Суботић препознаје облике примања мита и облике давања мита.¹¹³

Постоје три облика примања мита:

- 1) Најтежи облик је када се изврши нека недозвољена радња (мито или корупција).
- 2) Тежи облик (примање мита, а неизвршење неке допуштене радње).
- 3) Блажи (примање мита за неку допуштену радњу).

Постоје и два облика давања мита:

- 1) Тежи, где неко даје мито за извршење недопуштене радње;
- 2) Лакши, где неко даје мито за допуштену радњу.

Мито не постоји само у Србији. Сматра се да се за подмићивање у свету годишње даје преко 1000 милијарди долара.¹¹⁴

У Србији је, по подацима из 2012. године, 49% људи тврдило да су они или неко њима близак имали искуство са давањем или примањем мита. Иначе, просечан износ мита је 250 ЕУР у Србији. Србија је по „Transparents International“ заузела 71. место у свету, што је међу последњима у Европи. Иначе, на овој листи државе са најмање мита и корупције су Данска, Финска, Шведска, Нови Зеланд, Холандија.¹¹⁵

У Србији мито је дало чак 26% грађана. Највећи проценат давања мита је у здравству 21%, правосуђу 18% и полицији 16%.¹¹⁶

¹¹² Суботић, Д. (2010). Корпоративна пословна етика, Едуконс, Сремска Каменица, Нови Сад

¹¹³ исто

¹¹⁴ BBC NEWS, Business. www.bbc.co.uk

¹¹⁵ www.transparency.org

¹¹⁶ www.transparentnost.org.rs

САЖЕТАК ПОГЛАВЉА 12

- ✿ Реч сукоб, као и реч конфликт, има значење борити се. Конфликт (лат.conflictare) значи још и ударити у нешто, наићи на препреку. Занимљиво је да се у кинеском језику знак за реч конфликт састоји из знака опасности и знака прилике.
- ✿ Кац и Кан истичу да је сукоб интереса ситуација у којој државни функционери користе државне органе за остваривање својих интереса и личне користи.
- ✿ Најчешћи облици сукоба интереса су : 1) Злоупотреба положаја. 2) Примање поклона или стицање повластица. 3) Располагање јавном моћи у приватне сврхе. 4) Недозвољено коришћење поверљивих информација. 5) „Хонорарни“ посао. 5) Ступање на нову дужност.
- ✿ Корупцију посматрамо као кршење закона и правила које је поставило друштво, а уредила држава.
- ✿ Суботић издваја четири основна узрока настанка корупције: 1) Нестабилно тржиште; 2) Подмићивање ради смањивања трошкова; 3) Лоше стање у јавним службама; 4) Организовани криминал.
- ✿ Мито означава новац или неку другу вредну ствар као поклон, или награду којом се, неко ко је на власти или има неку функцију, добија да удовољи жељи човека који га даје.
- ✿ Суботић разликује четири врсте мита: 1) У прву категорију спада мито који се даје ради неке дефицитарне бенефиције или ради избегавања плаћања трошкова. 2) Овде спадају бенефиције које нису дефицитарне, али могу бити остварене само одлуком државних званичника. 3) У трећу категорију спадају плаћања зарад добијања услуга које су везане за употребу бенефиције. 4) Мито се даје и да бисмо спречили друге да остваре корист.

ДА ЛИ ЗНАТЕ ОДГОВОРЕ НА ОВА ПИТАЊА?

- 1) Шта је сукоб?
- 2) Шта је интерес?
- 3) Шта је сукоб интереса?
- 4) Шта је корупција?
- 5) Који су механизми борбе против корупције?
- 6) Шта је мито?

ТЕМЕ ЗА ИСТРАЖИВАЧКИ РАД

- ✿ **Корупција и етика у Србији.**

ТЕМЕ ЗА СЕМИНАРСКЕ РАДОВЕ

- ✿ **Сукоб интереса код републичких посланика.**

13. Актуелни проблеми у пословној етици

*„Они који се највише заклињу најмање су искрени.“
Ричард Шеридан*

САДРЖАЈ:
13. Актуелни проблеми у пословној етици.

ГДЕ СМО САДА:
10. Етика.
11. Морал.
12. Сукоб интереса, корупција и мито.
13. Актуелни проблеми пословне етике.

13.1. АКТУЕЛНИ ПРОБЛЕМИ У ПОСЛОВНОЈ ЕТИЦИ

У овом делу књиге су издвојени неки актуелни проблеми који су окупирали или заокупљају пажњу шире јавности. Помињемо неке етичке недоумице које су карактеристичне за актуелна светска дешавања. Нека етичка питања су увек актуелна (образовање, равноправност, дискриминација, ратови), нека су карактеристична (кризе у економији, преваре у аутомобилској или фармацеутској индустрији итд).

13.1.1. ГЛОБАЛИЗАЦИЈА И ГЛОБАЛИЗАМ

Глобализација и глобализам су два различита појма. У нашој литератури има конфузије око коришћења ових појмова, па овде желимо да скренемо пажњу на њихова значења.

Глобализација се односи на објективне друштвене процесе који обухватају научно истраживање, модерну технологију, комуникацију, функционисање економског система, повезивање националних култура.

Глобализам је ретроградни појам који означава борбу за светском доминацијом.¹¹⁷

Питање је: Које земље учествују у глобализму? Да ли је етички исправан глобализам?

13.1.2. ПРИЧА О ФОЛКСВАГЕНУ

Пример покушаја глобалне компаније Фолксваген да фалсификује податке о емисији издувних гасова из мотора на аутомобилима за америчко тржиште је покренула читаву лавину питања. Прва дилема је била да ли и друге велике аутомобилске компаније раде то исто. Шта је са другим секторима привреде? Борба на тржишту је огромна и свако жели да узме свој део колача како би имао што већи профит. Профит компанији служи као оправдање пред онима који су уложили новац у њу.

Фолксваген је претрпео штету од преко милијарду долара. Да ли је то добра опомена за остале играче на глобалном тржишту? Да ли глобализам доноси и нешто добро или само проблеме, кризе и ратове? Питање би било да ли је етички варати да би се стекла предност на тржишту?

¹¹⁷Reinert, E.(2004). Global okonimi hvordan de rike ble rikere og hvorfor de fattige blir fattigere, Spartacus Forlag, Oslo



Слика бр. 13.1. Тркачки аутомобил Фолксваген, преузето са blog.caranddriver.com

13.1.3. СКАНДАЛ У ФАРМАЦЕУТСКОЈ ИНДУСТРИЈИ

Фармацеутска индустрија је међу најјачим и најзначајнијим деловима глобалне привреде, али нигде нема већих скандала и проблема него у њој. Морамо да се подсетимо безброј афера са вакцинама или стално пројектованим новим-старим болестима. Само у последњих неколико година се појавило неколико нових типова грипа. Када се гледа са стране чини се да медицина као наука тапка у месту. Ствари су у стварности потпуно другачије. Фармацеутска индустрија годишње зарађује преко 1000 милијарди долара. Од тога само десет фармацеутских кућа зарађује половину. Нормално је и не чуди да је лекова све више. Парадокс је да је и болести све више!¹¹⁸

Питање је: Да ли је етично да се фармацеутске компаније боре за новац и профит, а да је у другом плану здравље људи?

13.1.4. УПОТРЕБА АЛТЕРНАТИВНИХ ЛЕКОВА (МЕДИЦИНЕ)

Све више се спомиње индустрија алтернативних лекова и алтернативне медицине. Познате су бројне преваре за лекове који нису имали никакав утицај (можда лош) на здравствено стање људи. Данас

¹¹⁸ www.buditezdravi.info

имате хиљаде препарата који обећавају да ћете смршати за недељу дана, да ћете имати најлепше зубе, најбоље тело, највише здравља. Чак постоје и препарати за раст „нове“ косе.

Питање је да ли је етично рекламирати овакве препарате и доводити људе у заблуду (они који наручују алтернативне лекове заиста имају проблеме)?

13.1.5. ЗАГАЂЕЊА КОЈА СТВАРАЈУ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Очување природног окружења је први задатак човека. Уништавањем природног станишта многих животиња (па и човека) руши се равнотежа у природи. Колико је штете нашој планети донело „крчење“ шума у Амазонији (преко 30 000км² годишње!)?

Највећи загађивачи планете Земље су: Кина (преко 6 милиона тона гаса годишње), САД (преко 5 милиона тона гаса), Русија (преко 1,7 милиона тона гаса), Индија (1,3 мил.тона гаса), Јапан (1,3 мил.тона гаса), Немачка (0,8 мил.тона гаса), Канада (0,6 мил.тона гаса), Уједињено Краљевство (0,6 мил.тона гаса), Јужна Кореја (0,5 мил.тона гаса) и Иран (0,4 мил.тона гаса). Питање је: Да ли је етично производити (стварати профит) било шта са тако великом емисијом отровних и штетних гасова?

13.1.6. ПРЕВАРЕ КОЈЕ ДОЛАЗЕ ОД СЕРВИСНИХ СЛУЖБИ

Сервисна служба се развија невероватном брзином. Без њихових услуга не може се отићи на одмор, одвести до аеродрома или на посао. Такође, без њих не можете да поправите компјутер или аутомобил. Бројне афере и скандали потресају ове делатности. Последња у низу је цена такси услуга у Њујорку, где су уочени одређени пропусти на штету корисника услуга. Сервисне услуге и проблеми са њима нису само заштитни знак Америке. И у Србији постоје безбројни проблеми везани за пословање сервисних служби и њихове организованости (тј.неорганизованости).

13.1.7. ФИФА

Велике афере су потресале ових година светску кућу фудбала – ФИФУ. Фудбал је постао глобална забава милиона људи. Огроман новац се окреће у свету фудбала. Процењује се да је Фифа „тешка“ око 1,6 милијарди долара.¹¹⁹ Трансфери фудбалера су одавно прешли магичну границу од 100 милиона долара. Наравно, појавили су се и људи у самом врху фудбала који су користили неетичке и неморалне радње како би себи

¹¹⁹ www.dw.com

или другима прибавили корист. Воде се поступци за отуђивање огромних износа новца, намештања утакмица. Ту је и велика материјална (и нематеријална) штета за светску кућу фудбала. Питање је да ли је етично плаћање тако великих сума за фудбалере и тренере ако знамо да у другим крајевима света деца умиру од глади?

13.1.8. ГЕНЕТСКИ МОДИФИКОВАНИ ОРГАНИЗМИ

Код нас се мисли на генетски модификовану храну (воће, поврће, житарице, месо). ГМО означава сваку промену у геному, где спада и хибридизација која има значајно место у побољшању квалитета, оплемењивању и селекцији организма. Међутим, за разлику од хибридизације постоји и модификација која никада не би могла да се деси у природи већ само у лабораторији. То звучи застрашујуће јер се убацује ген који је отпоран на болести и повећава производњу. У Америци је производња ГМО много либералнија него у Европи. Код нас постоји велики отпор да се користи и производи храна на овакав начин. Поставља се питање како се све то контролише и ко све производи (и где) ГМО? Питање је да ли је етички да користимо ГМО да бисмо стекли већи профит?

13.1.9. НЕЈЕДНАКОСТ ЗАРАДА

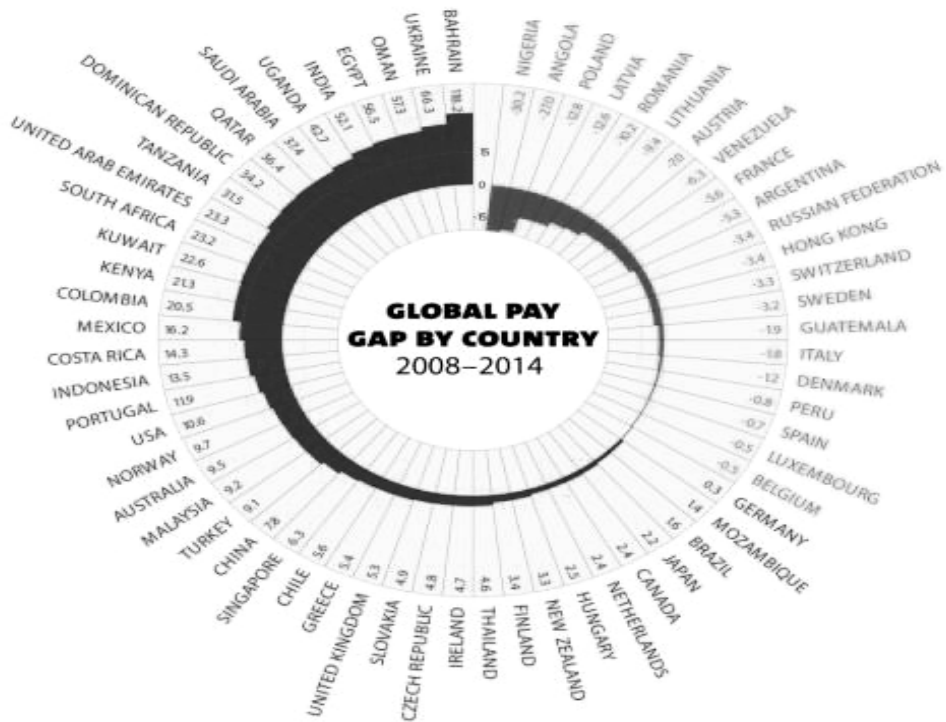
Јавност у Америци је по ко зна који пут подигла глас против вишеструко веће плате менаџера од запослених. Међутим, није то проблем само у Америци. У Кини менаџери примају 12,7 пута веће плате од радника; У Бахреину менаџери примају 7,9 пута већу плату; У Америци тај однос је сада 4 пута већи. Један од највећих разлога за тако велике плате није њихово знање и компетенције, већ страх да не оду у другу компанију! Питање је: Да ли је етички да менаџери примају толико пута већу плату од радника (у истој организацији)?

13.1.10. РОДНА РАВНОПРАВНОСТ

Родна равноправност подразумева равноправну видљивост, оснаженост и учешће оба пола у свим сферама јавног и приватног живота.¹²⁰ Родна једнакост би била подједнак третман жена и мушкараца. Друштво треба да се заснива на родној једнакости, где ће мушкарци и жене уживати подједнака права.

¹²⁰ www.e/jednakost.org.rs

Да ли постоји родна равноправност? Сигурно не. Многи се боре за родну равноправност, али се чини да су разлике све веће. Када смо говорили о пословној култури различитих земаља видели смо да и у најразвијенијим земљама света још увек постоји дискриминација на основу пола. Многе жене не могу да напредују и не могу да буду руководиоци због тога што пословна култура неких земаља то не дозвољава. Питање је да ли бисте за место директора у вашој фирми пре запослили мушкарца или жену? Да ли је та ваша одлука етичка?



Слика бр. 13.2. Велике разлике у зарадама, преузето са www.washingtonpost.com

13.1.11. РАСНА РАВНОПРАВНОСТ

„Ја имам сан да ће моје четворо деце једног дана живети у нацији у којој нико о њима неће доносити суд на основу боје коже него на основу њиховог карактера“. Ово је Мартин Лутер Кинг рекао пре 50 година. Нажалост данас смо сведоци немилых догађаја у Америци (највећој демократској земљи на свету) који подсећају на шездесете године

прошлог века. Недавни догађаји у Америци су нас још једном подсетили колика је у стварности подељеност између црнаца и белаца. После више од пола века од Мартина Лутера Кинга (убијени црнац, велики борац за расну слободу) широм Америке и даље постоји расна дискриминација.

То само говори да проблем расне дискриминације није био решен, већ само гурнут у страну. Дискриминација између раса нарушава људско право и људско достојанство. Питање је да ли је етично запослити људе на основу расне дискриминације? Да ли дати предност једнима (белцима) или другима (црнцима)?

13.1.12. ЕТИЧКО ПОСЛОВАЊЕ БАНАКА

Банке учествују у креирању информација које не доприносе бољем обавештавању својих клијената(грађана). Све чешће можемо да пратимо извештаје о томе колико људи има проблеме са реализацијама и враћањем кредита. Новине су пуне огласа, где се продају хипотеке оних који нису успели на време да измире своје обавезе према банкама. Ствара се један нови дужнички однос (личи на лоше завршене приче у феудализму) за који не знамо колико ће дуго да траје. Да ли је етички да банке поступају тако?

13.1.13. УПОТРЕБА ИНТЕРНЕТА

Употреба интернета одавно је постала потреба без које се живот не може замислити. Погледајмо неке од етичких правила:¹²¹

- ✿ Не користите рачунаре на штету других корисника;
- ✿ Не користите рачунар за крађу информација других људи;
- ✿ Не приступајте датотекама без дозволе власника;
- ✿ Не користите илегалне софтвере;
- ✿ Поштујте приватност других људи баш као и што други треба да поштују вас;
- ✿ Етички користите интернет.

Питање је да ли ви поштујете етичка правила за коришћење интернета?

13.1.14. УЗНЕМИРАВАЊЕ НА РАДНОМ МЕСТУ

Постоји више врста узнемиравања: на основу пола, националне припадности, расе, религије, старости, инвалидитета, политичких

¹²¹ www.infosecawareness.in/internet-ethics

уверења, занимања, наслеђа, пушача (непушача). Закони забрањују сваки вид узнемиравања као и говор (радњу) која може на увредљив начин да говори о другој особи (по било којој горе наведеној врсти узнемиравања). Актуелизирање ове теме значи да она постоји као проблем.

У Србији се за узнемиравање одомаћио израз мобинг. Мобинг је специфично понашање (неетичко) у комуникацији на радном месту, када једна особа (или група) узнемиравају или злостављају и понижавају другу особу.

Питање је да ли бисте ви, да сте власник фирме, тражили од својих радника нешто што се коси са етичким нормама (само да бисте стекли већи профит)?

13.1.15. НАДЗОР ЗАПОСЛЕНИХ

Све је више прича и питања да ли је етично надзирати запослене? Или, на који начин то радити? Новине су пуне наслова на ову тему, која није мимоишла ни Србију. У центру дешавања су се нашле иностране фирме за које се тврди да се нехумано понашају према запосленима. Поред видео-надзора који је етички врло дискутабилан (прати се сваки корак радника), помињу се и друге методе притиска на запослене (не могу да иду у тоалет више од два пута за осам сати рада?!), па чак и физичка злостављања. Све претње се свде на застрашивање запослених отказима са посла. Етичко питање је: Да ли је надзор запослених етичан или не?

13.1.16. УПРАВЉАЊЕ И ЕТИЧКО ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА

Треба водити рачуна да процес доношења одлука буде етичан. Све је мање учествовања запослених код доношења одлука у организацијама. Одлуке се доносе у договору са финансијским и инвестиционим центрима моћи. Некада моћно синдикално организовање запослених, које је имало за циљ очувања њихових права, данас скоро и да не постоји. Одлуке се углавном доносе „горе“ и саопштавају запосленима без могућности да и они учествују у том процесу. Да ли је то у складу са етичким понашањем менаџера?

13.1.17. ОБЕЋАЊА И ЗЛОУПОТРЕБЕ ПОЛИТИЧКИХ МОЋНИКА

Људи који су на власти имају велики утицај на дешавања у друштву. Последице настају када ови моћници злоупотребе своју моћ у сврху која наноси штете грађанима. Предизборне кампање су пуне таквих обећања од стране политичара, која често остају само мртво слово на папиру. Народ поверује у ове приче и обећања надајући се да ће, ако да

глас одређеној групацији, његов статус да се промени. Срби имају такозвану „женску“ културу која заговара ослањање на помоћ (али и бацање кривице) на друге, а мање ослањање на своје снаге.

13.1.18. РАТОВИ

Скоро да не постоји регион у свету где се не воде сукоби. Сукоби се воде из економских, политичких и идеолошких разлога. Од када постоји свет постоје и ратови. Увек је постојала дилема да ли је морално ратовати против других народа или не. Неки су оправдавали ратове (од неких то не би очекивали) као што је познати светски (немачки) писац Томас Ман. Други говоре о оправданости и легитимности рата. Индијски вођа Ганди је говорио да је рат неморалан и неетички чин. Својевремено амерички председник Д. Ајзенхауер је рекао: „Рат се састоји у томе да се људи, мада један другог не познају, међусобно убијају на заповест људи који се врло добро познају, али се међусобно не убијају“. Можда је то прави одговор на питање: Да ли је етички ратовати?

13.1.19. ТЕРОРИЗАМ

Тероризам је политичко насиље које се претвара у стварно насиље или претњу насиљем. Насиље укључује бомбардовање, киднаповање, убиства, подметања бомби. Основни циљ тероризма је уношење страха и пометње у свакодневни живот људи одређене државе, региона. Данас, имамо на сцени тероризам од којег се плаши цео свет. Нико није више сигуран. Врло тешко је наћи заштиту од тероризма. Основно етичко питање је: Да ли је тероризам икада етички (и морално) оправдан?

13.1.20. МИГРАЦИЈЕ

Миграције, поготову са ратом захваћених подручја, обележавају читаво једно временско раздобље почетком XXI века. Огроман број људи је кренуо са подручја Блиског истока на коме бесне ратови, ка Западној Европи. Њихов крајњи циљ су најбогатије земље, Немачка, Француска, Аустрија. Међутим, места нема за све. Иако је Немачка, суочена са проблемом (недостатак) радне снаге, примила велики број избеглица, очигледно је да то није било довољно. Јављају се велики проблеми социјализације избеглица. Ови људи имају различиту религију (углавном муслиманске вероисповести) и нису спремни да се одрекну својих навика. Из свега тога се рађа нетрпељивост домаћина и придошних миграната. Већ избијају сукоби који прете да се претворе у серије

терористичких акција на тлу земаља Западне Европе. Француска већ има велике проблеме, а Немачка се тек суочава са њима.

Остале земље ЕУ упорно су против доласка миграната у њихове земље. УК чак вуче радикални потез и излази из ЕУ наводећи као разлог финансије, мада многи тврде да је страх од тероризма надјачао све остале страхове земаља ЕУ. Поставља се питање: Да ли је етично не помоћи мигрантима да обезбеде нормалан живот себи и својим породицама?

13.1.21. НОВИНАРСТВО

Велики задатак стоји пред новинарима. Они треба да извештавају и информишу на прави начин, како би људи имали поуздане информације. Међутим, сведоци смо да новинарство све чешће није потпуно слободно и да њима руководе и манипулишу различити центри моћи. То могу да буду и владе, страни фактори моћи, али могу да буду и криминалне организације. Такође, сведоци смо вишегодишње „јурњаве“ најтраженијег човека, Џулијана Асанжа (Викиликс), кога можемо да сматрамо и истраживачким новинаром. Он открива разне компромитујуће податке по државе, владе, компаније и појединце. Наравно да је стекао много непријатеља због тога.

Најновији случај „Panama Papers“ је једна од многобројних чије су „жртве“ били чак и неки премијери држава (бивши премијер Камерун у Великој Британији, на пример). Ова афера, где је из једне адвокатске фирме процурело преко 11,5 милиона докумената, открива како богаташи перу новац.

Задатак новинарства и новинара би и требао да буде такав, да на време упозорава, благовремено информише и подиже свест људи неангажованим информисањем. Људима треба препустити да сами одлучују, а не да им се намећу готови модели размишљања о било чему. Питање је: да ли је етично да новинари буду у служби неких центара моћи?

13.1.22. ЗАПОШЉАВАЊЕ

Запошљавање постаје глобални проблем. Неке земље немају довољно радне снаге (земље Северне и Западне Европе), па имају велики проблем да упосле људе. Проблем запошљавања постаје и глобални проблем због тога што људи у XXI веку не желе да буду незапослени већ, уколико им друштво не омогућава посао, ваде пасоше и ухљебљење траже у другим земљама. Та врста миграције може много да утиче на слабљење економије једне земље, јер увек одлазе најбољи и најспремнији. Уосталом,

развијене земље то и желе: да што мање новца дају на образовање људи, а да привуку оне који су стручни и компетентни у свом послу.

13.1.23. ОБРАЗОВАЊЕ

Образовање је веома важан аспект сваког друштва. Данас у свету (па и код нас) образовање није подједнако доступно свима.образовање је често за нашег човека прескупо. Уместо да цена иде сразмерно са квалитетом образовања у Србији је то другачије. Овде цена иде са брзином студирања. Није јефтино студирање ни на државном ни на приватном факултету.

Ипак, већи је проблем што диплома није никаква гаранција за младе људе да ће се запослити. Да не говоримо да је рад у струци привилегија само за мали проценат свршених дипломаца. У Немачкој, студирање је јефтиније од 5 до 7 пута него у Србији?! Тамо, дипломце чека посао још од друге године студирања (ако желе да раде). Врло лако се ступа у контакт са будућим послодавцима. Питања су: Да ли је то само разлика у пословним културама? Да ли сви треба да имају једнако право на образовање? Да ли прескупо образовање значи и добро образовање?

13.1.24. ДРУШТВО ЗНАЊА

Данас се све више говори о друштву знања. Људи обично помисле да је то друштво које учи, које се ослања само на знање и квалитет¹²². Једноставније, друштво знања је напредно друштво. Али, изгледа да није тако. Бодријар¹²³ и Лисеман¹²⁴ говоре да смо све даље од друштва знања и да је тренутно на сцени друштво незнања. Критика је упућена Болоњском процесу који је донео доста тога негативног универзитетима у Европи. Желећи да се супротстави експанзији Америке, ЕУ је увела „копију“ америчког образовања које не доноси очекиване резултате. Лисеман посебно говори о проблемима са штанцованим дипломама које не служе никоме. Наставници не могу да се поносе њима, јер су добијене за незнање а не знање. Студенти се не радују дипломама, јер са њима не могу да ураде ништа. Такве дипломе више нико не поштује, а немају знање да би радили оно за шта су се школовали. Питање је: Да ли је етички штампати дипломе за које се зна да неће обезбедити запослење (у струци)?

¹²² Павловић, Н. (2013). Криза у друштву знања, Кључне компетенције у образовању одраслих, Зборник радова; Међународна конференција у Хрватској(Водице)

¹²³ Бодријар, Ж. (1991): Симулакрум и симулациј, Светови, Нови Сад

¹²⁴ Liessmann, К. Р. (2009): Теорија neobrazovanosti – Zablude društva znanja, Jesenski i Turk, Zagreb

13.1.25. КРАЂА АУТОРСКИХ ПРАВА

Кршење ауторских права је употреба дела која су заштићена ауторским правом, без дозволе. Носиоци ауторских права су или творац дела или издавач. Када дође до повреда права оне се решавају директним путем, уговорима (на пример уговор о коришћењу лиценци), али неретко и судским путем. Штете од крађа и пиратерије се процењују само у САД на 20 милијарди долара годишње. Онда може да се замисли како је у другим земљама, ако знамо да су санкције у Америци веома ригорозне за крађу ауторских права. Неке процене за свет иду и до 7 500 милијарди долара! Највише крађа има у области софтвера, музике.

Ипак, има крађе и у другим областима, које су или технолошке или уметничке природе. Због чега се људи баве овим нелегалним послом? Пре свега због цене оригиналних права. На другом месту је недоступност (софтвера на пример). На трећем месту је употребљивост за своје потребе или за продају трећим лицима. Водеће земље у коришћењу нелегалних софтвера су Јерменија, Бангладеш, Азербејџан, Молдавија, Зимбабве. Питање је : Да ли бисте ставили на свој компјутер нелегални софтвер? Сматрате ли да је етички урадити тако нешто?

13.1.26. ПОСЛОВАЊЕ ГЛОБАЛНИХ КОМПАНИЈА

Пословање глобалних компанија није нимало лако. Заговорници глобализације су тврдили да је укидање царина добро за светску привреду због бржег протока људи и робе. Поред позитивних ствари, глобализацијом су се изгубиле државне границе, нестала је припадност појединој религији (општа религија је профит и новац), али изгубио се и човек као личност. Сада је човек само број, један од многих који треба да својим јефтиним радом помогну раду глобалне компаније и њеним инвеститорима. Тако, имамо случај да неке глобалне компаније које раде у Србији дају много мању плату нашим радницима који раде у њој, него што те исте компаније дају својим запосленима у својој земљи. На пример минимална плата у Јужној Кореји је око 120 000 KRW(око 1200 ЕУР), док глобална компанија Јура у Србији даје минимални плату од око 200 ЕУР. Слична је ситуација и са Фијатом из Италије. То показује да глобалне компаније нису увек заинтересоване за друштвено благостање, већ само за остваривање профита (у другим земљама које имају јефтинију радну снагу), како би могле да исплате новац акционарима и инвеститорима. Питање је да ли је етички запошљавати људе из земље у којој глобална компанија послује) којима дајеш многоструко мању плату од запослених (у тој истој фирми) који су грађани земље одакле долази компанија?

Једноставније, да ли је етички да наш радник буде плаћен 200 ЕУР, а Корејац у тој истој фирми преко 1200 ЕУР (минимум)?

САЖЕТАК ПОГЛАВЉА 13

- ✿ Глобализација се односи на објективне друштвене процесе који обухватају научно истраживање, модерну технологију, комуникацију, функционисање економског система, повезивање националних култура.
- ✿ Глобализам је ретроградни појам који означава борбу за светском доминацијом.
- ✿ Актуелни проблеми у пословној култури: аутомобилска индустрија, фармацевтска индустрија, ратови, тероризам, ГМО храна, надзор над запосленима, расна и родна неравноправност, образовање, друштво знања, запошљавање итд.
- ✿ Глобализацијом су се изгубиле државне границе, нестала је припадност појединој религији (општа религија је профит и новац), али изгубио се и човек као личност. Сада је човек само број, један од многих који треба да својим јефтиним радом помогну раду глобалне компаније и њеним инвеститорима.

ДА ЛИ ЗНАТЕ ОДГОВОР НА ОВА ПИТАЊА?

- 1) Шта је глобализација?
- 2) Шта је глобализам?
- 3) Који су најважнији актуелни проблеми у пословној култури?

ТЕМЕ ЗА ИСТРАЖИВАЧКИ РАД

- ✿ Истражите један од актуелних проблема.

ТЕМЕ ЗА СЕМИНАРСКЕ РАДОВЕ

- ✿ Проблеми глобализма у Србији.

ЛИТЕРАТУРА

1. 2013 National Business Ethics Survey, Преузето јула, 2016, са www.ethics.org
2. Adams, S., The World Most Ethical Companies 2014, Преузето јула, 2016 са www.forbes.com
3. BBC NEWS, Business. Преузето са www.bbc.co.uk
4. Book of Members, 1780-2010: Chapter L, American Academy of Arts and Sciences
5. Brennan, L. Block, D. (1995). Poslovna kultura, IQ Media, Beograd
6. Briggs, W. (1989). Next for comunicators: Gobar negotattion, Communication World, 16(1)
7. Brumback, G. (2003). Mananing Above the Bottom Line of Ethics, Supervisory management, 12.
8. Cheryl Conner, Contributor, Increase Employee Morale And Performance, Преузето са www.forbes.com
9. Deal, T.& Kennedy, A. (1982). Corporate cultures, reading. MA:Addison-Wesley
10. Ethics Code. ACM – Association for Computing Machinery www.facstaff.elon.edu/andersj/ethicsappendix.html. Преузето јула, 2016.
11. Flanningan, T. (1990). Successful negotiating with the Japanese. Small Business Reports, 15(6), 47-52
12. Follet, M. (1995). Mary Parker Follet – Prophet of Management a Celebration of Writings from the 1920s, ed.P.Graham (Boston HBSP, 1995)
13. Harrison, K. How to hire Great Employees. Преузето са www.forbes.com, јула, 2016
14. Katz, Daniel, and Kahn, Robert L. (1978). The Social Psychology of Organizations. New York: John Wiely & Sons.
15. Kernaghan, K. and Langford, J. (1990). The Responsible Public Servant The Institute for Research on Public Policy
16. Kohlberg, L. (1969). Stage and Sequence The cignitive-Development Approach to Socialization, Chicago:Rand Mc Nally
17. Morris S. (1995). A Test of Environmental, Situational, and Personal Influences on the Ethical Intentions of CEOs,Business & Society, August 34: 119-146

18. Lehman, C. & Dufrene, D. (2015). Poslovna komunikacija, BCOM, Datastatus, Beograd
19. Murdock, G. P. (1981). Atlas of World Cultures. Pitsburg:The University of Pitsburg press.
20. Murphy, F. (1964) The Diary of Edvard teylor, Springfield Mass
21. Otten A., (1986). Ethics on the Job:Companies Alert Employees to potential Dilemmas, Wall Street Journal.86/213-223
22. Reinert, E. (2004). Global okonimi hvordan de rike ble rikere og hvorfor de fattige blir fattigere, Spartacus Forlag, Oslo
23. Schein, E. (1992). Organizational Culture and Leadership:A dynamic View. San Francisco,CA:Jossey-Bass
24. Schweitzer, A., (1986). Kultura i etika, Rozpravy ed., Slovensky spisovatel, Bratislava
25. Shein, E. (2010). Organizational Culture and Leadership, Second Edition, Jossey-Bass, San Francisko
26. Treece, J., (1998). Nissan Rattles Japan with Tough Ethics Code, Automotive News, No.5, 49.
27. www.buditezdravi.info
28. www.businessculture.org
29. www.dw.com
30. www.e/jednakost.org.rs
31. www.ethics.ubc.ca/people/mcdonald/conflict.htm
32. www.expertmarket.com
33. www.forbes.com
34. www.geert-hofstede.com
35. [www.infosecawareness.in/internet ethics](http://www.infosecawareness.in/internet%20ethics)
36. www.merriam-webster.com.
37. www.poslovnipuls.com
38. www.transparency.org
39. www.transparentnost.org.rs
40. www.worldbusinessculture.com
41. Аронсон, Е., Вилсон,Т, Акерт, Р. (2013). Социјална психологија, пето издање, Мате, Београд
42. Бодријар, Ж. (1991). Симулакрум и симулација, Светови, Нови Сад
43. Булатовић, А. (2012) Примена шеме конфликта интереса као механизма контроле интегритета у јавним службама, семинар: Етика за јавне службенике, ЦБС, Београд
44. Вилијамс, Ц. (2010). Принципи менаџмента, Датастатус, Београд
45. Вујић, Д. (2008). Менаџмент људских ресурса и квалитет, треће издање, Центар за примењену психологију, Београд

46. Гавриловић, З, Милуновић, Ј. Димитријевић, П., Ђапић, С. (2013). Борба против корупције, алтернативни извештај, БИРОДИ, Београд
47. Горичар, Ј. (1965). Социологија, Рад, Београд
48. Дана, Д. (2014). Решавање сукоба, Мате, Загреб
49. Деслер, Г. (2007). Основи менаџмента људских ресурса, осмо издање, Датастатус, Београд
50. Деслер, Г. (2015). Основи менаџмента људских ресурса, дванаесто издање, Датастатус, Београд
51. Дракер, П. (2006). Дракер из дана у дан, Адигес, Нови Сад
52. Закон о спречавању сукоба интереса 36. [www.suk.gov.rs.](http://www.suk.gov.rs),
53. Илић, М.(1980). Социологија културе и уметности, Научна књига, Београд
54. Јанићијевић, Н. (2008). Организационо понашање, Датастатус, Београд
55. Јеротић, В.(2012). Вера и нација, Арт Либри, Београд
56. Коковић, Д.(2005). Пукотине културе, Нови Сад, Прометеј
57. Коларић, И. (2000). Филозофско-теолошки лексикон, Учитељски факултет, Ужице
58. Креч, Д., Крачфелд, Р., Балаки, Ј. (1972). Појединац и друштво, Завод за издавање уџбеника, Београд
59. Кузмановић, Б. (2003). Ауторитарна свест као ометајући чинилац у развоју демократских институција, Контроверзност појмова и могућа концептуална разрешења у: Промене вредности и транзиција у Србији: поглед у будућност, ИДН, Београд
60. Лисеман, К. П. (2009). Теорија необразованости – Зablуде друштва знања, Јесенски и Турк, Загреб
61. Марјановић, С. Манипулације у друштву, Преузето са www.vaspsiholog.com, јула 2016
62. Марковић, Д. (1999). Радни морал и удружени рад, Градина, Ниш
63. Машић, Б. (2008). Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд
64. Машић, Б., Џунић, М., Нешић, С.(2014). Савремена теорија менаџмента, Датастатус, Београд
65. Митровић, М., Петровић, С. (1999). Социологија, Завод за издавање уџбеника, Београд
66. Ненадић, Н. (2007). Сукоб интереса, Стална конференција градова и општина, Београд
67. Павловић, Н. (2013). Криза у друштву знања, Кључне компетенције у образовању одраслих, Зборник радова; Међународна конференција у Хрватској (Водице)
68. Павловић, Н., (2012). Демократија и управљање у школи, Међународни научни скуп: Образовне иновације у информатичком

Небојша Павловић - ПОСЛОВНА КУЛТУРА И ЕТИКА

- друштву, 8. новембар 2011. године. Ужице, 289-296, Годишњак Српске академије образовања
69. Павловић, Н., (2013). Савремене концепције лидерства и организационе културе, Средња школа „Ђура Јакшић“, Рача
 70. Павловић, Н. (2015). Нове улоге менаџмента људских ресурса, СШ Ђура Јакшић, Рача
 71. Робинс, С. и Колтер, М. (2008). Менаџмент, осмо издање, Датастатус, Београд
 72. Робинс, С. и Колтер, М. (2009). Организацијско понашање, МАТЕ, Загреб
 73. Рот, Н. (1972) Основе социјалне психологије – социјализација. Завод за издавање уџбеника, Београд
 74. Суботић, Д. (2007). Пословна етика и вештине комуницирања, ИПС, Београд
 75. Суботић, Д. (2010). Корпоративна пословна етика, Едуконс, Сремска Каменица, Нови Сад
 76. Сузић, Н. (2007.) Пословна култура, друго издање, ХБС, Бања Лука
 77. Трифуновић, С. (1996). Радни морал, Машински факултет, Краљево
 78. Устав РС, www.slglasnik.com
 79. Хунтингтон, С. (1998). Сукоб цивилизација и преустрој светског поретка, Загреб: Извори
 80. Цвијић, Ј. (1965). Из друштвених наука, Вук Караџић, Београд
 81. Церто, С и Церто, С., (2008). Модерни менаџмент, 10 издање, Мате, Загреб

CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

005.32(075.8)

005.73(075.8)

174(075.8)

ПАВЛОВИЋ, Небојша, 1958-

Пословна култура и етика / Небојша Павловић. - Врњачка Бања : Факултет
за хотелијерство и туризам Универзитета у Крагујевцу, 2016 (Краљево :
Принт-промет). - 189 стр. : граф. прикази, табеле ; 25 cm

Тираж 300. - Напомене и библиографске референце уз текст. -
Библиографија:
стр. 186-189.

ISBN 978-86-89949-16-2

а) Пословна култура б) Пословна етика

COBISS.SR-ID 226929676

Из рецензија:

Књига је корисна за студенте и читаоце и може да помогне код праксе студената. Данас, знање из области пословне културе и пословне етике је основа за рад на месту руководиоца у организацији.
Милка Ољача, професор емеритус, Филозофски факултет у Новом Саду

Књига је добро систематизована и коректно су обрађене важне теме пословне културе. Књига ће бити студентима добар водич кроз познавање културних пословних прилика код нас и у свету.
Раденко Марић, доцент, Економски факултет, Суботица

Из перспективе једног студента, књига уопште није напорна за учење, што је, претпостављам, и била намера и циљ аутора.
Мина Величковић, студент

Теме су баш интересантне. Градиво није пуно тешко за учење, јер је врло једноставно и интересантно објашњено кроз примере.
Ана Веселиновић, студент



ISBN 978-86-89949-16-2

Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union

MODERNIZATION AND
HARMONIZATION OF TOURISM
STUDY PROGRAMMES IN SERBIA mhtsps

The publication has been funded within the framework of the European Union Tempus programme which is funded by the Directorate General for Development and Cooperation – EuropeAid and the Directorate General for Enlargement.

This publication reflects the views only of the authors, and the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency and the European Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information therein.

Project No. 544543-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-JPCR