



**XXIV Интернационални научни симпозијум
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегијском менаџменту**

17. мај 2019, Суботица, Република Србија

Марко Алексић

Републички Фонд за ПИО
Суботица, Република Србија

Радмила Бјекић

Економски факултет у Суботици
Суботица, Република Србија

УТИЦАЈ КУЛТУРНИХ ВРЕДНОСТИ НА ГЛОБАЛНУ МЕНАЏМЕНТ ПРАКСУ

Апстракт: Савремене организације суочавају се бројним изазовима и захтевима. Интезитет пословних промена, технолошке промене, иновације представљају одлике савременог пословног окружења. Њихова комплексност поставља захтев за новим приступима на свим пословним подручјима. Садржај менаџмента људских ресурса (МЉР) у мултинационалним компанијама (МНК) не одступа значајније од садржаја менаџмента људских ресурса у домаћим организацијама. Обухватају идентичне активности као што су: планирање људских ресурса, регрутовање кандидата, селекције, обуке, награђивање и сл. Специфичности које разликују МЉР у домаћим организацијама од МЉР у МНК односе се на селекцију кандидата за радне задатке у иностранству, припрема запослених за рад и боравак страном земљи, управљање процесом репатријације. Полазећи од наведеног, највећи изазов са којима се мултинационалне компаније суочавају у креирању и имплементацији процедура из области међународног менаџмента људских ресурса везани су за културне вредности земаља продужница. Циљ рада односи се на повезаност и утицај културних димензија на међународни менаџмент људских ресурса. Методологија рада обухвата анализу теоријских достигнућа у наведеним областима истраживања- организациона култура, међународни менаџмент људских ресурса.

Кључне речи: Организациона култура, међународни менаџмент људских ресурса

THE IMPACT OF CULTURAL VALUES ON GLOBAL MANAGEMENT OF PRACTICE

Abstract: Contemporary organizations face numerous challenges and demands. The intensity of business changes, technological changes, innovations are the characteristics of a modern business environment. Their complexity raises the demand for new approaches in all business areas. The content of human resources management (HRM) in multinational companies (MNCs) does not deviate significantly from the content of human resources management in domestic organizations. They cover identical activities such as: human resource planning, recruitment, selection, training, rewarding, etc. Specificities that distinguish HRM in domestic organizations from HRM in the MNC relate to the selection of candidates for work assignments abroad, the preparation of employees for work and stay abroad, the management of the repatriation process. Starting from the above, the biggest challenges faced by multinational companies in the design and implementation of procedures in the field of international human resources management are related to the cultural values of the extension countries. The aim of the paper is related to the connection and influence of cultural dimensions on the international human resources management. The methodology of the work

includes the analysis of theoretical achievements in the mentioned fields of research - organizational culture, international human resources management.

Key words: organizational culture, international human resources management

1. УВОД

Савремене услове пословања карактеришу убрзане и значајне промене, развој технике, технологије, све снажнија и оштрија конкуренција при чему се традиционални приступ организовању пословања многих предузећа трансформише и прилагођава условима глобализације. Наиме, изградња и задржавање конкурентности подразумева ширење пословања многих предузећа ван националних граница. Велики значај, у савременим условима пословања, које карактерише глобализација, придаје се управо начину функционисања и организовања менаџмента људских ресурса јер људи, односно њихова знања и способности постају темељ успешности пословања.

Рад је конципиран из три дела. Први део рада приказује менаџмент људских ресурса у савременим условима пословања. Други део рада односи се на организациону културу са социолошког и економског аспекта. Трећи део, се базира на културним димензијама у глобалним условима пословања.

2. МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У УСЛОВИМА ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ

Посматрајући глобална тржишта, мултинационалне компаније и активност управљања људским ресурсима, може се уочити изражена комплексност у односу на управљање људским ресурсима у границама једне земље. Наиме, једноставније је и лакше обављати активност управљања људским ресурсима у предузећима која послују у оквиру једне државе из разлога што унутар ње влада јединство националне културе и пословног окружења. Док улазак компанија на глобално тржиште са собом доноси нове изазове који подразумевају упознавање нових националних култура, непознатост тржишта, као и испуњавање многих законских прописа везаних за радне односе, због чега се придаје све већи значај управљању људским ресурсима у мултинационалним компанијама. (Славић, Бербер, Лековић, 2014.)

Активности менаџмента људских ресурса усмерене су, обухватају и уређују све аспекте запослености у некој организацији. Наведена област науке предмет је дефинисања од стране многих домаћих и страних аутора и придаје му се све већа пажња почевши од последњих година двадесетог века. Под наведеним појмом подразумевају се све управљачке активности усмерене на организовање и коришћење људских ресурса на начин на који се тежи што успешнијем остваривању циљева предузећа, при чему људски ресурси имају значајну улогу, уз истовремено поштовање и уважавање њихових индивидуалних потреба и циљева. (Панић, Цвијић, Петровић, 2016.) Ефикасност и ефективност управљања људским ресурсима посматра се као кључни извор конкурентске предности у условима глобализације.

Менаџмент људских ресурса у условима глобализације има широк дијапазон активности које обавља и обавеза које му се приписују, а то су:

- планирање кадрова,
- развој и управљање њиховом каријером,
- обављање анализе пословних активности и систематизација радних места у складу са тим,
- селекција кадрова и њихово обучавање, увођење у посао, стручно усавршавање,
- мотивација радног колектива,
- развој система награђивања запослених,
- развој тимског рада и унапређење међуљудских односа,
- евалуација и контрола кадрова. (Стефановић, Цвијановић, Војновић, 2013)

Пословање великих компанија које обављају своје пословне активности и ван граница матичне земље карактерише проналажење и ангажовање запослених такође ван граница матичне земље, при чему се јављају нови изазови за менаџмент људских ресурса. Важан пут успешности развоја и функционисања менаџмента људских ресурса темељи се на спознаји и развоју свести о културним разликама између земаља. (Adler, Vartholomew, 1992.) Неопходно је да свако предузеће инвестира у развој и функционисање врхунског кадра у домену менаџмента управљања људским ресурсима. Као основни разлог за проналажење успешних, интелигентних, искусних менаџера наводи се то што се од њих захтева указивање поштовања и разумевања разлика према људима других култура.

Дакле, једна од основних карактеристика предузећа која послују у условима глобалног тржишта јесте њихов однос према људским вредностима, оријентишући се на тимски рад, запослене и њихове способности и знања. Тренд пословања на глобалном тржишту ставља акценат на пословне тимове који су састављени од припадника различитих култура, религија и језика, због чега се наведено сматра једним од највећих изазова савременог менаџмента. (Бедковић, Голуб, 2011.)

Неретко се дешава да, у оквиру истог предузећа које послује на глобалном тржишту, оно што се сматра прихватљивим начином управљања људским ресурсима у једној земљи, у другој може бити проблематично и неприхватљиво. (Ђорђевић, Марковић, 2016)

На глобалном светском тржишту свакодневно се води борба за компетентним радницима који су квалитетни, адекватно образовани, вредни и мотивисани и који би, као такви, дали значајан допринос у остваривању продуктивности и реализацији постављених циљева предузећа. Наведено постаје константна тежња свих модерних предузећа, односно њихових менаџера ангажованих у области управљања људским ресурсима. Они се константно суочавају са изазовима у креирању и спровођењу политика и процедура. Приликом дефинисања и спровођења наведених политика, пред менаџментом људских ресурса налази се важан задатак њиховог прилагођавања и усклађивања са прихватљивим вредностима и културама којој припадају конкретни запослени.

Многе велике међународне компаније настоје да културне вредности заступљене у матичној компанији пренесу и на подружнице у другим земљама са циљем формирања јаке глобалне организационе културе. Односно, желећи да формирају глобално познати имиџ компаније, чинећи је препознатљивом широм света. (Ђорђевић, Марковић, 2016). Наведено не резултира увек успехом, а као утицајни фактор може се навести национална култура запослених, која је снажнија, стиче се и темељи пре самог запослења и стицања организационих вредности. Дакле, управљање људским ресурсима у компанијама које су интернационализирале своје пословање подразумева фокусирање на модификацију пословних политика и организационе културе ради успешног уласка на међународну пословну сцену. (Ђорђевић, 2016)

Различити правни и економски аспекти земаља, као и многе културне и географске баријере које се појављују у пословању на глобалном тржишту са једне стране, као и велики потенцијал који пружа и широк избор квалификоване радне снаге, са друге стране, чини менаџмент људских ресурса важном кариком успешности пословања. Наиме, превазилажење свих разлика које су евидентне, уз искоришћавање богатог потенцијала у погледу радне снаге и њихово што боље организовање и функционисање, задатак је менаџмента људских ресурса у условима глобализације и интернационализације.

3. ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА

Култура представља социјалну категорију. Она се састоји од читавог низа елемената, од којих су најзначајнији традиција, обичаји, веровања и схватања, норме понашања и систем вредности, те култура, сходно томе, постоји само у оквиру социјалних група. Како су организације својеврсне социјалне групе, односно групе људи и оне имају своју културу, по којој се међусобно и разликују.

Организациона култура представља појам који се појављује од осамдесетих 20. века. Представља значајан елемент сваке организације и фактор који има веома снажан утицај на њено функционисање. Може се дефинисати као један систем који чине претпоставке, вредности, норме, веровања и ставови које су чланови организације развили и усвојили путем заједничког искуства, који се манифестују кроз симболе и који члановима организације одређују понашање и усмеравају њихово мишљење (Шушњар, Славић, Бербер, 2017.).

Оно што карактерише сваку организациону културу је, да је она организована и систематска, да утиче на ставове и понашање својих чланова, да је заједничка за све своје чланове, да је дељива и да се стиче, односно учи у организацији (Ђорђевић, Марковић, 2016.).

Као резултат социјалне интеракције и комуникације чланова организације настаје организациона култура. Конкретно, чланови једне организације долазе до стварања заједничких веровања, вредности и норми, као и одређених начина понашања и заједничког значења ствари и појава међусобном комуникацијом и интеракцијом током рада у тој организацији. Односно, организациона култура представља резултат социјалне конструкције реалности њених чланова (Јанићијевић, 2013.).

Као таква, организациона култура представља својеврсну колективну шему понашања, размишљања, веровања и значења. Према томе, сваки поступак, свака одлука, свака реакција и свако разумевање и схватање појава и

догађаја сваког члана организације одређено је управо поменутом колективном шемом коју намеће организациона култура.

Социјални аспект организационе културе нарочито је изражен приликом укључивања нових чланова у организацију. Нови чланови путем организационе социјализације уче и стичу вредности, норме и понашање како би се уклопили. Дакле, кроз процесе секундарне социјализације у организацијама стиче се организациона култура (Џамић, 2016).

Што се тиче економског аспекта организационе културе, он се пре свега осликава на њен утицај на успешност организације, односно на утицај који има на перформансе организације, односно предузећа. Досадашња истраживања која су се бавила овом темом, показују да је утицај организационе културе на перформансе пре свега вишедимензионалан и комплексан и у већини случајева директан.

Организациона култура директно утиче на перформансе предузећа својим садржајем, односно конкретно са својим претпоставкама, вредностима, нормама и ставовима. Затим, одређени тип или врста организационе културе, односно њена конфигурација директно утиче на перформансе. Осим тога, евидентан је утицај и њене снаге. Постојање културног јаза, такође директно утиче на перформансе. Под културним јазом се подразумева разлика између постојеће и идеалне организационе културе, па тако што је већи јаз, перформансе су лошије и обратно (Шушњар, Славић, Бербер, 2017.).

Поред наведеног директног утицаја, организациона култура има и индиректан утицај на перформансе предузећа, односно организације, јер она утиче на менаџмент. Деловањем на стварање услова за флексибилно и трансформационо вођство као и утицањем на стварање услова за иновације организациона култура индиректно утиче на перформансе. Осим тога, организациона култура заједно са осталим елементима организације и менаџмента и то пре свега, лидерством и политиком и праксом управљања људским ресурсима врши интерактиван утицај на перформансе предузећа (Стефановић, Цвијановић, Војновић, 2013.).

Када се говори о утицају који има организациона култура на перформансе, односно када се говори о њиховој вези, морају се поменути и одређени такозвани медијатори који се налазе између њих и који могу да утичу на појачавање или на слабљење утицаја који има организациона култура на перформансе. Као најзначајнији медијатори јављају се комуникација и тип вођства. Па тако, комуникација и тип вођства могу да утичу на то какав и колики ће бити утицај на перформансе, односно да га појачавјуа или да га слабе.

Поред поменутог утицаја, организациона култура заправо утиче и на многе друге области и елементе пословања. Она утиче на организациону структуру и представља веома важан фактор приликом избора исте. Затим утиче на стил вођства у организацијама. Такође, она значајно утиче и на формулисање и имплементацију стратегије, тако што утиче на избор стратегије и тако што може да буде подстицајни фактор или баријера њеној имплементацији (Gooderham, Morley, Parry, Stavrou, 2015). Систем контроле у организацијама значајно је одређен организационом културом. Утиче и на изворе и структуру моћи, као и на мотивацију у организацијама. Није безначајан и њен утицај на организационо учење, као и на организационе промене и то на методе извођења истих и на ефикасност извођења промена.

“Најзначаније улоге које има организациона култура у организацијама се огледају у следећем:

- пружање осећаја идентитета,
- изградња осећаја преданости мисији организације,
- прецизирање, разјашњавање и ојачавање стандарда понашања“(Cameron, Quinn, 2011.).

Добру организациону културу карактерише следеће:

- прецизно и јасно дефинисана мисија, визија и циљеви,
- добар менаџмент који мотивише чланове организације, усмерава их и комуницира са њима,
- мотивисани, флексибилни и отворени чланови организације,
- заједништво, сарадња, поверење, осећање припадности,
- одговорност свих и усмереност на решавање проблема, а не на проналажење кривца,
- на првом месту морају бити чланови организације (Стефановић, Цвијановић, Војновић, 2013.).

На основу сагледавања само социјалног и економског аспекта организационе културе види се њен велики значај који има за сваку организацију, чији је она нераскидиви део. Она може да буде тајна успеха сваке организације, јер заправо утиче на скоро све аспекте њеног пословања. (Ђокић, 2005.). Осим што може да буде тајна успеха, организациона култура може да има и веома негативне утицаје на организацију, зато се са њом треба бавити и поставити је тако да буде у функцији успеха.

4. ДИМЕНЗИЈЕ КУЛТУРНИХ ВРЕДНОСТИ НА ГЛОБАЛНИ МЕНАЏМЕНТ

Савремене услове пословања карактерише, пре свега, глобализација и постојање једног великог светског тржишта на коме се одиграва тржишна утакмица међу мултинационалним компанијама. Опстанак и успех у таквим условима пословања намеће потребу међународне пословне сарадње. Пословање изван граница домицилне земље и међународна пословна сарадња неминовно доводе до сусретања са различитим културама, јер свака земља има своју националну културу (Al-Sarayrah, Tarhini, Obeidat., Al-Salti, & Kattoua, 2016.). Како националне културе могу дијаметрално да се разликују, у савременим условима пословања, намеће се потреба познавања, поштовања и уважавања културних разлика, јер управо оне могу да буду кључни фактор, који може да утиче на све аспекте међународних односа (Nes, B. E., Solberg, A. C., Silkoset, R., 2007.).

Ова тема је од краја седамдесетих година прошлог века добила на актуелности, те су се њоме интензивно почели бавити и изучавати је и истраживати многи. Међутим, највећи допринос, при изучавању и истраживању културе, дао је Герхарт Хофстед, који је дефинисао културу као колективно програмирање ума које разликује чланове једне групе од друге (Nes, B. E., Solberg, A. C., Silkoset, R., 2007.).

Он је спровео највеће емпиријско истраживање културе у области менаџмента у оквиру ИБМ мултинационалне корпорације. Тим истраживањем је било обухваћено око 117.000 запослених, обављено је у преко 40 земаља света, у 3 различите регије, у филијалама ове корпорације, при чему су упитници морали бити штампани на чак 20 светских језика и који су садржали питања о вредностима и ставовима запослених о раду и радном месту, а због великог обима обављено је у два анкетна круга и у два временска раздобља и то од 1967 до 1969 године и од 1971 до 1973 године (Јекнић, 2006.).

На основу спроведеног истраживања и анализирања добијених резултата, Хофстед је утврдио четири основне димензије националних култура, по којима се оне међусобно разликују, а касније је додао и пету димензију. То су следеће димензије:

- избегавање неизвесности,
- дистанца моћи,
- индивидуализам вс. колективизам,
- мушке вс. женске вредности,
- конфучијански динамизам (Ђорђевић, Марковић, 2016.).

Избегавање неизвесности као димензија показује какав однос у одређеној култури влада према непознатом. Односно, показује у ком степену се појединци осећају угроженим или конформним када се сусретну са непознатим, неизвесним, нејасним и променљивим ситуацијама и околностима (Јанићијевић, 2013.).

У земљама у којима су људи спремни на прихватање ризика и неизвесности постоји низак ниво избегавања неизвесности (Ђорђевић, Марковић, 2016.). У таквим земљама, односно националним културама, промене и неизвесност се посматрају као шанса, а не као претња (Јанићијевић, 2013.). Такве културе су флексибилне и креативне, јер оне вреднују неформалност, па се у њима не функционише по стриктним правилима, прописима и процедурама које су унапред прописане. Земље у којима постоји најнижи степен избегавања неизвесности су: Сингапур, Јамајка и Данска. Насупрот овим културама, постоје националне културе у којима је висок ниво избегавања неизвесности, те се у њима када је год то могуће избегавају неизвесност, промене и ризици, јер се они сматрају претњом, а не шансом (Продановић, Продановић, М., 2018.). Формализација, стандардизација и хијерархија карактеришу овакве културе, јер се у њима поштује и тежи ка стабилности, сигурности, уређености и постојању јасног и прецизног поретка. Земље са највишим степеном избегавања неизвесности у свету су: Грчка, Португал и Гватемала, а на врху ове лествице је и Република Србија.

Ова димензија националне културе утиче на менаџмент на следећи начин: У предузећима која послују у културама у којима влада висок ниво избегавања неизвесности постојаће бројна и најчешће веома детаљна интерна правила, процедуре и регулативе како би се на минималну меру свеле непредвиђене ситуације и како би се максимално могуће контролисали запослени који морају да се у свом раду понашају по прописаним правилима и процедурама од којих нема одступања. Док, за разлику од њих, у предузећима која послују у културама у којима влада низак ниво избегавања неизвесности не постоје тако стриктна и детаљна правила и процедуре, те менаџмент и сви запослени имају много више права у процесу одлучивања (Ђорђевић, Марковић, 2016.). Дакле, када је присутно високо избегавање неизвесности, менаџери су концентрисани на задатке и примењује се ауторитавни стил вођства, а у супротном случају, менаџери су концентрисани на људе и примењује се партиципативни стил вођства, који поспешује иновативност и креативност запослених (Јанићијевић, 2013.).

Дистанца моћи као димензија показује какав однос у одређеној култури влада према расподели моћи. Односно, показује у ком степену одређено друштво прихвата да моћ буде неједнако распоређена и сматра нормалним постојање неједнакости у моћи (Јанићијевић, 2013.).

Висока дистанца моћи подразумева постојање неједнакости у расподели моћи, тако што она бива концентрисана на мали број људи који је поседују. Међутим, у оваквим културама, то се сматра потпуно нормалним и прихватљивим и за оне који поседују моћ и за оне који је не поседују (Ђорђевић, Марковић, 2016.). Управо из тих разлога, висока дистанца моћи се назива још и моћ поштовања (Tahini, A., Obeidad, B. Y., Al-Salti, Z., 2016.). Ако се посматрају све земље света, генерално, у азијским, афричким и јужно америчким земљама влада највиша дистанца моћи, а три земље са највећим индексом дистанце моћи су: Малезија, Гватемала и Панама. Ниска дистанца моћи подразумева што уједначенију расподелу моћи између свих чланова друштва (Ђорђевић, Марковић, 2016.). Дакле, овакве културе вреднују једнакост. У њима постоји опште уверење да неједнакост унутар било које организације треба да буде сведена на минимум (Schuler, R. S., Rogovsky, N., 1998.). Земље са најнижим индексом дистанце моћи у свету су: Аустралија, Израел и Данска.

Степен дистанце моћи утиче на менаџмент на следећи начин: У културама у којима је висока дистанца моћи, ауторитет и моћ менаџера се не доводи у питање (Ђорђевић, Марковић, 2016.). Одлуке, доносе менаџери, док су запослени само извршиоци. Они не учествују у одлучивању, јер је делегирање потпуно неприхватљиво у оваквим културама. Стил вођства је ауторитарни, па је и комуникација формална и нема слободе у њој, што не оставља простор за исказивање креативности и иновативности запослених. Ниска дистанца моћи носи са собом много мању централизацију и формализацију односа између менаџера и запослених, што отвара пут иновацијама и креативности. Стил вођства је партиципативни, тако да запослени партиципирају у одлучивању. За разлику од култура у којима је висока дистанца моћи и у којима менаџери наређивачки утичу на запослене, код ниске дистанце моћи то није случај, већ се менаџери користе преговарањем и убеђивањем као тактиком утицаја на запослене.

Индивидуализам vs. колективизам као димензија показује какав однос у одређеној култури влада између појединца и колектива. Односно, показује у којој мери постоји одговорност за сопствену судбину (Продановић, Продановић, М., 2018.). Да ли појединац радије делује као индивидуа или као члан одређене групе или колектива (Јекнић, 2006.). Односно, да ли појединац преферира да ради сам или у групи (Tahini, A., Obeidad, B. Y., Al-Salti, Z., 2016.).

Индивидуализам подразумева постојање одговорности сваког појединца за себе и своју судбину, укључујући ту и најужу породицу. Основу ове димензије националне културе чини постојање слободне воље појединца, који може слободно да изражава своје мишљење, али зато постоји и индивидуална одговорност. У оваквим културама постоји само интерес ЈА, односно интерес појединца се ставља у први план и на прво место, изнад интереса колектива коме појединац припада (Ђорђевић, Марковић, 2016.). Земље са најизраженијим степеном индивидуализма су Сједињене Америчке државе, Аустралија и Велика Британија. Са друге стране, колективизам подразумева постојање одговорности колектива, коме појединац припада, за његову судбину. Колективистичка друштва су она у којима појединац очекује од колектива коме припада, да се брине о њему, а за узврат појединац је лојалан колективу и ставља своје личне интересе у други план, односно у први план ставља интересе колектива. Најизраженији колективизам постоји у следећим земљама: Гватемала, Еквадор и Панама (Јанићијевић, 2013.).

Што се тиче утицаја који ова димензија има на менаџмент, он се огледа у следећем: У културама које су индивидуалистичке, односи између менаџера и запослених су веома рационални и калкулативни, јер у оваквим културама свако ставља своје интересе у први план. Менаџери су усмерени на задатке, они не воде посебну бригу о запосленима. Када су у питању колективистичке културе, менаџери су превасходно усмерени на људе, тако да они воде бригу о интересима запослених, који су за узврат лојални (Graf, 2004.). Осим тога, у индивидуалистичким културама, постоји заиста висок степен личне слободе запослених, што може позитивно да утиче на иновативност, али и на иницијативу запослених, док код колективистичких култура запослени немају овакве слободе (Ђорђевић, Марковић, 2016.).

Мушке vs. женске вредности као димензија показује какав однос међу половима влада у одређеној култури (Tahini, A., Obeidad, B. Y., Al-Salti, Z., 2016.). Односно, да ли се у одређеној култури вреднују традиционалне мушке или женске вредности.

У културама у којима се вреднују мушке вредности постоји изражена амбициозност, самопоуздање, такмичарски дух, спремност на ризик, тежња за добрим резултатима и перформансама, одлучност. То су такозване „чинити“ културе у којима се на првом месту вреднују добри резултати и стицање материјалног богатства (Јанићијевић, 2013.). У њима постоји изражена диференцијација полова (Ђорђевић, Марковић, 2016.). Културе у којима доминирају женске вредности постоји изражена жеља за постизањем доброг квалитета живота, баланса и хармоније између пословног и приватног живота, добрих међуљудских односа, одрживог

развоја друштва, равнотеже и склада, те стога не постоји изражена диференцијација међу половима. Те културе се називају и „бити“ културама у којима се вредност људи доказује самим постојањем (Продановић, Продановић, М., 2018.). Према Хофстеду, земље са највећим индексом мушких вредности су: Јапан, Аустрија и Венецуела, док су земље са најнижим индексом мушких вредности, односно изразито женске културе: Шведска, Норвешка и Холандија.

Ова димензија такође има импликација на менаџмент, а огледа се у следећем: У националним културама у којима владају женске вредности менаџери су првенствено оријентисани на људе и међуљудске односе, који су много квалитетнији и где постоји изражена брига једних за друге, за разлику од култура у којима су изражене мушке вредности где је фокус првенствено на резултатима, успеху и достигнућима.

Конфучијански динамизам као димензија показује какав однос влада у одређеној култури према времену, а који може да буде краткорочан или дугорочан. Дугорочна оријентација је карактеристична за оне земље које поштују и цене традицију и стрпљење, јер се у њима резултати очекују и остварују у дужем временском периоду. Такве земље су Јапан и Кина. Краткорочна оријентација је карактеристична за земље које су усмерене, пре свега, на садашњост и на блиску будућност, јер се у њима резултати очекују и остварују у кратком року. Такве земље су Сједињене Америчке државе и Немачка. Истраживања коју су извршена на ову тему показују да је национална култура веома значајан фактор који утиче на менаџмент људских ресурса. Такође показују да је неопходно ускладити менаџмент људских ресурса са националним културама, јер међу њима могу да постоје значајне разлике у културолошкој свести и осетљивости и вредностима које поштују, у зависности од тога који обрасци понашања су укореењени. Осим тога, ово усклађивање је неопходно јер утиче и на финансијске и компаративне перформансе предузећа (Schuler, R. S., Rogovsky, N., 1998.). Дакле, за менаџмент је јако важно да разуме специфичности сваке земље у којој или са којом послује, да уочи све сличности и разлике које постоје, те да им се прилагоди, јер ће тако имати и остваривати много боље ефекте и резултате (Berber, N., Morley, J. M., Slavić, A., Poor, J., 2017.).

5. ЗАКЉУЧАК

Глобално светско тржиште и стварање све већег броја мултинационалних компанија доноси са собом многобројне предности и велики потенцијал, али исто тако и изазове. Највећи изазов постављен је пред менаџмент људских ресурса чије активности и њихово адекватно спровођење добијају на комплексности. Ширење пословања на територијама ван домицилне земље најчешће подразумева и сарадњу са радном снагом у тој земљи. Управо ту наступа менаџмент људских ресурса, пред којим се поставља захтев за успешним управљањем са расположивом радном снагом коју карактерише другачија организациона и национална култура. Различити системи вредности и норме понашања, карактеристични за различите националне културе, захтевају од менаџмента људских ресурса, пре свега њихово познавање, затим разумевање и на крају поштовање и усклађивање са њима како би могли успешно да послују. Неопходно је поставити се на прави начин и придобити запослене у складу са тим како се поједине културне димензије вреднују код њих. Из наведеног разлога, Хофстедове културне димензије веома су признате и поштоване од стране менаџера људских ресурса мултинационалних компанија.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Adler, N.J., Bartholomew, S. (1992). Managing Globally Competent People. *Academy of Management Executive*, 6 (3), 52-65,
- Бедковић, В., Голуб, Д. (2011). Сувремени менаџмент у увјетима глобалног пословања. *Практични менаџмент: стручни часопис за теорију и праксу менаџмента*, 2 (2), 57-63,
- Berber, N., Morley, J. M., Slavić, A., Poor, J. (2017). Management compensation systems in Central and Eastern Europe: a comparative analysis. *The International Journal of human resource management*, 28 (12), 1661-1689. ,
- Ђокић, А., (2005). *Корпоративна култура и ефикасност пословања*. Београд: КИЗ Центар,
- Ђорђевић, В. (2016). Impact of National Culture on International Human Resource Management. *Economic Themes*, 54(2), 281-300.,
- Ђорђевић, О., Б., Марковић, И., (2016). *Управљање људским ресурсима у условима глобализације*. Економски факултет Ниш,
- Graf, A. (2004). Screening and training inter-cultural competencies: Evaluating the impact of national culture on inter-cultural competencies. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1124-1148.

- Gooderham, P. N., Morley, M. J., Parry, E., & Stavrou, E. (2015). National and firm-level drivers of the devolution of HRM decision making to line managers. *Journal of International Business Studies*, 46(6), 715-723.
- Јанићијевић, Н. (2008). *Организационо понашање*. Београд: Датастатус,
- Јанићијевић, Н. (2013). *Организациона култура и менаџмент*. Београд: Економски факултет,
- Јекнић, Р. (2006). Индивидуалистичке и колективистичке културе у контексту глобализације: Хофстедов модел и његова критика. *Ревизија за социологију*,
- Nes, V. E., Solberg, A. C., Silkoset, R. (2007). The impact of national culture and communication on exporter-distributor relations and on export performance. *International Business Review*, 16, 405-424,
- Панић, Б., Цвијић, Ј., Петровић, Н. (2016). Менаџмент и планирање људских ресурса. *Часопис за економију и тржишне комуникације*, 6 (1), 153-160.,
- Продановић, Б., Продановић, М. Б., (2018). Хофстедов модел националних димензија. *Српска политичка мисао*. 1, 225-244.,
- Al-Sarayrah, S., Tarhini, A., Obeidat, B. Y., Al-Salti, Z., & Kattoua, T. (2016). The effect of culture on strategic human resource management practices: A theoretical perspective. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(4), 704-716.
- Slavić, A., Berber, N., & Leković, B. (2014). Performance management in international human resource management: evidence from the CEE region. *Serbian Journal of Management*, 9(1), 45-58.
- Schuler, R. S., Rogovsky, N. (1998). Understanding Compensation Practice Variations across: The Impact of National Culture. *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 159-177.,
- Стефановић, В., Цвијановић, Д., Војновић, Б. (2013). *Економска ефикасност управљања људским ресурсима*. Београд: Институт за економику пољопривреде Београд,
- Tarhini, A., Obeidat, B. Y., Al-Salti, Z. (2016). The Effect of Culture on Strategic Human Resource Management Practices: A Theoretical Perspective. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7 (4), 704-716.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Џамић, В. (2016). *Организационо понашање и корпоративна култура*. Београд: Универзитет Сингидунум.
- Шушњар, Г., Славих, А., Бербер, Н., (2017)., *Менаџмент људских ресурса*. Економски факултет у Суботици