

**УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ**  
**ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ**  
**КАТЕДРА СТУДИЈА МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ И СОЦИЈАЛНИХ РЕСУРСА**



**НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА И СИСТЕМИ ЗА  
УПРАВЉАЊЕ ПЕРФОРМАНСАМА ЗАПОСЛЕНИХ**  
**- ДИПЛОМСКИ РАД -**

**Ментор:**  
**Миленко Бодин**  
**Редован професор**

**Студент:**  
**Марија Славковић**  
**330/18**

**Београд, 2023 година**

## САДРЖАЈ

1.	21.1.	31.2.
	41.3.	41.3.1.
	51.3.2.	62.
	73.	94.
	135.	155.1.
	Error! Bookmark not defined.5.2.	166.
	196.1.	206.2.
	206.3.	216.4.
	216.5.	236.6.
	236.7.	247.
	267.1.	277.2.
	287.3.	297.5.
	358.	37

### 1. Увод

У данашњем времену присутне су све веће миграције становништва најчешће узроковане борбом за боље животне услове. Историјски гледано оне су увек биле присутне у већој или мањој мери међу људима, али данашње последице огледају се у присутности великих различитости у култури и националности унутар држава. Према Кастлесу, савремене међународне миграције су нови и веома комплексан феномен, јер оне не само да на много начина прекорачују националне државе, креирајући транснационалне мреже, пословне, политичке и друге везе, акције и институције, већ оне производе ефекте на више држава истовремено, и контролисане су од стране разних институција и националних актера.<sup>1</sup> Кастлес са правом наше доба назива „доба миграција“ због масовности као и нових карактеристика савремених међународних миграција.

---

<sup>1</sup> Herbst, P. (2003) "Talking Terrorism a Dictionary of the Loaded Language of Political Violence", CT: Greenwood Press, Westport, pp. 163

Култура је јединствена и можемо је посматрати као специфичну особину за сваку организацију понаособ. На први поглед делује невидљиво иако је утицај који култура има у свакој организацији и менаџменту сложен. Она управља на који начин ће се понашати и долазити до изражаја перформансе запослених. Није једноставно укалупити националну културу. Можемо рећи да она представља оквир норме и систем вредности које одређена друштва сматрају и доживљавају као пожељно понашање и поимање света око нас.

### *1.1. Предмет истраживања*

Сведоци смо све већег присуства стања безбедносног дефицита који нарушава функционисање човека као појединца, односно функционисање целог друштва, као и функционисање рада државних институција. Неразумевањем различитости међу појединцима, њихове националне културе која је део њиховог идентитета може довести до слабљења адекватног управљања унутар сваке организације. Свака држава има изражену културу чије се разлике огледају у обрасцима понашања, обичајима, бонтонима, пословне културе и етике, стилови комуникације. Култура као кључни елемент у пословању утиче на стратешки смер пословања, као и на цео систем управљања унутар организационе структуре кроз менаџмент. Нажалост на међународном и глобалном нивоу није довољно развијена свест о последицама заснованих на незнању о неадекватном руковођењу система за управљање запослених. Потребно је подићи свест о национално културолошкој различитости и прихваћености кроз едукацију свих запослених, а да би то било могуће неопходно је прво едуковати врховни менаџмент који ће кроз личне примере давати позитиван узор понашања унутар организационог система свим запосленим лицима.

Због све веће ескалације различитости појединаца по питању вере, културе и националности и начина на који директно и индиректно утичу на системе за управљање перформансама запослених, последњих година постао је предмет интересовања научника и стручњака из области менаџмента који настоје да дефинишу феномен.

### *1.2. Проблем истраживања*

Узимајући у обзир да се ради о комплексном проблему истраживања, радом ће бити обухваћено управљање перформансама запослених и национална култура на подручју Републике Србије.

Суштинско питање које се поставља у раду је: Какав је однос националне културе и система за управљање перформансама запослених? Кроз рад биће дефинисана и анализирана важност коју има национална култура на системе управљања перформансама запослених.

Национална култура прожима сва безбедносна поља и има велики утицај у свим организационим облицима друштва. Евидентно је постојање узрочно-последичних веза између националне културе и система за управљање перформансама запослених, њиховог међусобног испреплитања и утицаја. Наиме, развој националне културе и утицај који имају на њу масовне миграције, доприноси потреби да се са различитостима међу перформансама запосленима што адекватније истражи и разуме, како би се на најбољи могући начин могло њима управљати.

Када смо препознали проблем истраживања које има теоријско-емпиријски карактер, долазимо до предмета истраживања. Предмет истраживања се односи на однос националне културе и системе за управљање перформансама запослених, као и све елементе и чиниоце који имплицирају њихову међусобну повезаност.

### *1.3. Значај истраживања*

При утврђивању значаја проблема којим се истраживање бави, полази се од становишта да проблем има друштвени и научни значај.<sup>2</sup> Основа менаџмента као посебне научне дисциплине је истраживање проблема управљања пословима, подухватима и друштвеним системима. Кроз било који вид организације

---

<sup>2</sup> Милосављевић С., Радосављевић И. (2003), *Основи методологије политичких наука*. Београд

запослених лица није могуће спровести систем управљања кроз предвиђање, планирање, организацију, руковођење, надзор и контролу уколико претходно нису познате перформансе запослених и разумљив њихов однос са националном културом. На основу тога кроз овај рад посматраћемо системе за управљање и перформансе запослених као једну целину.

### *1.3.1. Научни значај истраживања*

Научни значај истраживања произилази из потребе за тежњом ка бољим управљањем перформансама запослених. Кроз рад ће бити дефинисани појмови националне културе и перформансе запослених и биће обрађени елементи из којих се састоје. Такође ће бити детаљније описан смисао националне културе који има утицај на системе за управљање перформансама запослених у предузећу.

Кроз анализу друштвене свести о националној безбедносној култури као потреби да се штите превентивно и репресивно виталне вредности нације приближније ћемо моћи да разумемо њене интересе. Разумевање интереса нам је важно за даље добијање основног циља, односно омогућава важну полазну тачку за анализу менаџмента и националне културе. Након тога могуће је спровести анализу утицаја националне културе на системе за управљање перформансама запослених. Када имамо јасан циљ на корак смо до могућности имплементације знања. У практичном смислу то би значило развијање менаџмента унутар предузећа кроз системе за управљање запослених, њихов неометан рад, унапређење међуљудских односа са циљем повећања продуктивности и економског раста.

На основу свега поменутог извешће се закључак о узроку безбедносних изазова као директне последице националне културе због различитости у комуникацији и етици унутар система за управљање перформансама запослених.

Свако научно истраживање има своје циљеве. Да би одредили научне циљеве поделићемо их у две групе које су од значаја за истраживања: научне и друштвене. Научни значај истраживања огледа се у стицању научног сазнања одређеног обима и нивоа, док је друштвени значај истраживања усмерен ка добробити свих људи. У наставку истраживања више о наведеним значајима на тему дипломског рада, национална култура и системи за управљање перформансама запослених.

### *1.3.2. Друштвени значај истраживања*

Резултати истраживања предметне појаве користиће научницима и стручњацима у даљим анализама и истраживањима питања односа националне културе и система за управљање перформансама запослених. Тако ће подстаћи развој свести друштва о важности изучавања овога односа, њихове нераскидиве повезаности и међусобног утицаја. У складу са тим истраживање ће значајно допринети фонду научног и теоријског сазнања о приступима по питању националне културе и система за управљање перформансама запослених лица.

Друштвени значај истраживања је да пружи информације, едукује и упути све заинтересоване стручњаке из научних области у ову врсту проблематике. До скоро се сматрало да није било потребе за великом пажњом о проблему који настаје из односа националне културе и система за управљање и перформансама запослених. Наведени проблем најчешће произилази из незнања и он је универзалан. Ниједан систем у државама које су високо развијене, или у државама које су мање развијене, није остао имун на последице овог феномена. У прилог наведеним тврдњама говори чињеница да је ова појава сложен феномен који је потребно посматрати са што више различитих становишта, као на пример: методолошког, безбедносног, правног, социолошког, етичког, економског, међународног и многих других.

## 2. Методологија рада

У данашњем времену присутне су све веће миграције становништва најчешће узроковане борбом за боље животне услове. Историјски гледано оне су увек биле присутне у већој или мањој мери међу људима, али њихове последице данас се огледају у присутности великих различитости у култури и националности унутар држава. У овом раду биће истражени узроци и последице националне културе на системе за управљање перформансама запослених, њихова веза и међусобни утицај који се одражава на управљање, напредак и економски потенцијал. У раду ће бити упоређивани различити елементи и карактеристике националне културе и њихов приказ ће најчешће бити кроз слике.

Карактер овог истраживања је теоријско - емпиријски. Теоријско јер се ослања на теоријска сазнања о националној култури, а емпиријско јер се ослања на друштвену стварност односно на основе менаџмента и у склопу њега на системе за управљање.

Методе које ће се примењивати у овом предмету истраживања су:

- Аналитичке методе (анализа садржаја)
- Дескриптивне методе
- Методе посматрања
- Компаративне методе
- Статистичке методе
- Методе унакрсних култура
- Методе интроспекције (индуктивне и дедуктивне методе)

**Метода анализе садржаја** у социолошким наукама је присутна у фази прикупљања података. Она је неопходан истраживачки метод јер је предмет истраживања комплексан у погледу социјалних појава, процеса и односа националне културе и система за управљање перформансама. Кроз овај метод биће анализирани подаци и чињенице о социјалним појавама заснованим на национално-културолошкој основи, процесима који директно и индиректно утичу на системе за управљање перформансама запослених и у каквом су односу са националном културом. Из свега наведеног, метода анализе садржаја треба бити употребљена као прва, како би се дошло до сазнања о основним појмовима предмета истраживања, њеним недостацима и циљевима истраживања.

**Дескриптивном методом** ће се описати основни елементи пословне етике, пословног бонтона, пословне комуникације и различити примери из праксе, као и значај примене у системима за управљање запослених лица.

**Методом посматрања** као једном од најраспрострањенијих и најстаријих метода за стицање података, допринеће се добијању великог броја релевантних података о националној култури и перформансама запослених кроз општу комуникацију са спољним светом.

**Компарације** ће бити примењиване у оквиру културе као наслеђа човечанства, управљачким системима и перформансама запослених.

**Статистичком методом** ће се утврдити какав је однос међу друштвеним појавама. Које су квалитативне и квантитативне перформансе запослених и утврђивање временске динамике појава, односно културног тренда и варијације.

**Методом унакрсних култура** уз анализу садржаја, предмет овог истраживања ће користити за анализу поједине културе која се налази на нашим просторима, у оквиру граница Републике Србије.

**Метод интроспекције** ће се заснивати на обележју непосредног искуства и посредног искуства на основу кога ће бити креиран критички доживљај. Уз преглед интроспекције доживљаја националне културе и интроспекције црта личности код запослених биће прикупљени релевантни подаци за анализу.

**Индуктивна метода** користиће се за доношење личних закључака на основу логичких чињеница које се тичу нације, културе, система за управљање и перформансе запослених.

**Дедуктивна метода** која спада у ред најпродуктивнијих научних метода, користиће се као део ширих ставова по питању предмета истраживања, који се износе најчешће у форми: требало би, углавном је, често је итд. Овом методом ће се доносити и лични закључци по принципу прикупљених научних података, статистика и графикана.



### 3. Пословна етика и пословни бонтон

Сваки облик пословне организације, са свим елементима пословног управљања има друштвену одговорност, из које произилази етичка одговорност. У високо развијеним државама пословна етика може деловати у оквиру граница које су регулисане законима и другим прописима кроз прихватљиве норме понашања.

Етичност се у пословном свету односи на директно извршавање конкретних циљева уз друштвену и/или пословну одговорност. У савременом свету пословање се углавном одвија и извршава зарад неке материјалне користи, али велики део њеног деловања може бити узрокован стицањем нематеријалне користи. Пример могу бити доктори, уметници, научници, који на тај начин стичу углед, моћ, друштвено признање и слично.

За пословну етику се тврдило да представља тзв. Оксиморон.<sup>3</sup> Термин оксиморон подразумева два наизглед противречна појма. То значи да ако је пословна етика оксиморон самим тим указујемо да не постоји или не може бити етике у пословним активностима, односно да је посао на неки начин неморалан, односно сам по себи лош. Или да је у најбољем случају аморалан, односно изван наших уобичајених моралних начела. У свом чланку Алберт Кар износи тврдњу „Да ли бизнис изиграва морал, да “игра” пословања није била подложна истим моралним нормама као и остатак друштва, али да је требало сматрати аналогном игри покера, у којој су обмана и лаж савршено допуштене.“<sup>4</sup>

#### Пословна етика

Пословну етику можемо дефинисати као скуп вредности, као што су правичност, честитост, поштење, отвореност и искреност у пословном смислу. Неки од позитивних примера пословне етике кроз системе за управљање перформансама запослених би били: третирање запослених са уважавањем; поштовање њихове личност и достојанства; поштовање плана едукације и напредовања као и договорене финансије; присуство високе еколошке свести и конкретно преузимање одговорности за властите поступке. Пословна етика има две основне димензије испољавања и манифестације:

---

<sup>3</sup> Collins, J. W. Is Business Ethics an Oxymoron?, *Business Horizons* 37, број издања 5, стр. 1-8

<sup>4</sup> Carr Albert, (1968) *Is Business Bluffing Ethical?*, Харвард Бизнис, стр. 143-153

- Колективна (групна) етика
- Етика појединца

**Колективна етика** укључује етичко понашање у доношењу свих одлука које се тичу пословања од стране менаџмента. То значи да се донесене одлуке односне на све спољашње и унутрашње субјекте и окружење.

**Етика појединца** се односи на лице које може поседовати или не поседовати, принципе личне и пословне етике и морала, спреман да стави интересе колектива испред личних и тиме допринесе пословној етици, или је наруши стицањем личног интереса вршећи неку инкриминишућу радњу.

**Морал** је скуп обичаја, правила, норми и врлина које омогућавају пожељан и слободан опстанак и развој појединца и друштва. По Џорџу Р. „Морал је израз који се користи за означавање оних поступака и делатности чија је исправност или погрешност од значаја; правила која владају тим делатностима; и вредности које те делатности и поступци усађују, негују и примењују“.<sup>5</sup> Етика као наука о моралу помаже при разумевању моралног понашања. Сваки систем за управљање запосленим лицима и њиховим перформансама свој рад темељи на етици. „Пословна се етика може објаснити као природно вођење послова, односно пословање у складу са природом“.<sup>6</sup> Пословни морал је савремени део пословне етике. Пословни морал је скуп неписаних правила, које се за појединца везују као карактеристичне моралне норме и вредности које одређују његово понашање у свим сферама пословања. Уопштене карактеристике моралног пословања су: поштовање личности; поштовање различитости; уважавање интереса других; уважавање и узајамно поштовање понашања и поверења; поштовање и брига о достојанству; поштовање пословног договора, обећања; добре пословне намере; пословни компромис и хуманост. Све наведено води порекло у далеку прошлост, односно осећај припадности култури и њеним коренима.

Менаџмент кроз пословну етику треба да сву пажњу усмери ка свим запосленима. Интереси за конкретан систем управљања лежи у основи идеје да су живот и професионални развитак перформанси запосленог блиско повезани са напретком и растом организације у којој је запослен. Што је стабилнији и већи просперитет пословања, то доприноси егзистенцијалном животу запослених лица. Улива се

---

<sup>5</sup> Ди Џорџ Р. Т. (2003) Пословна етика, „Филип Вишњић“, Београд, стр. 31-34

<sup>6</sup>Лазар, Х. (2018.:34) Етика пословног комуницирања, Међимурско велеучилиште, Чаковац

поверење и подстиче жеља за бољим и већим радним доприносом код запослених лица.

У циљу добре пословне праксе неопходно је познавати и придржавати се пословног бонтона. Пословни бонтон је кодекс којег се требају придржавати сва запослена лица без обзира на личне перформансе.

### **Пословни бонтон**

Пословни бонтон представља сва правила понашања за запослена лица у пословном окружењу. Време у којем живимо диктира раст међуљудских контаката. То доприноси умножавању различитости међу народима и културама, као и све већа потреба за учесталим контактом са свим субјектима који су везани за пословање. Због тога се јавља потреба за познавање пословног бонтона. Он се односи на перформансе запослених лица, односно на њихове манире, одећу, обраћање и понашање на радном месту.

Не постоји универзални договор о стандарду пословног бонтона. У пословни бонтон су укључени широки аспекти попут говора тела, доброг и лепог понашања, складне употребе технологије и још много тога.

Правила облачења су прописана да би се поштовала на радном месту. На тај начин доприноси повећању свести запослених о радној одговорности и тако “униформисани” се издвајају од незапослених лица. Универзална пословна гардероба постоји за одређена радна места као што су на пример лекари, хирурзи, полиција, војска... На тај начин лако их је препознати и у складу са њиховом професијом друштво зна како треба да се понаша у њиховом присуству. Поштовање и доследност у пословној етици и манирима кључан су фактор у изградњи односа на радном месту као и пословног имиџа. То све је могуће уколико су познате перформансе запослених. Кроз њихове могућности и напредовање менаџмент може управљати ка жељеном циљу пословне организације у којој су запослени.

Кроз системе за управљање одржавају се здрави радни односи запослених уколико поседују и развијају перформансе као што су брига, емпатија, хуманост и осећај припадности.

Вербална и невербална комуникација улази у пословни бонтон. Поред универзалне и опште прихваћене пословне комуникације постоји специфичан начин комуникације који се везује за одређену територију или културу. На пример у

Јапану по пословном бонтону, приликом поздрава или потврде о постигнутом договору уместо руковања користи се наклон. Док се на Тајланду поздрав шаље склопљеним длановима у висини лица. Неопходно је познавање пословног бонтона како не би дошло до непоштовања и угрожавања међуљудских односа и пословања и/или имица.

#### 4. Образац пословног понашања

Пословно понашање условљено је и усмерено економским принципима и законским регулативима. Кроз свако пословно понашање може се поставити питање моралних и етичких дилема и норми и на тај начин формирати образац пословног понашања.

Системи за управљање кроз обрасце пословног понашања не могу функционисати без јасно дефинисаних правила, моралних и других „стабилизатора“. Развој и економски просперитет захтевају хармонизацију материјалних и опште прихваћених вредности у којима су етичке вредности заузеле изузетно важно место. Запослени није само економски фактор, већ је етичко биће. Због свега наведеног, етика је важна научна дисциплина којом се дефинишу квалитет и карактер човека и друштва.

Образац пословног понашања не треба посматрати у кратком временском периоду. Он је најисплативија економска инвестиција ако се посматра на дужи временски период.

Перформансе запослених усмеравају се ка жељеном обрасцу пословног понашања и на тај начин се креира имиџ пословне организације. У интересу система за управљање је да спроводи надзор и контролу над запосленима о познавању и спровођењу образаца понашања. Најбоље је спровести превентивно како не би дошло до нарушавања угледа. Некада нарушени углед може бити трајан и толике размере да се не може измерити материјалном штетом. Из тог разлога велика је одговорност на менаџменту који управља перформансама запослених.

Свако добро пословно понашање зарад доброг пословног имиџа, води се начелом поштовања мишљења спољних и унутрашњих субјеката. Зато су цењене добре људске вредности као основне перформансе запослених. Оне се првенствено односе на поштовање других као и уважавању интереса и ставова пословне организације у којој раде. Темељи стандарда доброг пословног понашања запосленог лица су:

- **Изглед** (уредност, кодекс облачења и понашања на радном месту и ван њега, вербална и невербална комуникација)
- **Манири** (васпитање, пословни бонтон, културни образац понашања)
- **Поштење** (основа доброг пословања и поверења)
- **Уважавање** (способност уважити и поштовати друга мишљења, ставове и уверења)

- **Личност** (самоувереност, сталоженост, одговорност)
- **Стил и начин пословне комуникације** (пословни имиџ)

У образац пословног понашања треба поставити темеље на позитивном принципу пословања. Принципи позитивног пословног понашања састоје се из:

- интегритета,
- квалитета,
- објективности,
- компетентности,
- поштене пословне праксе и етике,
- поверења,
- безбедности и
- заштите података.

Није довољно бити упознат са темељима и принципима образаца доброг пословног понашања, већ је неопходна његова имплементација и примена. На менаџменту је да направи, спроведе, надзире и контролише правила и норме пословне организације. На тај начин ће у потпуности пословати поштујући законе и прописе који им се намећу, и на тај начин избећи могућност наношења пословне штете угледа, односно имиџу пословне организације.

## 5. Национална култура

Култура се може дефинисати националним границама, нарочито ако су земље изоловане природним баријерама. Када говоримо о култури у контексту националног идентитета можемо рећи да представља систем вредности и правила, односно норми које друштво сматра добрим и пожељним понашањем у одређеној ситуацији. На тај начин они су повезани и као припадници тих друштава, по њима својственем понашању, се не разликују једни од других. У зависности од интересовања посматрања културе можемо је поделити и/или дефинисати као индивидуалну, колективну, етничку, глобалну, националну и регионалну културу. Култура је присутна у свим друштвеним процесима, тако да је неизбежан фактор за успешно пословање. Треба нагласити да кроз менаџмент има велику примену у системима за управљање.

### 5.1. Дефинисање националне културе

Националну културу је тешко свеобухватно дефинисати само једном дефиницијом због своје комплексности. Једна од њих напомиње да је национална култура скуп „сопствених и колективних схватања припадности или чланства у одређеним групама које деле заједничку разлику и/или заједничке праксе са другим препознатљивим групама или групацијама”<sup>7</sup>.

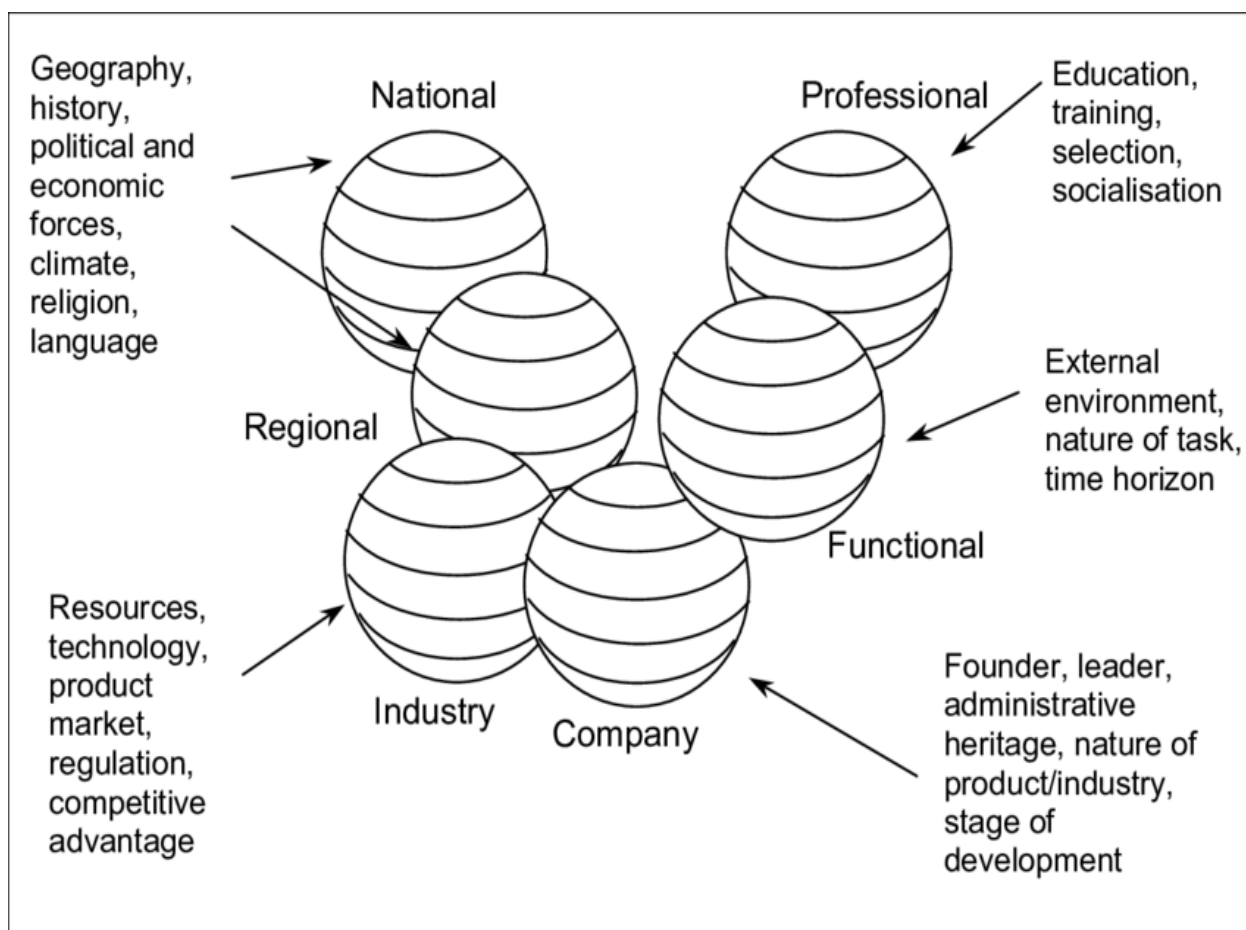
Хофстед културу дефинише као колективно програмирање ума односно као софтвер ума. При овоме се синтагма “ментално програмирање” не интерпретира дословно, да су људи програмирани на исти начин као рачунари, већ је то синтагма којом Хофстед наглашава да „сваки појединац поседује или носи са собом одређену количину или суму менталног програма која је релативно стабилна током одређеног временског интервала и успорава особу да се понаша на више или мање сличан начин у сличним ситуацијама” (Хофстеде, 2001., 2).

Да бисмо могли да разумемо међусобну повезаност националне културе и система за управљање и перформансе запослених морамо најпре размотрити утицај

националне културе на организациону културу. По Бодину она „представља основни извор организационе културе установа друштва, будући да својим карактеристикама значајно утиче на вредности, ставове и веровања припадника једне националне заједнице, који их уносе у њен организован живот, уграђујући је у свакодневицу, чак и ако су утицаји других фактора (величина, животни циклус и модели организације) такође снажни и утичу на организацију.“<sup>8</sup>

### 5.2. Димензије националне културе

Сваки појединац, обликован са свим својим перформансама међусобно је повезан са националном припадношћу и међусобно повезаним сферама културног утицаја тог наслеђа. Утицај интеракционе културне сфере приказан је на Слици број 1.



<sup>8</sup> <http://www.radiobeograd.rs/download/Casopis/broj1582013.pdf>



Слика број 1. према извору Сантос, ин: Сцхнеидер / Барсоух (1997), п. 47<sup>9</sup>

Феномен националне културе поприма све више интересовања код стручњака из социјолошких наука и логичним следом постала је предмет многих истраживања. Данас имамо различите концепте националне културе које се темеље на различитим димензијама. Још увек се води полемика и данас имамо бројне позитивне коментаре на њих, као и бројне критике. Највише обрађиван и због тога најпопуларнији је модел националне културе по Хофстеделу. Огроман допринос дали су и Шварцов, Тромпенарсов и Хоусеов.



Слика бр. 2. према извору Сцхнеидер С. Барсоух, Ј. . (2003, 34)

<sup>9</sup> [https://www.researchgate.net/publication/200149815\\_Managing\\_multicultural\\_RD\\_teams\\_-\\_An\\_in-depth\\_case\\_study\\_of\\_a\\_research\\_project\\_at\\_CERN](https://www.researchgate.net/publication/200149815_Managing_multicultural_RD_teams_-_An_in-depth_case_study_of_a_research_project_at_CERN)

Кључне димензије културе према Шнајдеру Р. приказане су на Слици број 2. Оне су у директној међусобној зависности са националном културом.

## 6. Менаџмент и системи за управљање перформансама запослених

Менаџмент као наука истражује све људске и друштвене ресурсе. Кроз свој непрекидан научни развој треба да обједини фундаменталну; прагматичку и оперативну димензију. У „Хуманологија и хуманолошке науке“, М. Бодин, говори о хуманолошком пољу истраживања. „Истраживању људских феномена у свету живота организација људског рада (фундаментални аспект), друштвених феномена у организацији живота људи и њих као ресурса организације (прагматични аспект), и најзад истраживању феномена постигнућа тј. начина остваривања људских потенцијала у условима рада и пословања (оперативни аспект).“<sup>10</sup>



Слика бр. 3. компоненте система за управљање перформансама запослених.

---

<sup>10</sup> <https://www.ips.ac.rs/publications/филозофија-менаџмента-и-конкурентност-националне-културе/>

Један од значајних принципа пословне етике огледа се у практичној анализи начина на који се стварају вредности у организацијама и заједницама.<sup>11</sup> Овај принцип из историјских и социолошких наука даје основ компонентама система за управљање перформансама запослених. На Слици број 3. налази се приказ компоненти и њихова међусобна повезаности.

### 6.1. *Мотивација менаџмента и запослених*

Зашто је **мотивација** свих запослених у пословању битна? Аргумент мотивације се мора дефинисати тако да узме у обзир све перформансе запослених. Менаџмент ће дефинисати аргументе мотивација у зависности од екстерног окружења који се везују за политичко и културно окружење. Мотивација треба да обухвати следеће:

- избегавање правних и законских казни и обавеза
- законска слобода
- прихватање од стране јавности
- добра медијска слика
- поверење свих интерних и екстерних пословних субјеката
- лојалност, лични и тимски допринос
- испуњеност и задовољство у професионалном раду

### 6.2. *Циљ и сврха система за управљање*

Након адекватне мотивације, кроз следећу компоненту потребно је да се појасне основни задаци, **циљеви** и сврха пословања да би се адекватно применили системи за управљање перформансама запослених. Полазна тачка у стварању добре пословне праксе је појашњење главних задатака пословања и како их имплементирати у систем управљања. Пословни циљ треба да буде постављен тако да инспирише, уједињавањем свих запослених око њега, да подстакне основне перформансе запослених као што су: креативност, тимски и индивидуални рад, несебично пружање помоћи другим лицима итд. Систем за управљање

---

<sup>11</sup> Basone D. (2003), *Saving the Corporate Soul*, Сан Франциско

дефинисањем циљеве може да олакша и усмери морално понашање запослених лица.

Ако менаџмент има дефинисану јасну сврху пословања, следећа главна ствар на коју треба обратити пажњу је формална и неформална култура пословања. Поставља се логично питање, да ли култура омогућава или убрзава остварење ове сврхе?

### 6.3. *Национална култура и вредности перформанса запослених*

**Национална култура** у пословању није неутрална и није произвољан елемент у склопу система за управљање перформансама. Уколико је лоше уређена култура унутар пословања представљаће несавладиву препреку у постизању успешног управљања системима. Оно што омогућава или онемогућава испуњење сврхе управљања перформансама запослених су формални системи и неформални системи. Под формалне системе управљања перформансама запослених сматрамо: контролу, унапређење, признавање и награђивање запослених, док под неформалну подводимо националну култура и културу комуникационих стилова.

**Вредности перформанса запослених** које помажу у остварењу пословних циљева су врлине и вредности које се могу уградити у оно што пословна организације јесте, а не само оно што ради.

Уз културу и пословну етику системи за управљање се фокусирају на активности запослених и како да се у складу са њиховим перформансама пронађе најбоље примењив план да се што квалитетнији и продуктивнији утроши њихово време и енергија. У зависности од тих перформанси менаџмент ће кроз управљачки систем знати која је области рада најбоља по пословање и запосленог.

### 6.4. *Принципи пословне праксе и смернице у управљању перформансама*

По принципима пословне праксе и смерницама управљања перформансама запослених одређује се негативна гранична стања и позитивне обавезе. До негативног стања не сме доћи, док се ка позитивним обавезама и идеалима треба тежити. Ако би систем за управљање био постављен са неодговарајућим

смерницама, дошло би до слабљења способности пословања и до постизања пословног успеха.

### 6.5. *Решавање моралних проблема и управљање кризама*

Чак и у најбољим условима у системима за управљање с времена на време јављају се **етичке дилеме и кризе**. Због тога је битно да менаџмент превентивно креира план чијим ће се спровођењем ефикасно управљати кризама и ублажити последице на пословање. Планом треба обухватити и контролу штете која настаје као последица погрешне пословне етике. Све већи број менаџмента креира омбудсмане, етичке и правне службе које су задужене за решавање етичких проблема и који раде на решавању кризних ситуација.

Врло је битно да менаџмент кроз управни системи креира структуре и јасно води пословну политику која подржава и награђује труд за очување и побољшање морала, а санкционише неетичка деловања. Да би то све имало смисла треба организовати и са времена на време спровести програме обуке о моралу за сва запослена лица.

### 6.6. *Системи за управљање*

Системи за управљање радним учинком у оквиру менаџмента представљају поступак којим се успоставља заједничко разумевање планираних пословних циљева који представљају краткорочни и дугорочни таргет на нивоу целе организације. Менаџмент кроз систем управљања треба да усклади пословне циљеве са циљевима и перформансама запослених лица. Систем за управљање треба да буде конципиран тако да нагласак стави на напредовање, обуку и усвајање знања, мотивацију радног учинка ка реализацији стратегије пословања. У прилогу Слике број 3. можемо видети шта је све неопходно једном савременом систему који тежи да управља перформансама запослених, које су претходно спознате.

Кроз систем за управљање запосленом лицу се преноси порука шта се од њега очекује, на који начин треба да испуни радне резултате, кад ће бити и како награђен.



Слика бр. 4. приказ система за управљање перформансама запослених

### 6.7. Перформансе запослених

Перформансе запослених су знање и вештине из формалног и неформалног образовања. То је степен компетентности на основу професионалног искуства за конкретну позицију. Треба проценити и личне перформансе као што су иницијатива, креативност, прецизност и тачност у раду и организационе способности. Утврдити које афинитете има запослени и да ли на основу свега наведеног може да испуни очекивања у доприносу постизања пословних таргета, односно планираних стратешких циљева.

Јако је битно при одабиру запослених да се знају њихове перформансе као полазна тачка у системима за управљање. Армстронг, 2001. је дао формулу за израчунавање перформансе запослених:

$$\text{Перформансе} = \text{ф (способности} \times \text{мотивација)}$$

По наведеној формули запослено лице не може ниједан радни задатак успешно да изврши уколико није способан да то уради. Способност сваког појединца би могли



посматрати као таленат који је неопходан да би могао да изврши задатаке повезане са циљем. Елементи талента су интелект и логичка компетенција.

Перформансе свих запослених лица можемо посматрати као постигнуће пословне организације или остварени допринос појединаца и/или тимова стратешких циљева организације.

## 7. Импликације националне културе на системе за управљање перформансама запослених

Импликације националне културе могу да утичу директно и индиректно на квалитет и процес креирања потребних вредности перформанси запослених лица. Менаџмент у склопу пословне организације треба да узме у обзир импликације националне културе на њега да би успешно могао да спроведе системе за управљање перформансама запослених. Ово је неопходно јер, „људи различитих професија уносе у друштвени живот претпоставке, веровања и вредности националне културе којој припадају или којој изаберу да припадају.“<sup>12</sup>

Дефинисаћемо шта чини концептуални оквир система за управљање перформансама запослених у тренутној ери знања:

- карактеристике пословне активности,
- повећана релевантност ресурса знања и интелектуалног капитала,
- потреба за повећањем обима и квалитета услуга пружених крајним корисницима,
- улога и значај информационе технологије,
- флексибилност у складу са променама окружења.

Фактори који утичу на изградњу система за управљање су пословне околности које се односе на дато окружења и пословну оријентисаност и особине лица која су запослена. Факторе запослених лица карактеришу њихове:

- перформансе лидера и одговорних лица за реализовање пословних процеса,
- перформансе запослених тимова који извршавају и ефективно реализују пословне процесе.

Пословна култура се односи на начин на који начин треба поставити темељ добре пословне праксе са циљем остваривања и поштовања реда унутар пословне организације. Са циљем доброг и успешног пословања поред уважавања и познавања пословне културе и бонтона неопходно је познавати и националну културу запослених.

Из свега приложеног изводимо јасан закључак да је национална култура саставни део сваког система за управљање перформансама запослених. Њу треба посматрати

---

<sup>12</sup> <http://www.radiobeograd.rs/download/Casopis/broj1582013.pdf>

као огледало пословне организације и свих запослених и разумети да је она темељ успешног управљања и руковођења запослених лица.

Импликације националне културе по свему до сад поменутом нам говоре о основама међусобне упућености на системе за управљање перформансама запослених лица.

Битна карактеристика националне културе, ако не и најбитнија јесте свест запослених о националној безбедности. То значи да, „остваривање националне безбедности зависи од демократског опсега увођења организационе културе у институције нације, безбедности и политике као јавне вредности друштва.“<sup>13</sup> Зато је битно разумети националну културу сваког запосленог, проучити, имплементирати кроз системе за управљање и на тај начин омогућити неометан развој и просперитетан напредак пословања.

### *7.1. Дефинисање и елементи пословног бонтона*

Данас је развијен микс националних култура у свим сферама пословања. Због миграција запослених лица активан је непрекидан процес мешања културе сваке земље која има своја уверења, вредности и активности.

Пословни бонтон се може дефинисати као скуп правила понашања у друштву, односно као норма пристојног и уљудног понашања; културне манире које сви пословни субјекти познају и усвоје као уобичајено понашање. Суштина усвајања пословног бонтона јесте да када он постане део свакодневног понашања запослених, буде део пословног имиџа.

У зависности од земље окружења, национална култура је кључна компонента пословања која директно утиче на стратешки смер пословања. То значи да утиче на системе за управљање перформансама запослених и на све пословне функције и одлуке. Пословни бонтон повезан је са начином на који њени запослени поштују националну културу кроз понашање, вербалну и невербалну комуникацију, став и мишљење о пословној етици и још много тога. Пословни бонтон је битан да у себе обухвати све те вредности националне културе које су кроз перформансе

---

<sup>13</sup> <http://www.radiobeograd.rs/download/Casopis/broj1582013.pdf>

запослених дубоко укоренење у организацију, визију, начин рада и у пословно уверење.

За сваку националну културу, односно пословни бонтон који се примењује на територији пословања карактеристични су елементи:

- Свест о разликама између земље домаћина и личне(сопствене), прилагођавање са другим пословним културама
- Увек бити пристојан и захвалити се у свакој пословној ситуацији
- Пристојност у комуникацији опхођењу према пословању, запосленима и другим субјектима
- Поштовати и разумети основна правила сваке националне културе
- У сукобљеним ситуацијама, покушати разумети гледиште друге стране

## *7.2. Дефинисање и елементи пословне националне културе*

Пословна национална култура је скуп најважнијих претпоставки, вредности, понашања и деловања које су усвојили и примењују припадници исте националне културе у свом пословном окружењу. Они кроз филозофију, идеологију, вредности и норме понашања везују националну културу и пословни бонтон у једну целину.

У системима за управљање треба плански имплементирати системе вредности и уверења у пословном смислу сходно перформансама запослених, односно приближити и направити их функционалним сходно њиховој националној култури.

Под елементе националне пословне културе можемо подвести:

- примену технологија
- примену архитектура
- употреба простора и времена (ресурси)
- прихваћено пословно понашање ( добар лидер)
- вербална пословна комуникација (језик, слогови)
- невербална пословна комуникација (говор тела)
- опажања (надзор и контрола)

Примена елемената пословне културе пружа једнака права и могућности да особине морала и етике, као и пријатно - срдечно пословно окружење допринесу да се запослени осећају пожељним, да се њихов рад и труд цене и подстичу се за даље

професионално усавршавање. Када запослени сходно својим перформансама, почну примењивати елементе пословне културе могу увидети да имају велику корист у пословном професионалном доприносу саме организације. Адекватна примена пословне комуникације може допринети развоју сваког појединца на пословном плану, зато је битно научити и примењивати ову вештину.

Кроз елементе пословне националне културе може се ближе разумети сврха перформанси запослених. Запослени, сходно својим перформансама које произилазе из образовне институције (на коју је утицала национална култура), користи стечене ресурсе знања и примењује их у пракси, на тај начин његове вештине и способност имплементира у пословни систем како би извршавао своје радне задатке на најбољи могући начин. У томе се огледа сврха перформансе знања.

Национална култура запосленог и окружење чији је он део и под чијим је утицајем већи део свог живота обликују његова интересовања за образовањем, уметности, науку, право, архитектуру, технологију... На основу тога свега треба узети у обзир и његова пословна интересовања и на који начин би се он најбоље уклопио у управљачке системе запослених.

### *7.3. Елементи националне културе који директно утичу на системе за управљање перформансама запослених*

Елементи националне културе који директно утичу на системе за управљање перформансама запослених су пословна комуникација (вербална, невербална и писмена); структура моћи; добар лидер и надзор и контрола.

Сва запослена лица, без обзира на ком су радном месту у хијерархији запослени, треба да комуницирају професионално и са уважавањем других лица. Подједнако добро комуникација мора да се одвија унутар и изван система за управљање запосленим. Најчешћи облик комуникације одвија се вербалном комуникацијом. У зависности од утицаја националне културе неопходно је обратити пажњу и на невербалну комуникацију, као и комуникацију у писаном облику.

## **Вербална, невербална и писмена комуникација**

Вербална комуникација може се користити лично (лицем у лице) или телефоном или применом других софтверских решења за комуникацију (видео позив). Због тога је танка нит у садашњој пословној комуникацији, јер технологија омогућава коришћење различитих комуникационих апликација да запослени међусобно комуницирају лицем у лице.

Невербална комуникација је комуникација која се користи кроз гестове, говором тела и мимиком лица.

У пословној писменој комуникацији користе се писма, обавештења, поруке, електронска пошта (e-mail) и слично томе, у зависности од начина пословања.

Сврха спровођења пословног комуникационог процеса је да сва запослена лица узимајући у обзир њихову припадност националној култури, буду у могућности да разумеју идеје и ставове и на тај начин неометано извршавају своје радне обавезе. Стога се може рећи да се темељи добре пословне комуникације, као један од кључних елемената у спровођењу система за управљање, налазе у разумевању и примењивању поштовања националне културе свих субјеката који у њој учествују.

## **Структура моћи**

У одређеном друштвеном скупу структуру моћи можемо посматрати као утицај који има одређено лице наспрам других појединаца. По природи односа структура моћи се може разликовати у склопу расподеле пословне организације и унутар ње кроз системе за управљање. Сходно врсти и начину пословања, одређује се стварна расподела моћи руководећим запосленим лицима. Кључно је да ти запослени имају највећи утицај на одлуке, спровођење надзора и контроле запослених лица и стратешко усмеравање пословања. Руководећа лица складно свом радном положају добијају ауторитет и одговорност у доношењу пословних одлука, које морају бити продуктивне и у духу мудрости доношене. Моћ која им је додељена носи са собом велику одговорност са циљем за постизањем пословних таргета. Усмеравање те моћи мора бити у складу са пословном мисијом, сврхом и циљевима, односно у складу са пословним стратешким плановима. Из свега наведеног закључујемо да је структура моћи као елемент националне културе који директно утиче на системе за управљање перформансама запослених, изузетно битан за постизање ефикасности у спровођењу пословних стратешких циљева.

## Добар лидер

Менаџмент треба да у пословној организацији, у системима за управљање перформансама запослених постави појединца на руководећу позицију. Добар лидер треба да поседује знање и вештине, да усклади националну припадност и перформансе запослених радном окружењу. Спровођење радних дужности лидера усредсређена је на бројне чиниоце, односно на пружање тачних информација, усмеравање запослених у адекватном пословном смеру, пружање решења за разне проблеме и потешкоће са којима се пословање сусреће. Они су спрега између набавке и запослених као крајњих корисника и зато су задужени да осигурају доступност одговарајуће инфраструктуре, материјала и опреме. Кроз системе за управљање треба да омогуће запосленим лицима развијање властитих пословних вештина и других способности како би унапредили свој рад. Да би то било могуће адекватно спровести, неопходно је да лидер добро познаје перформансе запослених лица. Такође, кроз системе за управљање треба да створи угодно пословно радно окружење. У случају конфликта, треба да примени методе мирног решавања сукоба. Перформансе лидера треба да буду такве да је приступачан, правичне нарави и љубазног става. Кроз примену свих наведених вештина лидер треба да кроз системе за управљање учини да адекватно и просперитетно буде прихваћена и коришћена национална култура у пословном окружењу запослених лица. Лидери би требало кроз праксу, едукацију и спровођења истраживања (анкета, интервјуа) и личног примера, упознати све запослене са међусобном различитости у погледу националне културе. Кроз различите методе, процедуре, правила понашања и комуникације спровести равноправан однос међу запосленима, уз максимално поштовање припадности националној култури. Наведене методе треба применити у пракси спроводећи различите радне задатке и активности на послу и ван посла (неформална дружења запослених, team building). На тај начин ће се брже и лакше постићи жељени резултати, односно запослени ће боље функционисати и давати боље пословне резултате. Добар лидер је кључан елемент у системима за управљање јер доприноси усмеравању запослених и адекватној имплементацији националне културе у цео пословни процес.

## Надзор и контрола

Надзор се спроводи над запосленима (да ли испуњавају своје радне задатке), а контрола се спроводи над завршеним пословним задацима. Кроз надзор, систем за управљање перформансама запослене треба да руководи, усмерава, бележи и регулише понашање. Контрола се спроводи да би се видело да ли је достигнут жељени производ, односно циљ. Кроз систем за управљање перформансама запослених када се спроводи надзор и контрола мора се поступати у складу са пословним моралом, поштовањем радне етике. Такође приликом спровођења мора бити у складу са начелима истинитости, искрености и праведности. Елементи надзора и контроле доприносе омогућавању систематичног извршавања радних задатака запослених лица и усаглашености добијеног резултата рада са зацртаним циљевима.

### *7.4. Елементи националне културе који индиректно утичу на системе за управљање перформансама запослених*

Елементи националне културе који индиректно утичу на системе за управљање перформансама запослених су приватна-лична комуникација (вербална и невербална); добар лидер; пословне приче; ритуали, церемонија, служба и симболи (лого).

## Комуникација

Приватна-лична комуникација је све оно што није пословна комуникација. Другим речима то је начин комуницирања који сваки запослени користи ван радног времена. Ово индиректно утиче из простог разлога јер колико год се трудили да се одржи професионални пословни однос, запослени као социјална бића се након неког времена зближе и спријатеље. Тада, не нужно, већи је утицај националне културе који се на пословну комуникацију преноси на приватно-лични начин комуницирања.



## Добар лидер

Глас о добром лидеру ће имати индиректан утицати. То значи да је захваљујући његовим способностима да учини да је пријатно пословно окружење, уз поштовање националне културе, права и перформанси запослених од руководећег лидера веома пожељно код лица која су потенцијални кандидати за посао. На тај начин, кроз добре међуљудске односе, ће привући пажњу најбољих кандидата.

## Приче

Приче су прошли догађаји и околности у којима су се одиграле неке радње, које запослена лица говоре унутар и изван пословног окружења. Сматра се да би приче требале да буду пренесене, односно испричане на тачан начин и верна су копија пословног догађаја. Значај пословне приче која индиректно утиче на системе за управљање перформансама запослених огледа се у олакшавању задатка преношења потребних информација у пословном процесу.

Ритуали или церемонија и/или служба јако су битан елемент националне културе који значајно доприноси постизању духовне спремности за успешно извршење пословних задатака и активности. Ритуали су елементи националне културе који индиректно доприносе значају системима за управљање кроз олакшавање успешног спровођења задатака и активности запослених лица.

## Симбол

Симбол у најширем смислу је све оно што може стајати уместо нечега другог и да се на тај начин репрезентативно препозна. Према Јунгу, конкретна, чулна слика познатог објекта који на најприближнији и најбољи начин упућује на нешто друго, што је за човека суштински битно, апстрактно и трансцендентно.<sup>14</sup> Он се најчешће односи на знак, код и шифру. У пословном свету неке пословне организације имају трајне и светски препознатљиве симболе. То није увек пракса, неки немају такве афинитете и своје симболе мењају. Природа пословања може да буде таква да не дозвољава овакав вид промоције транспарентности кроз симболе. Тада је формиран став да се не приказује мисија и/или циљеви пословне организације кроз симболе. Када је потреба пословања другачија, тада се за израду симбола користе разне врсте модерних, научних и иновативних метода. На тај начин узима се у обзир став да

---

<sup>14</sup> Видановић Иван, (2006), Речник социјалног рада,

симболи могу означавати одређене ствари које замишљамо, али и ствари које смо претходно чулно опазили.<sup>15</sup> Симболи би требало бити кратки, упечатљиви, јединствени по свом облику и поруци коју шаљу, атрактивни и јасно разумљиви. Симбол може бити лого и сматра се визуалним приказом пословне организације и свега оног што она представља. Симболи су елементи националне културе који индиректно дају значајан допринос у олакшавању генерисања и слања информација у виду порука ка свим субјектима који су укључени у процес пословања.

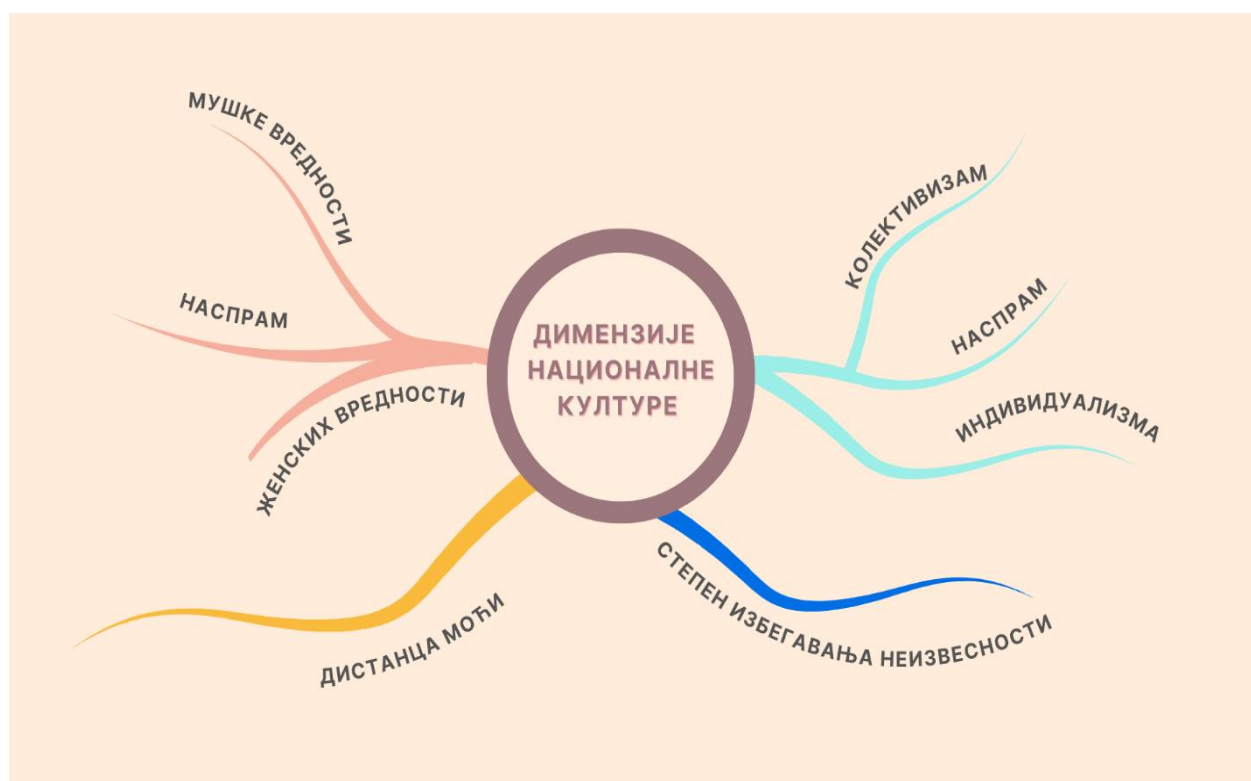
---

<sup>15</sup> Вулетић Владимир, (2014), Социологија, Београд, Klett

### 7.5. Анализа према Хофстедеовом моделу

Да би се постигла пријатна радна атмосфера тежи се превентивно и репресивно елиминисању узрока и самог конфликта. У националним културама са високим прагом толеранције запослени су прилагодљивији променама и неизвесности, као и према различитостима и увођењу новина. Правила и процедуре рада се успостављају само тамо где је то заиста неопходно, у зависности од националних култура којима припадају запослени. Јавља се потреба унутар система за управљање запосленима, за прихваћеним друштвеним и националним културним припадањем.

Према Хофстедеу, националне културе се разликују на основу четири димензије које су приказане на Слици број 5.



Слика бр. 5 Димензије националне културе, Хофстеде.

#### Мушко – женске вредности

Под мушком културом подразумевају се оне културе које се базирају на претпоставци о доминацији човека над природом. На тај начин он може да утиче на промену тока ствари. У женским културама доминирају вредности као што су:

међуљудски односи, квалитет живота, хармонија и хуманост. „Важно је да се из претходних редова јасно види да је за потребе усаглашавања интереса стабилности, које наглашено промовишу женске вредности, и конкурентности, коју промовишу мушке вредности националне културе, неопходно утврдити стање у којем се једна култура налази и потребе историјског тренутка који захтева реформе, тј. пре компоновање вредности на које се може организовано и институционално утицати.“<sup>16</sup>

### **Колективизам – индивидуализам**

Питање односа појединца и колектива решава се одређивањем националне културе и колики утицај има на давање одговора на питање о сопственој судбини, као основне разлике између индивидуализма и колективизма. Индивидуализам се односи на појединца и начин на који он мисли и спроводи бригу о себи и својим ближњима. Под колективизмом сматрамо неку чвршћу пословну организацију у склопу које свако запослено лице има право да очекује од послодавца да се брине о њему и његовој породици кроз добре услове рада. Заузврат он пословној организацији којој припада пружа пуну лојалност.

### **Дистанца моћи**

Све већим јазом друштвене неједнакости и проблема који се ствара због незадовољства запослених, однос према ауторитету решава се усвајањем претпоставки о дистанци моћи. Дистанца моћи односи се на степен у коме друштво прихвата чињеницу да моћ у институцијама и пословним организацијама није распоређена једнако. Присуство неједнаке дистрибуције моћи је најчешћег мишљења запослених на нашој територији, због тога се сама жеља за стицањем моћи сматра негативном и ствара одбојан и негативан став код осталих запослених лица.

### **Степен избегавања неизвесности**

Степен избегавања неизвесности у пословној организацији је показатељ колики је степен свих запослених који се осећају угрожено у неизвесним и нејасним пословним ситуацијама. Код нас је најчешће заступљено становиште да се промене и неизвесност третирају као претња и да она треба бити отклоњена што пре.

---

<sup>16</sup> <https://www.ips.ac.rs/publications/filozofija-menadzmenta-i-konkurentnost-nacionalne-kulture/>

## 8. Закључак

Да би се данас могло у потпуности остварити успешно пословање на глобалном тржишту неопходно је да буду испуњени основни предуслови. Ти предуслови се односе на поштовање међуљудских односа и припадности националним културама, њиховим перформансама. Све то мора да се узме у обзир при запошљавању лица, јер су запослени примарни ресурс скоро сваке организације. Уз добре лидере могуће је адекватно спровођење надзора пословног процеса и у току рада потребно је унапредити га како би се избегла кашњења или неки други материјални губици. Подједнако важан аспект сваког пословања је и контрола. Кроз системе за управљање након надзора долази ова фаза у којој одговорно лице проверава да ли су испуњени сви критеријуми за достизање циља, односно да ли је добијени крајњи резултат (услуга или производ) једнак очекиваном. Кроз системе за управљање треба спровести квалитетну и успешну едукацију запослених лица како би били у могућности да се развијају на професионалним плановима и тако лично допринесу целом пословном процесу. Они системи за управљање који држе до поштовање права радника, примени пословног бонтона имају велику свест и поштовање према националним културама и њеној примени у пословању. Такви системи за управљање уважавају перформансе запослених и свесни су да као припадници конкретне националне културе њихов пословни оптимизам и покретачки начин живота нису готова ствар, већ се стално мењају и искушају кроз све сложеније данашње пословне процесе рада. Из тог разлога се организују едукације, спроводе правила понашања формалне и неформалне процедуре и дружења ван радног времена како би се достигао циљ јединства и складног функционисања међу припадницима различитих националних култура.

Ширењем пословања на глобалном тржишту ствара се шири концепт националности и националног идентитета. На тај начин се отвара простор за стварање новог идентитета кроз успостављање интеракције, међузависности и послове сарадње међу припадницима различитих култура. Све то са циљем постизања успешних пословних односа и остваривања одличних резултата и постављањем виших таргета међу конкуренцијом.

Оно што је карактеристично на нашем простору карактеристично је и у земљама Латинске Америке. „Српска национална култура је по својим културним карактеристикама најближа земљама Латинске Америке (Чиле, Мексико, Венецуела, Колумбија) и нешто мање, појединим латинским земљама Европе

(Француска, Италија, Шпанија).<sup>17</sup> Успех на нашим просторима апсолутно је могућ ако је пословање конципирано тако да је флексибилно и прилагођено ставовима националне културе којој припадају њени запослени и сви субјекти који учествују у конкретном пословном процесу. Свугде у свету је препознат и опште прихваћен став да се према националним културним вредностима, које се разликују од оних на које су запослени навикли у свом окружењу, захтева да кроз системе за управљање сви они буду отворени за разлике и вредности, као и мишљења и идеје које произлазе из тих разлика.

„Култура је најзначајнији друштвени ресурс под условом да културне обрасце можемо да препознамо, анализирамо у њиховој практичној равни и да на њих делујемо.“<sup>18</sup> Национална комуникација и култура су међусобно повезане и нераскидиве. Једна на другу утичу и вуку порекло далеко у прошлост. „Са становишта националне културе комуникација међу културама је пожељна као процес учења и размене вредности, али и непожељна уколико се тежи доминацији једне над другом.“<sup>19</sup> Запослени треба да има могућност да развија комуникационе вештине у правцу и у складу са имиџом пословне организације у којој је запослен. Кроз системе за управљање треба подстакнути и усмеравати националну културу и комуникацију кроз све процесе пословања. То је још један корак ближе постизању пословних циљева. Када пословање излази из зоне комфора проширивањем свог пословања на друге територије или укључује пословне субјекте ван својих територија онда мора узети у обзир утицај међународне комуникације на националну културу и обрнуто.

Нажалост, сведоци смо да се у данашњем времену највеће борбе и ратови међу нацијама воде због непоштовања права и културе. Значај националне културе на системе за управљање перформансама запослених је вишеструк. До сада је у овом раду било објашњено на које све процесе утиче и који су елементи и услови неопходни за постизање успешних циљева кроз опште прихваћене и пожељне методе управљања запосленим лицима. Такође је више пута напоменута нераскидива веза између националне културе, система за управљање и перформансе запослених. Изводи се закључак да ради постизања добре пословне праксе и ради остваривања тежње о пожељном радном окружењу и његовом целокупном процесу, кроз системе за управљање мора да се поштује и спроведе све

---

<sup>17</sup> <https://www.ips.ac.rs/publications/filozofija-menadzmenta-i-konkurentnost-nacionalne-kulture/>

<sup>18</sup> <https://www.ips.ac.rs/publications/kultura-i-organizacija/>

<sup>19</sup> <http://www.radiobeograd.rs/download/Casopis/broj1582013.pdf>

до сада наведено - од начина селекције кандидата, према њиховим перформансама, едукације, надзора, контроле, до праћења сваког индивидуалног напретка уз обавезно поштовање националне културе.

## Литература:

Батстоне Д. (2003) *Saving the Corporate Soul*, Сан Франциско

Видановић Иван, (2006) Речник социјалног рада,

Вулетић Владимир, (2014) *Социологија*, Београд, Klett

Ди Џорџ Р. Т. (2003), *Пословна етика*, „Филип Вишњић“, Београд стр. 31-34

Лазар, Х. (2018.:34) *Етика пословног комуницирања*, Међимурско велеучилиште, Чаковац

Милосављевић С., Радосављевић И., (2003) *Основи методологије политичких наука*. Београд

Хербст, П., (2003) "Talking Terrorism a Dictionary of the Loaded Language of Political Violence", СТ: Greenwood Press, Westport, pp. 163

Carr Albert, (1968) *Is Business Bluffing Ethical?*, Harvard Biznis, стр. 143-153

Collins, J. W. (1968) *Is Business Ethics an Oxymoron?*, Business Horizons 37, број издања 5, стр. 1-8

<http://www.radiobeograd.rs/download/Casopis/broj1582013.pdf>

<http://www.radiobeograd.rs/download/Casopis/broj1582013.pdf>

<https://www.ips.ac.rs/publications/kultura-i-organizacija/>

<https://www.ips.ac.rs/publications/filozofija-menadzmenta-i-konkurentnost-nacionalne-kulture/>

[https://www.researchgate.net/publication/200149815\\_Managing\\_multicultural\\_RD\\_teams\\_-\\_An\\_in-depth\\_case\\_study\\_of\\_a\\_research\\_project\\_at\\_CERN](https://www.researchgate.net/publication/200149815_Managing_multicultural_RD_teams_-_An_in-depth_case_study_of_a_research_project_at_CERN)

[https://www.researchgate.net/publication/325070583\\_Cultural\\_Identity\\_Theory\\_and\\_Education\\_What\\_we\\_have\\_learned\\_about\\_selves\\_and\\_others](https://www.researchgate.net/publication/325070583_Cultural_Identity_Theory_and_Education_What_we_have_learned_about_selves_and_others).



## ИЗЈАВА О АКАДЕМСКОЈ ЧЕСТИТОСТИ

Изјављујем да сам у приложеном раду поштовао/ла сва правила о академској честитости.

Овај писани рад резултат је искључиво мог личног рада, темељи се на мојим истраживањима и ослања се на наведену литературу.

У Београду, дана \_\_\_\_\_ године.

Потпис студента:

\_\_\_\_\_