

Универзитет *Никола Тесла*, Факултет за пословне студије и право, Београд; Универзитет *Никола Тесла*, Факултет за информационе технологије и инжењерство, Београд

DOI 10.5937/kultura2068323D

УДК 316.722:005.32

316.72 Хофстеде Г.

316.722(497.11)

стручни рад

ДИМЕНЗИЈЕ НАЦИОНАЛНИХ КУЛТУРА И ОРГАНИЗАЦИОНО ПОНАШАЊЕ СА ПОСЕБНИМ ОСВРТОМ НА ПРИМЕРУ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

Сажетак: Главни циљ овог рада јесте да укаже да димензије националних култура утичу на различите аспекте организационог понашања. Као потпора у раду користи се петодимензионални културолошки модел аутора Хофстеда. Аутори у раду посебну пажњу посвећују димензијама распона моћи и избегавању ризика и неизвесности. Када је њихов индекс на нивоу националне културе висок то условљава и посебну климу у оквиру самих организација – долази до појаве високих хијерахијских пирамида, централизације у одлучивању, аутократског понашања менаџера, негативних ставова према раду, појави стреса и недосататку предузетничког понашања. Посебано интересовање за ову тему потиче и од чињенице да су у Србији обе поменуте димензије на високом нивоу.

Кључне речи: национална култура, организационо понашање, запослени, менаџер, аутократија

Увод

У данашњем пословном окружењу које карактерише све-присутна глобализација, значају националне културе при-даје се све већа пажња. Менаџери компанија свакодневно послују са људима из различитих земаља па се познавање њихових основних, културолошки условљених вредности, успоставило као један од кључних фактора за успешну сарадњу.

Културолошка „поткованост” постаје императивна менаџерска вештина која омогућава боље схватање интенција како ино партнера тако и конкурената. Она смањује могућност појаве неспоразума насталих из погрешног тумачења туђих речи, мисли и дела што је неопходан услов за функционисање мултикултурних тимова, мултинационалних корпорација и интернационалних компанија.¹

Глобално пословање пружа небројене шансе али захтева и пуно додатног учења на нивоу читаве организације. Менаџерске праксе које су се у једној култури доказале као успешне у другима могу бити не само неадекватне већ и контрапродуктивне. Из наведених разлога организације морају бити спремне да своје стратегије, структуре, активности и методе за постизање циљева прилагоде социо-културном окружењу у коме послују².

У даљем раду аутори ће се служити Хофстедовим петодимензионалним културолошким моделом како би што јасније указали да се различите варијабле организационог понашања налазе под јаким утицајем саме националне културе. Како Хофстеде наводи „национална култура је попут менталног програмирања – она је шаблон за начин размишљања, осећања и понашања које појединци уче од детињства и потом примењују читавог живота”.

Посебна пажња, с обзиром да су се у области организационог понашања показале изузетно важним, биће посвећена двома димензијама, распону моћи и избегавању ризика и неизвесности. Обе имају директан утицај на формирање односа између менаџера и запослених, постојање организационе хијерахије, и уопште на све организационе процесе и исходе.

1 Tipurić, D., Podrug, N. and Hruška, D. (2007) Cultural differences: Results from empirical research conducted in Croatia, Slovenia, Bosnia and Herzegovina and Hungary, *The Business Review*, Cambridge 7, pp. 151–157.

2 Francesco, A. M. and Gold, B. A. (2005) *International organizational behavior: Text, cases, and skill* (2nd ed.), Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Томе свакако треба додати и чињеницу да су њихови индекси у Србији врло високи, што је још један од разлога за њихово боље упознавање и проучавање.

*Хофстедеов петодимензионални
културолошки модел*

Аутор Герт Хофстеде (Geert Hofstede) извршио је једно од најважнијих и најопширнијих истраживања везаних за различитости националних култура. Своју крос-културну студију спровео је у периоду између 1967. и 1973. године, у Ај-би-ему, великој мултинационалној компанији. Истраживањем је било обухваћено 116 хиљада запослених из 72 земље и са 20 различитих говорних подручја. Једна од филијала у којој је обављено истраживање налазила се на подручју бивше Југославије (СФРЈ) и поред осталих активности бавила се увозом и сервисирањем америчких производа.

Аутор Хофстеде и сарадници установили су четири основне димензије на основу којих је могуће разликовати националне културе – распон моћи (*Power Distance – PDI*), избегавање ризика и неизвесности (*Uncertainty Avoidance – UAI*), индивидуализам наспрам колективизма (*Individualism/Collectivism – IDV/COL*) и мушка наспрам женске културе (*Masculine/Feminine – MAS/FEM*). Касније, 1987. године, установљена је и пета димензија, дугорочна наспрам краткорочне оријентације у времену (*Long Term Orientation – LTO*).

Распон моћи може се дефинисати као опсег у коме мање моћни припадници организација и институција прихватају чињеницу да је моћ дистрибуирана неједнако. Према Хофстедовом извештају, из 2010. године, индекс распона моћи утврђен је за 76 земаља. Највиши индекси установљени су на подручју земаља источне Европе, латинских земаља и континентима Азије и Африке³.

Индекс избегавања ризика и неизвесности односи се на толеранцију друштва према неизвесности будућих догађаја. У земљама где је овај индекс висок, људи ће се осећати негодно у ситуацијама које нису структуриране, које су нове или су им непознате. Страх од неизвесности амортизује се постављањем великог броја правила, права, обавеза, кодова понашања. Верује се у постојање само једне истине.

За разлику од њих, у културама где је овај индекс низак постоји мање правила, људи су опуштенији, а нове догађаје

3 Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

ГОРДАНА ЂУРЕТИЋ И НЕВЕНА КРАСУЉА

прихватају без страха и стреса. Према већ наведеној Хоф-стедовој листи, индекси су највиши у земљама источне и централне Европе, латинским земљама, Јапану, германским земљама, док су ниски у земљама енглеског говорног подручја, нордијским земљама и у оквиру земаља кинеске културе.

Висок распон моћи	Низак распон моћи
Моћ је база друштва и њен легитимитет се не доводи у питање	Моћ је легитимна и подлеже критеријумима доброг и злог
Деца се покуравају родитељима	Родитељи децу третирају као себи равноправне
Старији људи се обавезно морају поштовати; млађи их се плаше	Старијих људи нико се не плаши нити има обавезу да их поштује без разлога
Постојање хијерахије која поразумева и егзистенцијалну неједнакост	Хијерархија подразумева различитост улога и установљава се по потреби
Запослени очекују јасне директиве од менаџера шта треба да раде	Запослени очекују да их менаџери консултују
Владе држава су аутократске	Владе држава су плуралистичке и постављају се по основу мирних избора
Честа корупција уз политичке скандале који се заташкавају	Корупција је ређа а политички скандали подразумевају крај каријере
Дистрибуција примања на нивоу друштва је веома неуједначена	Дистрибуција примања на нивоу друштва је уједначена

Табела 1 – Индекс распона моћи

Извор: Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.), New York: McGraw-Hill.

Висок индекс избегавања ризика и неизвесности	Низак индекс избегавања ризика и неизвесности
Неизвесност у животу доживљава се као претња, нешто чега се треба плашити	Неизвесност у животу прихвата се нормално; сваки дан доноси нешто ново
Висок ниво постојања стреса, нервозе и неуротичности	Лакоћа живљења, мање стреса и нервозе
Мања брига о здрављу и општем животном благостању	Активно вођење рачуна о здрављу и општем животном благостању
Потреба за структуром и правилима	Прихватање потенцијалног хаоса и неизвесности без претходних припрема
Наставници/професори морају имати одговоре на сва питања	Наставницима/професорима је дозвољено да кажу „не знам“
Останак на истом радном месту чак и у случају потпуног незадовољства	Промена посла не доживљава се као проблем
Емоционална потреба за постојањем правила	Правила се не морају обавезно прихватити
У политичкој сфери друштва грађани се доживљавају као потпуно некомпетентни у односу на ауторитете	У политичкој сфери друштва грађани се третирају као компетентни, што им ауторитети и показују

Табела 2 – Индекс избегавања ризика и неизвесности; Извор: Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.), New York: McGraw-Hill.

Постојање индивидуализма са једне, а колективизма са друге стране, означава ниво у коме људи себе виде као индивидуе или пак припаднике одређених група. У индивидуалистичким културама сваки појединац води рачуна о себи и о члановима најуже породице. У колективистичким културама појединац по рођењу припада групи са којом је током читавог живота тесно повезан. Висок ниво индивидуализма присутан је у готово свим развијеним Западним земљама, док висок ниво колективизма доминира у мање развијеним земљама Европе, а посебно на подручју њеног источног дела. Јапан се налази у средини ова два пола.

Индивидуализам	Колективизам
Свако води рачуна искључиво о себи и својој ужој породици	Људи се рађају и живе у проширеним породицама
„ЈА” логика	„Ми” логика
Тежња ка приватности	Потреба за припадањем
На људе се гледа као на индивидуе	Људи се посматрају сходно групи којој припадају
Непоштовање норми води стварању осећаја кривице	Непоштовање норми води стварању осећаја срамоте
Особа одлуке доноси самостално	Одлуке се доносе у консултацији са осталим члановима породице и пријатеља
Инсистира се на личном идентитету	Истицање личног идентитета сматра се непримереним
Сврха едукације јесте научити како се учи	Сврха едукације је припрема за рад
Задачи су важнији од односа	Односи су важнији од задатака

Табела 3 – Индивидуализам наспрам колективизма; Извор: Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.), New York: McGraw-Hill.

Културолошка димензија мушких и женских култура рефлектује се у прихваћеним доминантним вредностима на нивоу друштва у целини. У мушким културама доминантне вредности су достигнућа и успех, а у женским квалитет живота и брига о другима. Компаративно посматрајући ове културе очигледна је тенденција ка поларизацији – велико и брзо је пожељно и прихватљиво у мушком друштву, док се у женском много више фаворизује мало и умерено. Главне карактеристике мушких култура су оријентација ка постигнутим резултатима, победи и успесима. Са друге стране, у женским културама основна вредност је умереност. Високо се вреднује квалитет живота као и односи са другим људима. Индекс мушких вредности висок је у Јапану, земљама немачког говорног подручја, у неким Латинским земљама, нпр. Италији и Мексику. Индекс је нешто нижи у западним земљама које припадају енглеском говорном подручју, док

је изузетно низак у нордијским земљама и неким латинским и азијским земљама као што су Француска, Шпанија, Португалија, Чиле, Кореја и Тајланд.

Женски принцип	Мушки принцип
Минимална социјална и емоционална разлика између мушкараца и жена	Разлика између полова изузетно је наглашена
Како жене тако и мушкарци треба да се понашају умерено и заштитнички	Мушкарци треба да буду амбициозни и борбени а жене асертивне
Постојање баланса на линији посао-породица	Послу се даје првенство у односу на породицу
Слабији појединци се штите и симпатишу	Дивљење јачима
Испољавање емоција, посебно у виду плача, сматра се нормалним за оба пола	Мушкарци не плачу а жене се не туку
Мајке одлучују колико ће деце имати	Очеви одлучују о величини породице
Много жена налази се на политичким позицијама	Политичке позиције су више за мушкарце
Религија је усмерена ка људима	Религија је усмерена ка боговима

Табела 4 – Мушка наспрам женске културе; Извор: Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.), New York: McGraw-Hill.

Краткорочна оријентација	Дугорочна оријентација
Најважније ствари у животу већ су се десиле или се управо дешавају	Најважније ствари десиће се у неком будућем периоду
Инсистирање на стабилној личности – добра особа увек је иста	Добра особа прилагођава се различитим условима
Универзална веровања о томе шта је добро а шта лоше	Појам о добром и лошем мења се сходно ситуацији
Држање до традиције	Традиција се мења под утицајем променљивих околности
Грађани треба да се поносе својом земљом	Грађани уче о другим земљама и културама
Успех или неуспех у образовању често се приписује фактору среће	Успех или неуспех у образовању приписује се уложеном труду
Спор економски раст сиромашних земаља	Убрзан економски раст до постизања просперитета

Табела 5 – Краткорочна наспрам дугорочне оријентације у времену; Извор: Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.), New York: McGraw-Hill.

Последња димензија, краткорочна наспрам дугорочне оријентације у времену указује у ком опсегу је друштво

окренуто ка садашњем времену и догађајима, или пак ка будућности. Припадници култура чија је оријентација дугорочна преферирају постављање и остваривање дугорочних циљева. Земље које су дугорочно оријентисане налазе се на подручју источне и централне Европе. Краткорочно оријентисаним припадају Америка, Африка, Аустралија и муслиманске земље.

Захваљујући све већем броју истраживања у претходних пар деценија, данас постоји већ широк опсег сазнања о томе на који начин културолошке вредности утичу на понашање како самих организација, тако и запослених⁴.

Распон моћи у организационом контексту

Када је у питању димензија распона моћи, треба нагласити да њен концепт првобитно потиче од холандског социјалног психолога Мулдера. Посматрајући одређене феномене аутор је закључио је да је моћ потенцијал да се понашање друге особе директно усмерава, а распон моћи представља ниво неједнакости између чланова друштва⁵. Ова димензија даље је разрађена од стране аутора Хофстеда који истиче да је она мера интерперсоналног утицаја који менаџери поседују у односу на запослене.

Као што се из наведеног може закључити, очигледно је да се распон моћи односи на постојање неједнакости између људи у друштву. Узимајући у обзир организациони контекст, ова димензија указује на постојање супериорнијих и мање супериорних, односно надређених и подређених. Такође, веома је важно истаћи да је овакав поредак прихваћен од обе стране без икаквог противљења. Распон моћи одређује ниво формалне хијерахије у организацији, начин на који се доносе одлуке, ниво централизације.

У културама где је распон моћи висок менаџери су патерналистички настројени, а њихов начин вођења је аутократски. Запослени им верују, не преиспитују донете одлуке, повињују им се и понашају лојално. У оваквом амбијенту менаџери су више окренути задацима него људима. Посао који запослени треба да обаве унапред је стриктно одређен па отуда и не постоји потреба за сталним интеракцијама између менаџера и запослених. Дакле, све предиспозиције за постојање хијерархијског уређења у потпуности су присутне. У културама које имају висок распон моћи, па самим тим

4 Khatri, N. (2009) Consequences of Power Distance Orientation in Organizations, *Vision*, 13(1).

5 Mulder, M. (1977) *The Daily Power Game*, Leiden, Netherlands: Martinus Nijhoff.

и њиховим организацијама, високо се цене статус, моћ и престиж⁶.

Организације у овим културама имају свој посебан поредак који омогућава да се одлуке доносе и имплементирају великом брзином. Ево и на који начин. Запослени испољавају субмисивност у понашању, а позиција сениора се никада не доводи у питање. Млађи запослени без резерве поштују старије. Одлуке се доносе од стране неколицине менаџера који функционишу на врху организационе пирамиде. Међутим, недостатак информационог инпута од стране свих запослених, слабе комуникације и дељење информација на свим хијерахијским нивоима, чине да донете одлуке често не поседују потребан квалитет.

Исто тако, доношење одлука само од стране топ менаџмента често са собом повлачи и неетичка понашања која најчешће пролазе неопажено. Разлог је врло јасан – менаџери немају обавезу да донете одлуке евалуирају и правдају пред остатком кадра.

Емпиријске студије указују да је висок индекс распона моћи дубоко укореван у колективистичким културама. У свом опсежном истраживању аутор Хофстед веома јасно истиче да су димензије распона моћи и индивидуализма/колективизма у позитивној корелацији – тако колективистичке обично имају висок распон моћи, а индивидуалистичке низак⁷.

Многи аутори поред Хофстеда дошли су до истог закључка – колективизам се може повезати са постојањем високог степена како друштвене тако и организационе хијерахије.⁸

Међутим, и поред свих лоших конотација које дефинитивно поседује, висок распон моћи у колективистичким културама не мора увек бити дисфункционалан. У неким земљама запослени чак и воле директиве које ће им смањити појаву хаоса и непредвидивости у пословном окружењу.

Тако нпр. у Турској, запослени у већини компанија немају проблем да послују са „моћнијим” менаџерима. Организација функционише тако што одлуке доноси топ менаџмент и самим тим на себе преузима пословни ризик. Запослени у

6 Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X. and Lowe, K. B. (2009) Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination, *Academy of Management Journal*, 52, pp. 744-764.

7 Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.

8 Bond, M. H. (1996) Chinese Values, in: Bond, M. H. (ed.) *The Handbook of Chinese Psychology*, Oxford University Press, Hong Kong.

тој ситуацији не морају да брину о исходу одлуке и не преузимају одговорност за њен исход. Менаџери на рационалан начин убеђују запослене да је одлука коју треба да донесу потпуно исправна и адекватна, служећи се чињеницама и здравом логиком као потпором. „Верујте ми да исправно” постаје мото одлучивања. Када је реч о социјалној размени, менаџери се према запосленима понашају потпуно benevolentно, пријатељски, обећавајући заузврат награде и услуге⁹.

Аутор Тарас и сарадници извршили су истраживање чији закључци представљају изузетно квалитетну слику реалности и пословне праксе у културама где је наведени индекс висок¹⁰.

Уколико се у обзир узме опште животно благостање постоји неколико теоријских разлога услед којих се унапред може предвидети да висок индекс распона моћи не погодује његовом расту. Као прво, ту је чињеница да је неједнакост у овим културама дата категорија и као таква прожима све сфере друштва. Затим, уколико се разматра социјални ниво друштва, односно сама категорија социјалног прогреса, висок индекс распона моћи приморава појединце да се држе ригидних, често већ превазиђених норми и улога, а све у циљу одржавања *status quo*-а. На овај начин било који облик социјалног прогреса бива знатно отежан, некада чак и немогућ. Када се ради о организационом нивоу, конкретно задовољству послом, запослени у овим културама често се изајашњавају као пословно задовољни. По мишљену не малог броја аутора, они за другачији поредак и не знају, а услед недостатака различитих искустава (конкретно везаних за пословну аутономију) нису у стању да донесу другачији закључак¹¹.

Висок индекс распона моћи условљава и специфичан начин изражавања емоција. Појединци који имају моћ много чешће исказују своје емоције док они који је не поседују емоције задржавају за себе. Аутор Мондилон наводи да емоције поноса, љутње и беса показују моћне особе, док страх,

9 Pasa, S. F. (2000) Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(b), pp. 414-426.

10 Taras, V., Kirkman, B. L. and Steel, P. (2010) Examining the impact of Culture's Consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions, *Journal of Applied Psychology*, 95, pp. 405-439.

11 Huang, X. and Van de Vliert, E. (2003) Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 159-179.

нервозу и тугу показују они који нису моћни¹². Дакле, менаџерски кадар има „право” на исказивање негативних емоција док се од запослених очекује да показују само позитивне.

Занимљив закључак односи се и на систем праведности у организацији. Истраживања су показала да су нефер и неправедне праксе много присутније у културама где је индекс распона моћи висок. Разлог је сасвим јасан и односи се на чињеницу да се моралност поступака ауторитативних особа ретко преиспитује. Такође, мање моћни појединци, саживљени са духом неједнакости, много лакше прихватају и генерално бивају мање изненађени и погођени различитим нефер праксама¹³.

Аутор Бандура је још пре много деценија написао своју теорију о социјалној размени. Иако већ старог датума она се и даље чини веома валидном – у друштвима са високим распонем моћи подређени своје шефове гледају као узор и често их опонашају. Тако се ово понашање заправо учи и потом преноси са генерације на генерацију запослених¹⁴.

Чињеница која може бити од велике користи у проучавању крос културног организационог понашања, а кореспондира са напред наведеним, указује да димензија високог распона моћи, заједно са доминантним колективизмом, није добра основа за развој предузетничког духа и предузетништва уопште¹⁵.

Такође, висок индекс распона моћи није добра предиспозиција ни за развој иновативних пракси људских ресурса. Са друге стране, а према резултатима истраживања, низак ниво индекса распона моћи омогућује запосленима да добију већу пажњу од стране топ менаџера – у оваквим културама често се организују тренинзи и додатне обуке што запосленима развија јачи осећај пословне одговорности и ажурности. Исто тако, у оваквом амбијенту лакше се стварају и

12 Mondillon, L., Niedenthal, P. M., Brauer, M., Rohman, A., Dalle, N. and Uchida, Y. (2005) Beliefs about power and its relation to emotional experience: A comparison of Japan, France, Germany, and the United States, *Society for Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, pp. 1112-1122.

13 Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P. and Jones, K. S. (2013) Employee justice across cultures: A meta-analytic review, *Journal of Management*, 39, pp. 263-301.

14 Bandura, A. (1971) *Social learning theory*, New York: General Learning Press.

15 Khatri, N. (2009) Consequences of power distance orientation in organizations, *Vision*, 13, pp. 1-9.

развијају организационе културе у којима се не потенцира статус већ искључиво знање и здраворазумско расуђивање.¹⁶

Многи аутори у савременој литератури постављају питање да ли је висока димензија распона моћи заиста препрека иновативном, креативном и инвентивном организационом понашању. Дебате везане за могућност његовог евентуалног смањивања вероватно ће трајати још дуго.

Избегавање ризика и неизвесности у организационом контексту

У пољу менаџмента и организационе психологије одавно се полемише о утицају индекса избегавања ризика и неизвесности на велики број аспеката организационог понашања. Када се ради о социјалном, односно групном нивоу, ниво поменуте димензије највише утиче на формирање менаџерског стила, док се на индивидуалном исти одражава на радне перформансе и појаву стреса код запослених.

Запослени који живе и раде у културама где је индекс ове димензије висок често имају негативне ставове према раду који потичу директно од сталне бриге о сигурности посла. Овакво стање ствари чини да се налазе под константним стресом.¹⁷

Једну од првих опсежнијих студија извршио је аутор Схане 1993. године (на узорку од 33 земље) и дошао до закључка да висок ниво димензије заправо кочи иновативност не само на индивидуалном и организационом нивоу, већ на нивоу читавог друштва¹⁸.

Потом је 1996. године извршена студија у којој су се поредили менаџерски стилови у француским и америчким компанијама. По виђењу аутора, висок индекс димензије у Француској, а низак у Америци, менаџерске стилове учинило је потпуно различитим. Нпр. у компанијама у Француској запослени су били под сталним надзором менаџера, а особље које је за организацију радило дуг период времена ретко се отпуштало. Они су били неки вид камена темељца организације. Ситуација у Америци била је другачија – посао се

16 Chin, S. C. and Pun, K. F. (2002) A Proposed Framework for Implementing TQM in Chinese Organizations", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(2/3), pp. 272-294.

17 Debus, M. E., König, C. J., Probst, T. M. and Kleinmann, M. (2012) Catch me if I fall! Enacted uncertainty avoidance and the social safety net as country-level moderators in the job insecurity job attitudes link, *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 690-698. doi:10.1037/a0027832

18 Shane, S. (1993) Cultural influences on national rates of innovation, *Journal of Business Venturing*, 8(1), pp. 59-73.

добијао и задржавао по заслуги, а веза између менаџера и запослених била је знатно непосреднија¹⁹.

Много година касније дошло је и до појаве нових, за нијансу другачијих закључака. У том контексту занимљиво је изнети мишљење аутора Оло-Лопеза и колега који су димензију тестирали везано за параметре ротације послова, формирања тимова, аутономије на послу и комуникације на линији запослени-менаџмент. Закључци до којих су дошли могли би се сублимирати на следећи начин: као прво, иако висок индекс избегавања ризика и неизвесности намеће потребу за постојањем правила, структуре и стандардизације (уз које запослени много боље функционишу) то не мора изазвати страх од нових ствари и неизвесност које оне са собом носе; уз адекватну организациону структуру и подршку од стране менаџмента запослени ће бити вољни да усвоје нове пословне праксе; запослени неће бити у бојазни да примене иновативне праксе уколико пре тога имају могућност да се консултују и попричају са менаџерима²⁰.

Аутор Хофстеде довео је у везу постојање високог индекса избегавања ризика и неизвесности и феномена нервозе и стреса код запослених. Како аутор пише у својим књигама и чланцима, а по закључцима опсежног Ај-би-ем истраживања, људи у овим културама осећају се нелагодно у ситуацијама које су им нове, непознате, чуде их и разликују се од свакодневних пракси. Они преферирају да како у животу, тако и раду, поседују структуру које ће се држати. Сходно томе, сваки залазак у ново и непознато у њима изазива осећај забринутости и нелагоде. Аутор је своје тврдње доказао на примерима земаља из узорка Ај-би-ем студије²¹.

Хофстедеева тврдња доказана је и од стране многих других аутора. Према резултатима истраживања из 2005.године, запослени у Латинској култури висок ниво стреса доживљавају услед недостатка јасних структуралних правила и недовољне социјалне подршке²².

19 Gouttefarde, C. (1996) American values in the French workplace, *Business Horizons*, 39(2), p. 60.

20 Ollo-López, A., Bayo-Moriones, A. and Larraza-Kintana, M. (2011) The impact of country-level factors on the use of new work practices, *Journal of World Business*, 46(3), pp. 394-403. doi:10.1016/j.jwb.2010.07.010

21 Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd Ed.), Thousand Oaks, CA: Sage

22 Rodriguez-Calcano, M. (2005) Job stress among hispanic professionals, *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 27(4), pp. 504-516.

Наравно, постоје ситуације у којима се стрес изазван непредвидивошћу може амортизовати. Конкретно, у том случају и саме организационе културе формирају се на начин да запослени увек имају процедуре и правила којих ће се током рада држати. Тако долази до поклапања вредности организационе културе компаније и вредности до којих запослени држе.

Избегавање ризика и неизвесности утиче и на пословне перформансе. Низак ниво димензије чак се директно може повезати са њиховим високим нивоом. Решени страха од новог и непознатог, запослени ће нове информације процесуирати много ефикасније.

Исто тако, и претходно продискутован стрес код запослених у овим културама утиче на остваривање задовољавајућих пословних перформанси. Он утиче на смањивање пажње, фокуса и смањује радну меморију.

Посебну пажњу треба посветити директној, јакој вези између димензије избегавања ризика и неизвесности и развоја предузетништва. Предузетништво, које је само по себи врло комплексан феномен, има изузетно јак утицај на економски развој друштва²³. Сходно томе, потребно је истаћи да је још у прошлом веку утврђено да је развој предузетништва, и уопште предузетничког духа код људи, уско повезан са културолошком димензијом избегавања ризика и неизвесности. Као што је већ поменуто, у земљама где је индекс ове димензије висок, непредвидивост будућих догађаја сматра се готово фрустрирајућом појавом, а суочавање са непознатим идејама, различитим типовима људи и несвакидашњим животним стиловима није пожељна пракса. Конфликти се избегавају и тежи се постизању стабилности како би се елиминисао и најмањи степен ризика. У овим земљама правни системи уређени су на такав начин да је готово сваку појаву могуће подвргнути контроли. У организацијама постоје веома јасне структуре а послови су описани до детаља²⁴.

По тврдњама многих аутора, висок индекс избегавања ризика и неизвесности налази се у негативној корелацији са развојем предузетништва. Обзиром да је ова културолошка димензија директно везана за став о поседовању осећаја контроле, потпуно је за очекивати да становници земаља у којима је избегавање ризика и неизвесности на високом нивоу неће ентузијастично започињати предузетничке послове

23 O'Gorman, C. and Fitzsimons, P. (2007) *Entrepreneurial Activity in Ireland: Evidence from the Global Entrepreneurship Monitor*, pp. 29-50.

24 Wennekers, S. et. al. (2005) *Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development*, *Small Business Economics*, 24, pp. 293-309.

који су сами по себи изузетно ризични и неизвесни. Они ће се увек пре одредити да преузму посао који је већ започет или разрађен²⁵. Генерално, предузетништво је синоним непредвидивости, а како аутор Венкер и сарадници наводе, уколико не би било оних који су вољни да зађу у неизвесно, предузетништва не би ни било.²⁶

У земљама у којима је индекс избегавања ризика и неизвесности низак људи сами траже шансе на динамичном тржишту, свесно прихватајући енормне ризике. Способност коју током овог посла развијају јесте управо на који начин да се најадекватније „изборе” са неизвесношћу. Чињеница која се никако не сме игнорисати јесте да се управо у сфери предузетничког бизниса развија велики број иновација од којих приходује читава национална економија.²⁷

Димензије распона моћи и избегавања ризика и неизвесности у Србији – како се одражавају на националну економију и пословање

У наредном делу текста аутори ће продискутовати на који начин се високи индекси распона моћи и избегавања ризика и неизвесности одражавају на пословање, и уопште читаву националну економију Србије. Посебно интересовање проистиче из идеје да их процеси транзиције и приватизације још више наглашавају. Подаци које аутори користе секундарне су природе.

	Распон моћи	Избегавање ризика и неизвесности	Индивидуализам	Мушке вредности	Оријентација у времену
Бивша Југославија	76	88	27	21	У време мерења још није установљена
Србија	86	92	25	43	52

Табела 6 – Културолошке разлике у Србији и бившој Југославији;
Извор: <https://www.hofstede-insights.com/country/serbia/>

25 Frijns, B., Gilbert, A., Lehnert, T. and Tourani-Rad, A. (2013) Uncertainty Avoidance, Risk Tolerance and Corporate Takeover Decisions, *Journal of Banking & Finance*, 37, pp. 2457–2471.

26 Wennekers, S. et. al. (2005) Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development, *Small Business Economics*, 24, pp. 293–309.

27 Pendiuc, T. and Lis, E. C. (2013) *Analysis of Entrepreneurship in Romania Comparative With The EU Countries – 27*, Problems of Management in the 21st Century, 8, pp. 81-93.

Као што се из табеле може видети индекси се налазе на врло високом нивоу и чак показују тенденцију раста у односу на ниво који су имали у бившој Југославији. Сходно томе, потребно је сагледати опште околности које су утицале да се национална култура Србије обликује на овакав начин.

Као прво, треба имати у виду да се српска национална култура формирала под утицајем богате историје и великог броја одбрамбених ратова током којих је и дошло до стварања колективистичких вредности. Такође, као што аутор Хофсед наводи, висок ниво димензије избегавања ризика и неизвесности потиче од дугих периода ратовања па није зачуђујуће што је њен индекс у Србији чак и порастао у односу на исти у бившој Југославији.

Исто тако, Србија је култура у којој је традиција изузетно важна. По мишљењу аутора Мојића разлог лежи у дугом периоду руралног начина живота али и социјалистичком уређењу које промовише колективизам и солидарност²⁸.

Становници Србије одавно познају либералне вредности. Југословенски социјализам, још од 50-тих година прошлог века, грађен је на темељима квази-либерализма, у коме је земља била отворена према западњачким утицајима, а посебно у домену културе. Премда су републике бивше Југославије имале централистичко планско уређење, југословенски социјализам био је врло специфичан с обзиром на постојање радничког самоуправљања и још понеких елемената слободног тржишта који су у то време били уведени од стране државе.

Генерално, у периоду од 60-80-тих година прошлог века Југославија је била једна од најразвијенијих земаља, не само у региону већ и шире. На снази је био самоуправљачки начин функционисања који није поседовао карактеристике чисте планско централистичке економије, а са друге стране није био ни тржишна економија.

Међутим, када је током распада бивше Југославије дошло до притиска на политичку елиту, учествовање у доношењу одлука радницима је било одузето и самоуправљање је почело да одумиру²⁹.

Данас је у Србији заступљен тзв. „политички капитализам”. Он се базира на економски ирационалном, углавном

28 Mojić, D. (2003) The influence of national culture on organizational sub-cultures and leadership styles in Serbian enterprises: an empirical analysis. *Sociologija*, 45(4), pp. 317–346; doi: <https://doi.org/10.2298/SOC0304317M>

29 Kuljić, T. (2003) Yugoslavia's Workers Self-Management. EIPCP multilingual webjournal; (<http://www.republicart.net> 1).

политички креираном монополу, а у Србији се јавља после распада социјалистичког режима и СФРЈ-а. Рат и санкције уведене од стране УН били су одлични изговори за примену различитих манипулација које су, по речима ауторитета, користиле заштити националних интереса. Наравно, исти су ово стање вакуума покушавали да одрже што дуже како би заштитили сопствене економске и политичке интересе. Оваква ситуација представља одличну подлогу за јачање димензија како распона моћи, тако и избегавања ризика и неизвесности³⁰.

Када је у питању пословна пракса, односно аспекти организационог понашања, висок индекс распона моћи у српској националној култури погодује развоју аутократског менаџерског стила. Генерално, цео амбијент кризе погодовао је стварању аутократско-традиционалистички настројеног менталитета, који иначе води порекло још од традиционалне патријархалне културе.³¹

Понашање менаџера у Србији представља врло добар пример овакве оријентације, што је својим истраживањем доказао и аутор Мојић³². Истраживање је извршио 2000-те године, тачно у време краја владавине председника Милошевића, на узорку од 14 предузећа у Београду и Војводини. У раду је поставио неколико хипотеза али као најважније за сврхе овог рада јесу хипотезе о претпостављеном ауторитативном стилу понашања менаџера, са једне стране, и општем ставу запослених са каквим менаџерима би волели да сарађују. Понашање менаџера у свим анкетираним предузећима процењено је као аутократско, што и није зачуђујуће с обзиром на изузетно високе димензије индекса распона моћи, колективизма и избегавања ризика и неизвесности на нивоу читавог друштва.

Конкретно, запослени су понашање својих менаџера у највишим процентима рангирани као беневољентно, аутократско и експлоративно аутократско, док је знатно мањи проценат запослених понашање описао као партиципативно и/или консултативно³³.

30 Arandarenko, M. (2000) *Ekonomska stvarnost Srbije (Serbian Economic Reality)*, in: M. Lazić (ed.), *Račji hod (Crabs Walk)*, Beograd: Filip Višnjić.

31 Rot, N. i Havelka (1973) *Nacionalna vezanost i vrednosti kod srednjoškolske omladine*, Institut za psihologiju i Institut društvenih nauka, Beograd.

32 Mojić, D. (2003) The influence of national culture on organizational sub-cultures and leadership styles in Serbian enterprises: an empirical analysis, *Sociologija* 45(4), pp. 317–346; doi: <https://doi.org/10.2298/SOC0304317M>; Исто.

33 Исто.

Са друге стране, запослени су се у већини изјаснили да би више волели да сарађују да менаџерима који примењују партиципативни и консултативни стил него аутократски. Међутим, у овом случају потребно је поменути да се у узорку испитиваних запослених налазио већи број релативно младих људи (31-40 година и 41-50 година) па овакви одговори нису неочекивани³⁴.

До сличних закључака дошли су и други српски организациони стручњаци. Аутор Јанићијевић истиче да сходно високој дистанци распона моћи која карактерише српску националну културу аутократско понашање менаџера није неочекивана пракса³⁵.

Још једно од спорних питања у Србији јесте питање могућности, и уопште сигурности запослења. Како млади људи који тек траже посао, тако и стално запослени, изјашњавају се да живе у сталном страху од добијања отказа. Стање опште несигурности на тржишту радне снаге доводи до стварања осећаја високе дозе анксиозности и стреса што надаље утиче на ојачавање већ високог индекса избегавања ризика и неизвесности. У овом случају ради се о бојазни о елементарној економској сигурности.

Конкретно, када је реч о младим људима који покушавају да зараде новац а још нису завршили формално образовање, перспективе су врло незавидне. Транзиционе промене, које су саме по себи већ довеле до високе стопе опште незапослености, овом сегменту становништва оставиле су минимум избора. Највећи број шанси за запослење за сада могу да нађу углавном у сфери неформалне економије што подразумева рад без уговора³⁶. До овакве ситуације довело је лоше стање привреде у целини али и закаслело реструктурирање јавних предузећа³⁷.

Када се узме у обзир део популације који је већ запослен опет се отвара спорно питање чије решавање траје већ дужи период времена, али очигледно без већег успеха. Као прво,

34 Исто.

35 Јанићијевић, Н. (1998) Uticaj nacionalne kulture na organizaciju i poslovanje jugoslovenskih preduzeća (*Influence of National Culture on Organization and Functioning of Yugoslav Enterprises*), *Poslovna politika (Business Policy)*, Vol. XXVII, October, pp. 36-44.

36 Мушикић, С., Митровић, С. и Марчећ, С. (2017) *Неформална запосленост младих у Србији – стање и трендови, Економија – теорија и пракса*, Година X, број 4 стр. 67-77.

37 Крстић, Г. (2012) *Labour Force Flows and Informal Economy in Serbia. International Conference From Global Crisis to Economic Growth. Which Way to Take?*, The Faculty of Economics, University of Belgrade, September 2012.

запослени у Србији после завршеног формалног образовања немају довољно знања и вештина како би били компетентни у глобалном дигитализованом окружењу³⁸. У том смислу вештине запослених у Србији налазе се знатно испод ЕУ просека. Међутим ово није једини проблем. Према резултатима прегледа EWCS (*European Working Conditions Surveys*) велики број запослених живи у сталном страху да ће у наредних шест месеци изгубити посао (23% становништва). Према резултатима истог прегледа, само 28% запослених у Србији се изјаснило да би после давања отказа на послу који тренутно ради било у стању да у краћем периоду нађе сличан посао који би био исто плаћен. Свему наведеном треба додати и то да готово четвртина запослених у Србији ради привремене послове³⁹.

Компаније у Србији, према расположивим секундарним подацима, и даље троше мале суме новца на додатно образовање и едукацију запослених. Генерално, буџети намењени овим сврхама и даље су на веома ниском нивоу и варирају по категоријама запослених. Планирање каријере и програми за њен даљи формални развој нису још увек део сталне пословне праксе. Исто се односи и на програме за руковођење културолошки диверзификованом радном снагом⁴⁰.

Такође, одлуке о компензацији запослених и даље су централизоване, а модерне технике као што су учешће у профиту или акцијама тек су у иницијалној фази примене. Бенефиције и стимулације много чешће добијају менаџери него запослени на осталим нивоима у организацији. Генерално, бенефиције су ограничене законом и односе на основне категорије као што су боловање, породљиско одсуство и слично⁴¹.

Потенцијал за даљи развој Србије дефинитивно се налази у сфери развоја агрокултурне производње. Србија има бројне предности, почев од великих површина високо обрадиве плодне земље, погодне климе, добре флоре и фауне. Међутим, конкурентност овог сектора за сада се базира искључиво на ниској цени радне снаге⁴². Како би се ситуација

38 Leković B. and Šušnjar Š. G. (2009) *Performance based pay in human resources development*, Strategic Management, 14 (3), pp. 1-14.

39 Jandrić, M. i Molnar, D. (2018) *Ekonomika preduzeća*, Serbian Association of Economists, *Journal of Business Economics and Management*, Savez ekonomista Srbije, str. 213-225.

40 Leković, B. and Šušnjar, Š. G. (2009) *Performance based pay in human resources development*, Strategic Management, 14 (3), pp. 1-14.

41 Исто.

42 Aničić, J., Vukotić, J. i Maksimović, G. (2017) *The possibilities and limitations of entrepreneurship development in agriculture in Serbia*, Economics of

побољшала потребно је покренути иницијативу за развој предузетничке делатности у оквиру српског агрокултурног сектора. Када би се од истог приходовало пуним капацитетом, Србија би могла доста да заради од увоза, а економска ситуација људи који се баве овом делатношћу знатно би се поправила.

Међутим, иако се о покретању предузетништва у пољопривреди већ дуго афирмативно говори пракса то не потврђује. У поређењу са другим земљама у транзицији Србија се налази на веома ниском нивоу. Ова појава велики број становништва које не живи у граду оставља без потенцијалног запослења⁴³.

Нажалост, развој предузетничке делатности у Србији (не само у агро сектору већ и осталим) наилази на велики број препрека. Према подацима Уније послодаваца из 2012. године⁴⁴ проблеми су многобројни – неповољни извори финансирања, високи фискални трошкови, компликоване административне процедуре, корупција, недостатак едукованих менаџера који познају предузетничко пословање, лоша куповна моћ становништва Србије, недовољна подршка од стране државе.

Уопште, када се ради о развоју предузетништва, Србија налази у најнеповољнијој ситуацији у односу на многе околне земље – Словенију, Мађарску, Румунију, Бугарску, Хрватску. Лошије резултате бележе само Албанија и Босна и Херцеговина. Овакво стање може се приписати општој лошој предузетничкој клими, изузетно спорим опоравком економије, али и недовољном подршком државе за развој предузетничке активности⁴⁵.

Закључак

Циљ овог рада био је да укаже да димензије националних култура утичу на формирање организационе културе па самим тим и различитих аспеката организационог понашања.

Посебна пажња посвећена је ситуацији у Србији, односно начину на који висок ниво димензија распона моћи

Agriculture 1/2017, UDC: 334.7:338.432(497.11).

43 Исто.

44 Jandrić, M. i Molnar, D. (2018) Ekonomika preduzeća, Serbian Association of Economists, *Journal of Business Economics and Management*, Savez ekonomista Srbije, str. 213-225.

45 Aničić, J., Vukotić, J. i Maksimović, G. (2017) The possibilities and limitations of entrepreneurship development in agriculture in Serbia, *Economics of Agriculture* 1/2017, UDC: 334.7:338.432(497.11).

и избегавања ризика и неизвесности утичу на пословање у организацијама. Из текста се може извући неколико закључака.

Као прво, од запослених у Србији не може се очекивати да буду задовољни послом уколико стално живе у бојазни да ће исти изгубити и то уз веома лоше перспективе налажења новог. Опште животно благостање у оваквој констелацији не постоји па тако ни послодавци не могу рачунати да ће заузврат добити максимум радних перформанси. Уколико се томе дода и низак ниво улагања у додатну едукацију, као и лош програм бенефицирања, може се рачунати да ће димензија избегавања ризика и неизвесности заправо постајати све јача.

Такође, поред свеprisутне дугогодишње праксе аутократског менаџерског стила, запосленима је одузето право да у правом смислу те речи учествују у доношењу одлука које су од значаја за пословање организације. Када аутономија на раду изостане долази и до пада креативности и стварања климе у којој ће запослени по инерцији обављати послове не држећи се правила датих од стране ауторитета у организацији. На овај начин, можда чак и несвесно, они ће јачати димензију распона моћи и подржавати постојећи поредак у организацији.

Када је у питању предузетничка делатност, може се закључити да у Србији за сада нису превазиђене многе потешкоће. Уколико се пође од теоријских претпоставки које наводе да је висок индекс избегавања ризика и неизвесности непогодно тло за развој предузетништва, Србија већ нема добре перспективе. Међутим у овој ситуацији постоје и реални, отежавајући фактори који дуги низ година остају полурешени. Тако се развој предузетништва у Србији налази на изузетно ниском нивоу.

ЛИТЕРАТУРА:

- Aničić, J. Vukotić, J. i Maksimović, G. (2017) The possibilities and limitations of entrepreneurship development in agriculture in Serbia, *Economics of Agriculture* 1/2017, UDC: 334.7:338.432(497.11)
- Arandarenko, M. (2000) Ekonomska stvarnost Srbije (Serbian Economic Reality), in: Lazić M. (ed.), *Račji hod (Crabs Walk)*, Beograd: *Filip Višnjić*.
- Bandura, A. (1971) *Social learning theory*, New York: General Learning Press.
- Bond, M. H. (1996) Chinese Values, in: Bond, M. H. (ed.), *The Handbook of Chinese Psychology*, Oxford University Press, Hong Kong.

Chin, S. C. and Pun, K. F. (2002) A Proposed Framework for Implementing TQM in Chinese Organizations, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (2/3), pp. 272-294.

Debus, M. E., König, C. J., Probst, T. M. and Kleinmann, M. (2012) Catch me if I fall! Enacted uncertainty avoidance and the social safety net as country-level moderators in the job insecurity job attitudes link, *Journal of Applied Psychology*, 97(3), pp. 690-698; doi:10.1037/a0027832

Erez, M. (2011) Cross-cultural and global issues in organizational psychology, in: S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3, pp. 807-854; Washington, DC: American Psychological Association.

Francesco, A. M. and Gold, B. A. (2005) *International organizational behavior: Text, cases, and skill* (2nd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Frijns, B., Gilbert, A., Lehnert, T. and Tourani-Rad, A. (2013) Uncertainty Avoidance, Risk Tolerance and Corporate Takeover Decisions, *Journal of Banking & Finance*, 37, pp. 2457-2471.

Gouttefarde, C. (1996) American values in the French workplace; *Business Horizons*, 39(2).

Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.

Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Huang, X. and Van de Vliert, E. (2003) Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 159-179.

Jandrić, M. and Molnar, D. (2018) *Ekonomika preduzeća, Serbian Association of Economists Journal of Business Economics and Management*, Savez ekonomista Srbije, str. 213-225.

Janićijević, N. (1998) Uticaj nacionalne kulture na organizaciju i poslovanje jugoslovenskih preduzeća *Influence of National Culture on Organization and Functioning of Yugoslav Enterprises*, Poslovna politika (Business Policy), Vol. XXVII, October, pp. 36-44.

Khatri, N. (2009) *Consequences of Power Distance Orientation in Organizations*, *Vision*, 13(1):1-9

Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X. and Lowe, K. B. (2009) Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination, *Academy of Management Journal*, 52, pp. 744-764.

- Krstić, G. (2012) Labour Force Flows and Informal Economy in Serbia, *International Conference From Global Crisis to Economic Growth, Which Way to Take?*, The Faculty of Economics, University of Belgrade, September.
- Kuljić, T. (2003) *Yugoslavia's Workers Self-Management*, EIPCP multilingual webjournal (<http://www.republicart.net> 1).
- Leković, B. and Šušnjar, Š. G. (2009) Performance based pay in human resources development, *Strategic Management*, 14 (3), pp. 1-14.
- Mead, R. (1998) *International Management: Cross-Cultural Dimensions* (2nd ed.), Wiley-Blackwell
- Mondillon, L., Niedenthal, P. M., Brauer, M., Rohman, A., Dalle, N. and Uchida, Y. (2005) Beliefs about power and its relation to emotional experience: A comparison of Japan, France, Germany, and the United States, *Society for Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, pp. 1112-1122.
- Mojić, D. (2003) The influence of national culture on organizational subcultures and leadership styles in Serbian enterprises: an empirical analysis, *Sociologija*, 45(4), pp. 317-346; doi: <https://doi.org/10.2298/SOC0304317M>
- Mulder, M. (1977) *The Daily Power Game*. Leiden, Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Muškić, S., Mitrović S. i Marčetić, S. (2017) *Neformalna zaposlenost mladih u Srbiji – stanje i trendovi*, Ekonomija – teorija i praksa, Godina X , broj 4 str. 67-77.
- Obradović, J. (1982) *Psihologija i sociologija organizacije (Psychology and Sociology of Organization)*, Zagreb: Školska knjiga.
- O’Gorman, C. and Fitzsimons, P. (2007) *Entrepreneurial Activity in Ireland: Evidence from the Global Entrepreneurship Monitor*, pp. 29-50.
- Ollo-López, A., Bayo-Moriones, A. and Larraza-Kintana, M. (2011) The impact of country-level factors on the use of new work practices, *Journal of World Business*, 46(3), pp. 394-403; doi:10.1016/j.jwb.2010.07.010
- Pasa, S. F. (2000) Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(b), pp. 414-426.
- Pendiuc, T. and Lis, E. C. (2013) Analysis of Entrepreneurship in Romania Comparative With The EU Countries – 27, *Problems of Management in the 21st Century*, 8, pp. 81-93.
- Rodriguez-Calcano, M. (2005) Job stress among hispanic professionals, *Hispanic Journal of Behavioral Sciences* 27(4), 504-516.
- Rot, N. i Havelka, (1973) *Nacionalna vezanost i vrednosti kod srednjoškolske omladine*, Institut za psihologiju i Institut društvenih nauka, Beograd.

Sadri, G., Weber, T. J. and Gentry, W. A. (2011) Empathic emotion and leadership performance: An empirical analysis across 38 countries, *Leadership Quarterly*, 22, pp. 818-830.

Shane, S. (1993) Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of Business Venturing* 8(1), pp. 59-73.

Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P. and Jones, K. S. (2013) Employee justice across cultures: A meta-analytic review, *Journal of Management*, 39, pp. 263-301.

Taras, V., Kirkman, B. L. and Steel, P. (2010) Examining the impact of Culture's Consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions, *Journal of Applied Psychology*, 95, pp. 405-439.

Tepper, B. J. (2007) Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis and research agenda, *Journal of Management* 33, pp. 261-289.

Tipurić, D., Podrug, N. and Hruška, D. (2007) Cultural differences: Results from empirical research conducted in Croatia, Slovenia, Bosnia and Herzegovina and Hungary, *The Business Review*, Cambridge, 7, pp. 151-157.

Wennekers, S. et.al. (2005) Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development, *Small Business Economics*, 24, pp. 293-309.

Nevena Krasulja and Gordana Đuretić

Nikola Tesla University, Faculty for Business Studies and Law, Belgrade;

Nikola Tesla University, Faculty for Information Technologies and Engineering, Belgrade

DIMENSIONS OF NATIONAL CULTURES AND ORGANISATIONAL BEHAVIOUR

Abstract

The main goal of this paper is to point out that the dimensions of national cultures have a huge impact on different aspects of organisational behaviour. The main support in the work is Hofstede's five-dimensional cultural model. The authors pay special attention to the dimensions of power distance and uncertainty avoidance. When both of indexes are high at the level of national culture, organizational climate will have some special features such as high hierarchical pyramids, centralised decision making, and autocratic behaviour of managers, negative attitudes towards work, stress and lack of entrepreneurial behaviour. Also, special interest in this topic results from the fact that both of these dimensions in Serbia are very high.

Key words: *national culture, organizational behaviour, employee, manager, autocracy*