



Savremena menadžment praksa u Kini i Srbiji

Katarina Zakić





dr Katarina Zakić

Savremena menadžment praksa u Kini i Srbiji

Beograd, 2022.

Izdavač:

Institut za međunarodnu politiku i privredu,
Beograd, Makedonska 25

Za izdavača:

prof. dr Branislav Đorđević,
direktor

Recenzenti:

Blagoje Babić, redovni profesor, Evropski centar za mir i razvoj
Ujedinjenih nacija, Srpska akademija ekonomskih nauka
Nataša Stanojević, naučni saradnik, Institut za međunarodnu politiku
i privredu, Beograd
Ana Jurčić, docent, Fakultet za inženjerski menadžment,
Univerzitet Union-Nikola Tesla, Beograd;

Lektura:

Nataša Nikolić

Kompjuterska obrada:

Sanja Balović

Dizajn korice:

dr Nenad Stekić

Štampa:

Birograf komp doo, Atanasija Pulje 22, Beograd

ISBN 978-86-7067-298-7

Monografija je nastala u okviru naučnoistraživačkog projekta „Srbija i izazovi u međunarodnim odnosima 2022. godine“, koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije, a realizuje Institut za međunarodnu politiku i privredu tokom 2022. godine.

SADRŽAJ

Uvod	9
1. Menadžment praksa Kine i Srbije	13
1.1 Teorijske postavke menadžmenta	13
1.2 Upravljanje u kineskoj poslovnoj praksi	23
1.2.1 Planiranje	24
1.2.2 Organizovanje	28
1.2.3 Motivisanje	30
1.2.4 Kontrola	34
1.3 Upravljanje u srpskoj poslovnoj praksi	37
1.3.1 Planiranje	37
1.3.2 Organizovanje	41
1.3.3 Motivisanje	42
1.3.4 Kontrola	44
1.4 Sličnosti i razlike menadžment prakse u Kini i Srbiji	47
2. Specifičnosti sistema poslovanja u Kini i Srbiji	51
2.1 Osnovni činioci osobenosti kineskog sistema poslovanja	51
2.1.1 Duhovno nasleđe Kine	52
2.1.2 Smenjivanje načina razvoja zemlje	56
2.1.3 Poreklo modernog preduzetništva – Politika otvorenih vrata	58
2.2. Karakteristike kineskog sistema poslovanja	63
2.2.1 Guanxi (društvene veze)	63
2.2.2 Mianzi (lice, obraz)	66
2.2.3 Srednji put – holistički pristup vremenu i performansama	67
2.2.4 Komunikacija i pregovaranje	69
2.2.5 Hijerarhija	71
2.2.6 Kolektivizam	71
2.3 Osobnosti srpskog sistema poslovanja	73
2.3.1 Duhovno nasleđe	73
2.3.2 Promena ekonomskog sistema poslovanja	77
2.3.3 Stasavanje srpskog preduzetništva	84

2.4 Karakteristike srpskog sistema poslovanja	88
2.4.1 Autoritarnost (vođa)	88
2.4.2 Hijerarhija	89
2.4.3 Kolektivizam	90
2.4.4 Tradicionalizam	90
2.4.5 Isprepletanost vrednosti socijalističkog i religijskog društva	92
2.4.6 Društvene veze	95
2.5 Sličnosti i razlike u razvitku ekonomije i načina poslovanja u Kini i Srbiji	96
3. Interkulturni aspekt poslovanja u Kini i Srbiji	99
3.1 Teorijske postavke interkulturnog menadžmenta	99
3.1.1 Hofstedova istraživanja	103
3.1.2 Švarcova teorija kulturno vrednosne orijentacije	113
3.1.3 Fons Trumpenarove dimenzije kulture – 7D model	117
3.1.4 GLOBE projekat	119
3.2 Hofstedove dimenzije kulture – način poslovanja u Kini	128
3.3 Hofstedove dimenzije kulture – način poslovanja u Srbiji	133
3.4 Uporedna analiza Hofstedovih dimenzija kulture u Kini i Srbiji	137
4. Upravljanje ljudskim resursima u Kini i Srbiji	141
4.1. Teorijske postavke upravljanja ljudskim resursima	141
4.2 Savremena praksa upravljanja ljudskim resursima u Kini	148
4.3 Savremena praksa upravljanja ljudskim resursima u Srbiji	157
4.4 Uporedna analiza HR praksi u Kini i Srbiji	166
5. Strategije za izlazak međunarodnih kompanija na tržišta Kine i Srbije	169
5.1 Teorijske postavke	169
5.2 Strategije izlaska na kinesko tržište	175
5.3 Strategije izlaska na srpsko tržište	184
6. Mogu li kineski i srpski privrednici uspešno sarađivati – novi osvrt	191
Literatura	195

Reč autora

Monografija „Savremena menadžment praksa u Kini i Srbiji“ nastala je kao rezultat dugogodišnjeg naučnoistraživačkog rada, a osnovu za pisanje predstavljala je doktorska disertacija pod nazivom „Osobnost menadžmenta u Azijsko-pacifičkom regionu – prožimanje iskustava Istoka i Zapada: case study Hong-Kong“, koja je odbranjena 2011. godine na Fakultetu za poslovne studije. Pored disertacije, u pisanju su korišćeni i rezultati dosadašnjih istraživanja na temu menadžmenta i sistema poslovanja kako u Kini, Azijsko-pacifičkom regionu, tako i u Srbiji. Bilo je potrebno mnogo vremena i rada da se monografija koja ima multidisciplinarni pristup napiše, a da čitaocima budu jasna viđenja autorke. Stoga je duže vreme planirana, menjana, da bi na kraju dobila potpuno drugačiji izgled od onog prvobitno planiranog.

Zamisao autorke je da se ova monografija koristi u naučne, ali, po potrebi, i u nastavne svrhe, kako bi se bolje objasnio način poslovanja u Kini, i kako bi se izvršilo njegovo poređenje sa srpskom poslovnom praksom. Činjenica je da se ove dve zemlje dosta razlikuju, ali i da imaju puno sličnosti, u šta će se čitaoci, čitajući je, i sami uveriti.

U procesu izrade monografije dragocena su iskustva i saznanja stečena u dugogodišnjem radu u Kineskom centru, na Fakultetu za poslovne studije, Institutu za međunarodnu politiku i privredu, kao i kroz saradnju sa Ambasadom Narodne Republike Kine u Beogradu, te kineskim univerzitetima i institutima.

Autorka bi zbog toga želela da se prvo zahvali generacijama studenata kojima je predavala, jer su zahvaljujući interakciji sa njima nastali radovi i istraživanja, te predavanja koja su takođe poslužila u pisanju ove monografije.

Pored toga, veliki broj kolega sa domaćih i inostranih fakulteta, kao i sa Instituta za međunarodnu politiku i privredu, uticao je na pristup, način i stil istraživanja i pisanja, što je doprinelo i oblikovanju naučne i nastavne karijere. Hvala im na tome.

Ambasada NR Kine u Srbiji, te rukovodioci Konfucijejevog instituta iz Novog Sada bili su sjajni partneri u naučnom, nastavnom i istraživačkom smislu. Oni su omogućili i dublje i bolje razumevanje Kine.

Bez pomoći recenzenata monografija ne bi imala ovakav oblik i stoga veliku zahvalnost dugujem prof. dr Blagoju Babiću, dr Nataši Stanojević, naučnom saradniku i doc. dr Ani Jurčić. Svo troje su svojim znanjem i iskustvom uticali na konačni izgled monografije i dali su veliki broj korisnih sugestija i komentara.

Na kraju, najveću zahvalnost upućujem porodicama Stanimirović i Zakić – hvala na pomoći, strpljenju i razumevanju.

Beograd, 23. 4. 2022.

Autorka
Katarina Zakić

Uvod

Moderna Kina, sa ekonomskim uspesima, napretkom u oblasti inovacija, tehnologije i obrazovanja, predstavlja predmet velikog interesovanja svuda u svetu, pa ne čudi što i u Srbiji za nju vlada veliko interesovanje. Povećano investiranje i interesovanje NR Kine za teritoriju Balkana, i uže posmatrano Srbije, uticalo je na to da se sve više priča o Kini, da se razmatraju oblici unapređenja saradnje, te se usled toga više piše i o samoj Kini.

Stoga je i cilj ove monografije da se prikažu sličnosti i razlike prvenstveno u načinu poslovanja, ali i istorijske faze razvoja dve ekonomije, te da se u najvećoj mogućoj meri sagleda uticaj kulture, tradicije i religije na oblike poslovanja.

Monografija se sastoji iz šest poglavlja i sva su, osim šestog, strukturirana na isti način. Svako poglavlje počinje teorijskim postavkama i razgraničavanjem termina koji se kasnije koriste u analizi, kako bi se jasno prikazao pristup svakoj od tema. Nakon toga se prvo objašnjava prikaz teme u Kini, nakon toga u Srbiji, a zaključni deo svakog poglavlja je poređenje kineske i srpske poslovne prakse. Ovakva uporedna analiza omogućila je sagledavanje specifičnosti poslovanja u svakoj od zemalja, te jasno diferencirala i potencirala njihove najvažnije karakteristike.

Prvo poglavlje posvećeno je objašnjenju funkcionisanja menadžmenta, posmatrano iz ugla njegovih faza, tj. kroz planiranje, organizovanje, vođenje (motivisanje) i kontrolu. Svaka faza pojedinačno je objašnjena, a nakon toga svaka od njih analizirana kroz prizmu oblika kompanija u kojoj se primenjuje – državnim, domaćim privatnim i inostranim privatnim.

Drugo poglavlje je sadržinski drugačije od svih ostalih, jer prikazuje razlike u sistemima poslovanja koje proističu iz različitih etapa u razvoju ekonomija, razlike koje potiču iz nacionalnih kultura i tradicija, filozofskih/religijskih ubeđenja, te promene nastale usled razvijanja privatnog preduzetništva. Prilikom analize Kine ekonomske faze razvoja prate Kinu od osnivanja NR Kine 1949. godine do danas, a Srbija je analizirana prvo kroz prizmu razvoja Jugoslavije, a nakon toga i samostalnog razvoja. Prilikom objašnjenja specifičnosti u kineskom

poslovanju objašnjeni su pojmovi *guanxi*-ija, *mianzi*-ja, holističkog pristupa vremenu i performansama, hijerarhiji, kolektivizmu i specifičnom načinu komunikacije. Osobnosti u srpskom načinu poslovanja prikazane su analizom njegovih karakteristika, kao što su autoritarnost, hijerarhija, kolektivizam, tradicionalizam, te društvenih veza.

Posebna pažnja posvećena je poslovnoj, odnosno organizacionoj kulturi. U tom smislu dati su prikazi interkulturnih istraživanja poput Hofstedovih (*Hofstede*), Švarcovih (*Schwartz*), Trompenarovih (*Trompenaars*), te rezultati GLOBE projekta. Konkretna uporedna analiza razlika u poslovnim/ organizacionim kulturama Kine i Srbije, nastala kao posledica različitih nacionalnih kultura, urađena je po Hofstedovoj metodologiji.

Četvrto poglavlje prikazuje razvitak discipline upravljanja ljudskim resursima i njene osnovne teorijske postulate. Nakon toga prelazi se na analizu upravljanja ljudskim resursima najpre u Kini, potom u Srbiji, a na kraju je data i njihova uporedna analiza.

Peto poglavlje objašnjava stratešku analizu koja se javlja u kompanijama koje žele da posluju na inostranim tržištima. U tom smislu objašnjena je strateška analiza izlaska na kinesko i srpsko tržište, koja pored identifikacije osnovnih prednosti i mana koje postoje, sagledava kakve su mogućnosti osnivanja kompanija, te kakve navike u potrošnji imaju različite grupe potrošača.

Naslov poslednjeg poglavlja je parafraza članka koji je izvorno objavljen 2015. godine i čiji je naslov glasio „Mogu li srpski i kineski menadžeri uspešno da sarađuju – kritički osvrt”. S obzirom na to da je od te prve analize prošlo sedam godina, ovo poglavlje je sada naslovljeno „Mogu li srpski i kineski privrednici uspešno sarađivati – novi osvrt”. U međuvremenu je veliki broj kineskih kompanija počeo da posluje u Srbiji, imamo i veći broj kineskih radnika koji ovde rade, te se sada mnogo bolje mogu sagledati svi problemi i izazovi u poslovanju i videti da li su se stvari u međuvremenu promenile.

Pre nego što počnu sa čitanjem ove knjige, neophodno je čitaocima dati nekoliko uputstava i upozoriti ih na moguća ograničenja predmetne analize. Pre svega, neophodno je naglasiti da je Kina, geografski posmatrano, jedna od najvećih zemalja po površini, a po broju stanovnika najmnogoljudnija država na svetu, te da se činjenice i konstatacije koje se ovde prezentuju iznose na osnovu uopštavanja velikog broja podataka. Za najveći broj stanovnika Kine način poslovanja, pregovaranja i upravljanja kompanijama je onakav kako je ovde iznet. Međutim, s obzirom na to da u Kini živi 56 nacionalnih manjina, da na severu zemlje uglavnom žive muslimani, da se

građani Kine na severu i jugu zemlje dosta razlikuju, da se gradsko stanovništvo drugačije ponaša i posluje u odnosu na ruralno, uvek treba imati na umu sa kim se posluje, odnosno odakle je poslovni partner. Dakle, uvek postoje izuzeci od pravila.

Pored toga, i Srbija se dosta razlikuje unutar svoje teritorije. Stil i način života, pa samim tim i način poslovanja, bitno se razlikuje u zavisnosti od toga da li posmatramo Vojvodinu, centralnu ili južnu Srbiju. Stoga i za Srbiju stoji napomena da su analize i zaključci koji su prezentovani posledica uopštavanja velikog broja podataka, te da se uvek mogu pronaći izuzeci u praksi. No, bez obzira na to, namera je bila da se, u meri u kojoj je to moguće, prikažu karakteristike koje važe za većinu.

Budući da Srbija kao integralni deo Evrope ima znatno drugačiju kulturu i sistem razmišljanja, neophodno je dobro se pripremiti za saradnju sa Kinezima. Među prvim stvarima koje je potrebno zapamtiti jeste to da uvek treba imati strpljenja, pripremiti se da poslovanje sa njima ide polako, ali da onog trenutka kada se uspostavi, ukoliko se poštuju dogovoreni uslovi poslovanja, saradnja može da potraje duži niz godina, na obostranu korist.

Na kraju treba dodati i da u godini kada je ova monografija publikovana Kinu i Srbiju povezuju duboki i prijateljski istorijski, politički, ekonomski i kulturni odnosi. Zemlje sarađuju u najrazličitijim oblastima, od industrije i medicine, do metalurgije i kulture. Bez uzajamnog uvažavanja i poštovanja odnosi između dve države ne bi bili onakvi kakvi su sada. Ne treba zaboraviti da su takve odnose gradile brojne generacije. Čak i u trenucima kada zemlje nisu blisko sarađivale, nije bilo međusobnog osuđivanja ili nesuglasica. Stoga je i saradnja koja je počela da se intenzivira od 2009. godine, upravo usled toga na visokom nivou. Bez obzira na to, uvek postoji mogućnost da se i dodatno unapredi, te se nadam da i ova knjiga može biti korak u datom smeru.

1. MENADŽMENT PRAKSA KINE I SRBIJE

1.1. Teorijske postavke

Menadžment (upravljanje) se kao naučna disciplina formirao na prelazu XIX u XX vek, mada se začeci menadžmenta, tj. sistema upravljanja, svakako mogu naći i ranije. Danijel Vren (*Daniel Wren*) u knjizi *The Evolution of Management Thought* objašnjava da su, recimo, Samarićani 5.000 godina pre nove ere koristili pisana uputstva o obavljanju poslova koji su vezani za upravljanje državom ili nekim komercijalnim aktivnostima.¹ Ako pomislimo na sve grandiozne istorijske građevine koje su izgrađene u davna vremena, i koje su sačuvane do današnjeg dana, svakako je i za njihovu izgradnju bilo potrebno planiranje, posebna organizacija, kao i finansiranje radova, što ponovo podrazumeva upravljanje. No svi ti početni oblici upravljanja ne mogu se u naučnom smislu podvesti pod menadžment u pravom smislu reči, onakav kakvim ga danas znamo. Da bi to bolje objasnili, polazimo od početnog definisanja pojma menadžment.

Prve definicije i opservacije na temu menadžmenta pojavile su se krajem XIX veka. Zašto baš tada? Sve do tada ljudi su u proizvodnom razvoju bili ograničeni dotadašnjim tehnološkim mogućnostima, te nisu imali mogućnosti da se bave masovnom proizvodnjom. Pre toga preovlađivala je zanatska proizvodnja, u okviru koje je vlasnik zanatske radnje bio ključna karika u njenom razvoju. On je, pored učešća u samoj proizvodnji, imao ulogu i u nabavci sirovina, obezbeđivanju kapitala za nesmetani rad, sam je vodio (ili uz malu pomoć) računa o plaćanjima kupaca i isplatama dobavljačima, isplaćivao zarade zaposlenima i, naravno, stalno bio u kontaktu sa kupcima. Takav način rada još uvek postoji u malim savremenim preduzećima, tako da nije teško zamisliti takvu situaciju i danas. Prema tome, manje-više sve bitne poslove vezane za funkcionisanje jedne zanatske radnje obavljao je jedan čovek, tj. vlasnik. Industrijska revolucija promenila je ovakav uobičajen sistem rada. Tokom ovog perioda nastala je parna mašina, čije je otkriće u stvari omogućilo razvitak mašina koje su mogle pomoći u serijskoj proizvodnji. Upravo sa otkrićem tih mašina dolazi do povećanja

¹ John R. Junior Schermerhorn. 2008. *Management 9th Edition*, Ohio University, p. 60.

proizvodnje, povećanja obima poslovanja i broja zaposlenih, te je bilo očito da jedan vlasnik više ne može samostalno da obavlja dovoljno kvalitetno sve prethodne navedene poslove i da nadzire kompletan proces nabavke, proizvodnje i prodaje. Usled toga je i došlo do potrebe za stvaranjem posebnog radnog mesta, koje će u svom opisu imati jedan ili više delova ovog poslovanja, a osoba zaposlena na tom radnom mestu pomoći će vlasniku, sada već srednjeg preduzeća, da redovno obavlja poslovnu aktivnost. Ta nova funkcija, ili bolje rečeno pozicija, dobila je naziv menadžer, tj. onaj koji upravlja, rukovodi. Menadžer u stvari treba da u ime vlasnika kapitala i sredstava za proizvodnju obavlja i kontroliše jedan deo poslovanja.

Većina autora koja se bavi izučavanjem menadžmenta definiše ga kao proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, putem koga se ostvaruju osnovni ciljevi jedne kompanije. No, pored ove, mogu se naći i mnoge druge definicije, koje, generalno posmatrano imaju vrlo sličan pristup.

Meri Parker Folet (*Mary Parker Follett*), jedan od pionira u oblasti nauke o menadžmentu, navodi da „Upravljanje predstavlja sposobnost da se stvari obave preko (pomoću) ljudi”.²

Kunc (*Koontz*) smatra da je „Menadžment umetnost obavljanja stvari uz pomoć i sa ljudima u formalno organizovanim grupama, u kojima ljudi rade kao pojedinci ali ujedno i saraduju sa drugima, kako bi se ostvarili grupni ciljevi; to je umetnost uklanjanja prepreka da bi se ostvarile performanse i to je umetnost optimizacije efikasnosti u efektivnom postizanju ciljeva”.³

Momčilo Milisavljević i Jovan Todorović smatraju da je „upravljanje kontinualni proces kojim se pokreće i usmerava poslovna aktivnost radi ostvarivanja svrhe poslovanja”.⁴

Keler i Grundei (*Kaehler, Grundei*) u svojoj knjizi *The Concept of Management: In Search of a New Definition* pokušavaju da ukazivanjem na nedostatke u prethodnim definicijama menadžmenta daju svoju, koja će izbeći nedostatke ranije formulisanih definicija. Stoga, „Menadžment je upravljački uticaj na tržište, proizvodnju i/ili operacije resursa u organizaciji i njenim jedinicama

² Dejan Erić. 2000. *Uvod u menadžment*. Ekonomski fakultet, Viša škola za sportske trenere, Beograd: Čigoša štampa, str. 18.

³ Definicija Kunca preuzeta je iz: Boris Kaehler, Jens Grundei. 2019. *The Concept of Management: In Search of a New Definition*. Springer. DOI:10.1007/978-3-319-94526-2_2, p. 9.

⁴ Momčilo Milisavljević, Jovan Todorović. 1995. *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, 8. izdanje. Beograd: Savremena administracija, str. 3.

koji se mogu baviti pitanjima ljudi i ne-ljudi i vrši ga više organizacionih aktera bilo kroz predviđanje postavljanja normi (= konstitutivno ili strateško upravljanje) ili situacionim intervencijama (= operativno upravljanje) sa svrhom postizanja ciljeva jedinice. Upravljanje jedinicom je sinonim za 'usmeravanje' ili 'vođenje' njom."⁵

Menadžment je kao posebna naučna disciplina zasnovan krajem XIX veka. Glavni utemeljivači ove discipline bili su Anri Fejol (*Henri Fayol*) i Frederik Tejlor (*Frederic Taylor*). Prvi kao rudarski inženjer, drugi kao fabrički poslovođa, skoro u isto vreme, ali na različitim mestima, došli su do vrlo sličnih zaključaka o tome šta je svrha menadžmenta i kako ga treba definisati.

Anri Fejol je poznat po delu *Generalni i industrijski menadžment*, koje je do danas doživelo preko stotinu izdanja. On je definisao menadžment kao proces predviđanja i planiranja, komandovanja, koordiniranja i kontrole.⁶ U pomenutoj knjizi utvrdio je i koje su to, po njegovom mišljenju, osnovne preduzetničke aktivnosti unutar jedne kompanije i šta se pod njima podrazumeva. Ovakva vrsta konkretne raspodele poslova unutar kompanije tokom narednih godina postala je opšteprihvaćena, ali je za to vreme bila inovativna. Fejol kaže da su u pitanju sledeće preduzetničke aktivnosti:

1. tehničke aktivnosti (proizvodnja, asemblacija i adaptacija);
2. komercijalne aktivnosti (kupovina, prodaja, razmena);
3. finansijske aktivnosti (potražnja i optimalno korišćenje kapitala);
4. obezbeđenje (čuvanje imovine i osoblja);
5. računovodstvene aktivnosti (inventar, bilans, troškovi, statistika);
6. menadžerske aktivnosti (predviđanje i planiranje, organizovanje, komandovanje, koordiniranje i kontrola).⁷

Dakle, po njemu, menadžment predstavlja jednu od preduzetničkih aktivnosti koja je u funkciji ostvarivanja osnovnih ciljeva koje je preduzetnik/vlasnik zamislio.

Frederik Tejlor je u formulisanju svoje teorije pošao od praktičnih problema u čeličani „Midvejl“ (Midvale Steel Works), koji su se ticali pre svega povećanja efikasnosti proizvodnje. Na osnovu eksperimenata koje je

⁵ Boris Kaehler, Jens Grundel. 2019. *The Concept of Management: In Search of a New Definition*, Springer, 10.1007/978-3-319-94526-2_2, p. 22.

⁶ John R. Junior Schermerhorn. 2008. *Management 9th Edition*, Ohio University, p. 60.

⁷ Henry Fayol. 2016. *General and Industrial Management*, Ravenio Books, p. 2.

sprovodio Tejlor je došao do zaključaka na kojima je zasnovao svoju *Teoriju naučnog menadžmenta*. Sprovodeći eksperiment sa jednim radnikom, on je uspeo da osmisli novi sistem rada tog radnika, kojim je, zahvaljujući boljoj organizaciji i optimizaciji pokreta, on utrostručio svoju dnevnu normu. Stoga se *Teorija naučnog menadžmenta* prevashodno bavila utvrđivanjem optimalnog dnevnog učinka, principima i metodologijom naučnog upravljanja. Tejlor je smatrao da jedino putem utvrđivanja optimalnog dnevnog učinka menadžeri mogu da planiraju i kontrolišu proces proizvodnje, smanje troškove proizvodnje i povećaju produktivnost zaposlenih. Ova teorija je među vlasnicima stekla širok krug sledbenika, ali je i naišla na veliki otpor među zaposlenim radnicima. Radnici su smatrali da norme koje bi se propisale ne bi mogle biti univerzalno prihvaćene, jer se radnici razlikuju u pogledu fizičke spretnosti i godina, te nije moguće da svaki od njih ima istu normu. No uprkos zamerkama, teorija je i do današnjeg dana u upotrebi.

Kasnije su se sve više javljale teorije koje su u obzir uzimale potrebe, motive i želje zaposlenih kako bi se ostvarili ciljevi kompanije, odnosno menadžmenta, a samim tim su se menjale i njegove definicije. Prvi u tom nizu teoretičara koji je uočio jasnu povezanost ova dva elementa bio je Elton Mejo (*Elton Mayo*). Naime, on se 1928. godine uključio u eksperiment koji je počeo da se sprovodi još 1924. u postrojenjima „Western Electrica” u Hotornu, a osnovni razlog njegovog naknadnog uključivanja bio je uslovljen nemogućnošću tumačenja rezultata eksperimenta koji su tom prilikom dobijeni. Početna ideja eksperimenta je bila da se ispita uticaj osvetljenja na učinak radnika, a počeo je da se sprovodi za potrebe Komiteta za industrijsko osvetljenje.⁸ Jednoj grupi radnika je smanjeno osvetljenje, a drugoj nije. Rezultati su pokazali da je, iako je test-grupi smanjivan nivo osvetljenja, produktivnost rasla. Nakon toga su menjani još neki elementi radne sredine, poput vlažnosti vazduha, davanja pauza, sistema nagrađivanja i tako dalje, a rezultati su ponovo ukazivali na povećanje produktivnosti, bez obzira da li su uslovi za rad bili bolji ili lošiji. Tim predvođen Mejom shvatio je da razlog povećanja produktivnosti nije u promenjenim uslovima rada, već u koheziji grupe koja je obavljala radne zadatke, i drugo, njihova svest da učestvuju u eksperimentu koji je od značaja za samu kompaniju uticala je na poboljšanje performansi. Stoga je zaključak Meja bio da odnosi ljudi unutar ovih grupa, odnos rukovodioca

⁸ Dejan Erić. 2000. *Uvod u menadžment*, Ekonomski fakultet, Viša škola za sportske trenere, Beograd: Čigoja štampa, str. 124.

prema njima i sistem motivacije i te kako utiču na produktivnost rada. Ovi zaključci, i shodno tome metode upravljanja, naročito su počeli da se primenjuju nakon Drugog svetskog rata. Pre toga je usled svetske ekonomske krize tridesetih godina XX veka bilo nemoguće u praksi voditi više računa o međuljudskim odnosima i solidarnosti, jer su teška ekonomska vremena pre svega zahtevala od rukovodioca isključivu usmerenost ka produktivnosti i troškovima.

Takođe, pored ove, neophodno je i spomenuti Maslovljevu (*Abraham Maslow*) *Teoriju hijerarhije motiva i potreba*, koja sagledava osnove motive i potrebe koje pokreću čoveka, i koji oblikuju njegovo ponašanje. Dakle, teorija nije osmišljena da bi se objasnio menadžment, ali je i te kako uticala na razumevanje mesta i uloge menadžera i zaposlenih u organizaciji. Maslou razlikuje pet osnovnih vrsta motiva i potreba: fiziološke, sigurnosne, društvene, ego i potrebe za samopotvrđivanjem. Svaki čovek u datom trenutku ima različit nivo određenih potreba. Svakako da su osnovne potrebe, fiziološke i sigurnosne, najbitnije za opstanak čoveka. Nakon ispunjenja ovih potreba, pojedinac prelazi na ispunjenje ostalih nivoa potreba. Prema Maslou, najteže je ostvariti potrebe samopotvrđivanja ili, drugačije rečeno, samoaktuelizaciju. Ove potrebe, po njegovom mišljenju, imaju najveću vrednost, jer ih je najteže ispuniti. Razlog je to što, iako pojavno pojedinac može imati ispunjene potrebe prethodnih nivoa, njegovo zadovoljstvo samim sobom može biti neodgovarajuće. Stoga je zadovoljstvo/nezadovoljstvo sobom najteže dostići.

Zadatak onih koji upravljaju kompanijom, u skladu sa saznanjima ove teorije, jeste da se, između ostalog, spoznaju motivi i potrebe zaposlenih kako bi se bolje motivisali, a time ujedno ostvarili i bolji rezultati kompanije. Svaki pojedinac ima drugačije prioritete u ostvarivanju svojih potreba i rukovodilac koji je upoznat sa vrstama motiva ili potreba koje pokreću njegove zaposlene, može na osnovu tih saznanja bolje, efikasnije i efektivnije da organizuje rad svojih podređenih.

Tokom vremena razvoj menadžment teorije se značajno menjao i prilagođavao ekonomskim, političkim i društvenim okolnostima poslovanja. Naročito nakon završetka Drugog svetskog rata u oblasti menadžmenta počinju se primenjivati tehnike odlučivanja koje su preuzete iz vojne terminologije i vojnih operacija. Naime, uočeno je da tehnike odlučivanja koje su se koristile u ratu i te kako mogu da se primene i u oblasti menadžmenta. Tako su krajem pedesetih godina XX veka razvijene tehnike poput Metoda kritičnog puta (*Critical Path Method*) i Programa za ocenu i reviziju projekata (*Program Evaluation and Review Technique*). Iako

se danas ne koriste u svom izvornom obliku, obe tehnike pomogle su da se jasnije sagledaju projekti na kojima se radi, da se sistematizuju aktivnosti i poslovi koji se moraju odraditi, te odredi najkraće i najduže vreme za završetak projekta. Ovakve tehnike mogle su da se koriste u svim oblicima kompanija, bez obzira kakvom su se vrstom delatnosti bavile, a posebno su se pokazale korisne u oblasti planiranja zaliha, alokacije faktora proizvodnje, korišćenja kapaciteta na odgovarajući način, obrta zaliha i tako dalje. Ova takozvana *operaciona istraživanja* dovela su do novog momenta u teoriji menadžmenta i stvaranja nauke o upravljanju (Management Science). Glavni nedostatak ovakvog načina upravljanja jeste to što ne može u potpunosti da odrazi realnost, niti se u okviru njega može u pravoj meri uzeti u obzir ljudski faktor.

Pri definisanju menadžmenta u novijoj literaturi i praksi ne može se zaobići ni Piter Draker (*Peter Drucker*). Najpoznatiji je po knjizi *Praksa menadžmenta* (*The Practice of Management*), izdatoj prvi put 1954. godine, koju je, po sopstvenim rečima, napisao zato što u tom trenutku nije postojala knjiga koja bi na dobar način objasnila pojam menadžmenta. Draker navodi da je menadžment aktivizirajući element preduzeća kao poslovnog sistema, te je njegov zadatak da učini ono što je poželjno prvo mogućim, a onda i stvarnim.⁹ Draker je, takođe, smatrao da su ljudi unutar kompanije njen najbitniji resurs i da u zavisnosti od toga kakav se odnos uspostavi sa zaposlenima, zavisi i uspeh preduzeća. Na osnovu ovog opažanja formulisao je koncept Upravljanje uz pomoć ciljeva (Management by Objectives), prema kome se individualni ciljevi zaposlenih moraju usaglasiti sa ciljevima kompanije, tj. upravljanje prema ciljevima je sredstvo integracije organizacijskih ciljeva (profit, rast) sa individualnim potrebama zaposlenih (zarada, napredovanje). Bitna odrednica ovog koncepta je da i menadžeri i zaposleni zajedno određuju ciljeve, a ne da njih menadžer jednostrano formuliše. Dakle, obe strane su jasno upućene u to šta su pojedinačni ciljevi zaposlenog, kako se oni uklapaju u opštu politiku kompanije, kao i koje su stimulatívne mere koje zaposleni može da očekuje ukoliko ostvari i više nego što je prvobitno planirano. Interesantno je da sam koncept ima pozitivan karakter, jer stremlji ka tome da se zaposleni stimulišu kroz nagrađivanje i pohvalu, a ne kroz prinudu i kaznu. Tokom narednih decenija i Draker, i drugi autori menjali su koncept na više načina, ali je osnovna premisa ostala ista, a to je da ukoliko se na pravilan način shvate

⁹ Momčilo Milisavljević. 2005. *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 4.

motivi zaposlenih, moguće je pravilnom motivacijom postići veći uspeh zaposlenih, a samim tim i napredovanje kompanije.

Nakon šezdesetih godina XX veka menadžment je kao naučna disciplina počeo da se grana na više novih poddisciplina, te su se stvorile nove oblasti proučavanja poput organizacionog ponašanja, upravljanja ljudskim resursima, interkulturnog menadžmenta, menadžmenta operacija, upravljanja kvalitetom, strategijskog menadžmenta i tako dalje. Verovatno će u narednim godinama biti osmišljene nove discipline, koje će odgovarati novim vremenima i tehnologijama. O nekim od pomenutih disciplina biće govora u narednim poglavljima, a o preostalim disciplinama i njihovoj specifičnoj vezi sa Kinom i Srbijom biće govora verovatno u nekom drugom izdanju proširene monografije.

Objašnjenje sistema upravljanja u ovoj knjizi biće dato na osnovu definicije menadžmenta koja je u praksi najčešće u upotrebi, a to je da je menadžment proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole koji se primenjuje kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. U ovoj monografiji će u okviru faze vođenja najveća pažnja biti posvećena motivaciji. To, naravno, ne znači da jedan deo objašnjenja upravljanja neće biti posvećen vođenju, jer je o tome potrebno dosta znati, ali je pretpostavka da je motivacija sredstvo kojim se mogu postići i pojedini zadaci iz oblasti liderstva. Upravo je motivisanje faza koja je nedostajala u prvobitnim oblicima upravljanja državama, jer se tada nije velika pažnja pridavala motivisanju, već je osnovni pokretač rada bila kazna ili mogućnost njenog izbegavanja. Mada kažnjavanje kao oblik motivacije postoji i dalje, ipak pozitivni oblici motivacije imaju danas veći značaj u praksi.

1. *Planiranje* je, dakle, prva faza procesa menadžmenta, u kojoj se definišu ciljevi organizacije, kao i načini za njihovo ispunjavanje. Za dobro planiranje neophodno je imati dobre i precizne podatke, do kojih je moguće doći kako na nivou kompanije (interni podaci), ali i iz okruženja (eksterni podaci). Prilikom procesa planiranja razmatraju se različite alternative koje stoje menadžerima na raspolaganju kako bi se ispunili ciljevi kompanije, a pretpostavka je da će se oni odlučiti za najbolju opciju. Naravno, mnogo faktora utiče na to za koju će se opciju odlučiti menadžer, a postupak planiranja najčešće nije ni jednostavan, ni kratkoročan. Uobičajeno ja da se planiranje deli na strateško i operativno. Strateško planiranje je ono kojim se definišu osnovni ciljevi jedne kompanije, njena vizija i misija, a odnosi se na duži vremenski period. Strateško planiranje je deo posla top menadžmenta, i od njega prvenstveno zavisi uspeh jedne kompanije. Za razliku od njega, operativno planiranje je po prirodi kratkoročno (do godinu

dana) i ono u stvari služi da se u određenom vremenskom periodu ostvare već unapred definisani strateški ciljevi. Operativne planove sprovode menadžeri srednjeg nivoa, a po potrebi i najniži nivoi menadžmenta.

Neizostavan deo planiranja jeste i proces donošenja odluka. Pojedini autori ovu aktivnost ne izdvajaju kao posebnu fazu menadžment procesa, ali ima i onih koji je izdvajaju. Da bi se nešto isplaniralo, neizostavno mora da se uz to donese i neka odluka, te je po mišljenju ovog autora ovo deo procesa planiranja. Za odlučivanje se vezuju odluke, a i one se, kao i planiranje, dele na strateške i operativne. Svakako da je odlučivanje svakodnevnija aktivnost u odnosu na planiranje, koje se javlja samo onda kada je to kompaniji u datom trenutku i potrebno.

2. *Organizovanje* je druga faza procesa menadžmenta, u kojoj se definišu zadaci kompanije u budućem vremenskom periodu, određuju ljudi i raspoređuju resursi kako bi se zadaci izvršili, a planovi ostvarili. U ovoj fazi procesa menadžmenta velika pažnja poklanja se ljudskim resursima, tome ko će se zaposliti (sa kojim kvalifikacijama i na kojim funkcijama), kako obučiti novozaposlene i kako održavati odgovarajući stepen kvaliteta rada.

Takođe, pravi se odgovarajuća organizaciona struktura, u kojoj će se znati ko je za šta odgovoran i koja je uloga zaposlenog u organizaciji. Oblik organizacione strukture zavisi pre svega od vrste delatnosti kojom se kompanija bavi, a potom i od veličine kompanije. U tom smislu kompanije se mogu odlučiti za centralizovane ili decentralizovane organizacione strukture. Kod centralizovanih organizacionih struktura odlučivanje se vezuje za jednog pojedinca (vlasnika ili generalnog direktora), a odluke se sprovode na nižim nivoima menadžmenta. Takođe, informacije skoro uvek idu od vrha kompanije ka nižim organizacionim nivoima. Kod decentralizovanih organizacionih struktura postoji veća „demokratija” u odlučivanju, te se i informacije slobodnije kreću kroz kompaniju, a operativni menadžeri imaju veću slobodu u odlučivanju.

Bez obzira na to koja se organizaciona struktura uspostavi, potrebno ju je sa promenama u organizaciji i protokom vremena menjati, te uspostavljati organizacionu strukturu koja je u skladu sa novim potrebama i promenama na tržištu. No ovo je lakše reći nego ostvariti. Nemali broj kompanija i u Srbiji, i u svetu, susreo se sa problemima prevelikog i prebrzog rasta, koji organizaciona struktura nije mogla da isprati. Najčešći problemi koji se onda javljaju su dezorganizacija posla, preklapanje kanala komunikacije, dupliranje lanaca naređivanja, kao i nagomilavanje nerešavanih problema jer se ne zna ko je odgovoran za njihovo rešavanje. Drugi vid problema nastaje kada kompanija kreće sa smanjivanjem i sužavanjem obima

poslovanja, te se javljaju problemi poput manjka radne snage, prebacivanja odgovornosti sa više različitih nivoa na jedan nivo, smanjivanja raspoloživog kapitala i sredstava.

3. *Vođenje* je faza koja podrazumeva da menadžer tokom komunikacije sa zaposlenima, uz pomoć različitih oblika motivisanja zaposlenih i ličnog stila rukovođenja, ostvari ciljeve organizacije. S obzirom na to da je u okviru ove faze menadžmenta, za potrebe ove analize, najznačajnija motivacija kao deo vođenja, upravo njoj će biti posvećena najveća pažnja.

Motivisanje zaposlenih se ostvaruje povezivanjem njihovih motiva i potreba sa motivima organizacije. Motivacija zaposlenih može biti materijalna (plata, bonusi, seminari, školovanja) ili moralna (nagrada, pohvala). Takođe, postoji razlika između unutrašnje (ona koja dolazi od samog pojedinca) i spoljašnje motivacije (ona koju dolazi iz spoljnih izvora, tj. nije je pojedinac sam osmislio).

Za uspešno funkcionisanje organizacije neophodno je pravilno održavanje i unapređivanje motivacije zaposlenih. Bez njihovog truda i zalaganja na poslu nijedna organizacija na tržištu ne bi mogla da opstane. Na motivaciju se često gleda na prilično jednostavan način i potcenjivački, pogotovo od strane menadžera koji smatraju da je plata dovoljan način motivisanja zaposlenih. Usled toga je stvaranje teorija radne motivacije, koje imaju suprotne stavove od ovih, poput Mejove, Maslovljeve ili Drakerove, neprocenjivo za pravilno usmeravanje svih menadžera kako treba motivisati zaposlene.

Zbog toga se u praksi često navodi da su menadžeri, koji su ujedno i lideri unutar organizacije, ti koji najčešće shvataju neophodnost i značaj motivacije zaposlenih. Formalni i neformalni lideri¹⁰ unutar kompanija su nosioci procesa motivacije. Njih inače odlikuje sposobnost uočavanja osnovnih motiva i potreba (poriva) zaposlenih, koje znaju da prepoznaju na pravi način i iskoriste ih kako bi se ostvarili kako ciljevi kompanije za koju rade, tako i ciljevi samog zaposlenog. Dobre lidere (vođe) odlikuje i sposobnost grupnog i timskog rada, ali ujedno i sposobnost upravljanja sukobima i konfliktima, koji se neizbežno javljaju. Konflikti sami po sebi ne

¹⁰ Formalni lideri su oni koji su to postali zahvaljujući funkciji i položaju koji zauzimaju u organizaciji, dakle imaju i zvaničnu potvrdu kompanije za to, dok su neformalni lideri oni koji predvode zaposlene i zahvaljujući nekim ličnim karakteristikama (harizma, stručnost, veštine, sposobnosti...) stiču poverenje zaposlenih i izdvajaju se među njima.

moraju uvek imati negativnu konotaciju i ishod, pogotovo ako se iskoriste da se određene stvari poboljšaju i unaprede.

4. *Kontrola* je poslednja faza procesa menadžmenta, u kojoj se posmatra da li je ostvareno sve ono što je planirano i, ukoliko nije, preduzimaju se korektivne mere. Postoje različiti oblici kontrole: unutrašnja (koju sprovodi sama kompanija) i spoljašnja (inspekcija, revizori), potom kontrola kvaliteta, finansijska kontrola i tako dalje.

Kontrola u suštini mora biti tačna, precizna, izvršena na vreme i konstruktivna. Dobro izvršena kontrola je ključna za održavanje dobrih odnosa sa kupcima i klijentima, jer uz njenu odgovarajuću primenu klijentima se isporučuje roba ili usluge odgovarajućeg kvaliteta, što povratno omogućava održavanje dobrih odnosa sa klijentima, a pre svega održavanje lojalnosti. Lojalnost kupaca je za svaku kompaniju odnos kome se posvećuje dosta pažnje, jer su oni osnova dobrog funkcionisanja kompanije: a) imaju mogućnost reklamiranja koja samu kompaniju ništa ne košta, a donosi joj dosta prihoda (putem preporuka) i b) kompaniju manje košta da zadrži postojeće potrošače, nego da privuče nove.

Usled toga je teorija i praksa u oblasti kontrole dosta napredovala i poslednjih godina pridaje joj se sve veći značaj. Stoga i ne čudi što se sada gotovo na svakom fakultetu koji se bavi poslovanjem i menadžmentom izučavaju i operativni menadžment, i menadžment kontrole kvaliteta.

1.2. Upravljanje u kineskoj poslovnoj praksi

Pre samog objašnjenja načina funkcionisanja kineskog sistema menadžmenta, moramo reći da iako se na Zapadu mnoge azijske zemlje poistovećuju, njihov sistem rada se dosta razlikuje. Tako mnogi misle da Korejci i Kinezi isto ili slično posluju, što inače nije tačno. Konfucijanizam i njegove moralne vrednosti i norme stvaraju sličan sistem vrednosti koji se poštuje u obe države, ali im način poslovanja nije isti. Takođe, Japanci kao poštovaoci konfucijanizma i budizma, imaju sličnosti sa Kinezima, ali je među njima mnogo više razlika.¹¹ Pored toga ni Hong Kong, kao sada integralni deo Kine, nema isti sistem rada. Skoro sto godina britanske kolonijalne uprave bilo je dovoljno da se stvori menadžment praksa koja je danas bliska Kinezima, ali je još uvek u dovoljnoj meri drugačija i specifična, pre svega zbog spoja vrednosti sa Zapada i Istoka, tako da se mora posebno izučavati.¹² Prema tome, menadžment je među azijskim zemljama značajno različitiiji nego što je to evropski menadžment, i na taj način ga i treba posmatrati.

Dakle cilj ovog dela monografije je da se prikaže kako izgleda svaka faza procesa menadžmenta u Kini i Srbiji, s tim što će se praviti razlike između toga da li je kompanija u državnom (javnom), domaćem privatnom ili inostranom privatnom vlasništvu. Razlike koje postoje u organizaciji rada jedne kompanije, posmatrano kroz oblik delatnosti, u ovom smislu su manje bitne od vlasništva, pogotovo u Kini. Naime, kompanije koje se bave sličnom ili istom delatnošću često imaju i slične načine rada, bez obzira na to gde su locirane. No vlasništvo, prvenstveno u Kini, ali isto tako i u Srbiji, pravi razlike u samom poslovanju.

Treba istaći da je devedesetih godina u inostranim časopisima i naučnim radovima velika pažnja poklanjana preduzećima u Kini koja su bila *joint venture* i koja su imala kombinovano kinesko-inostrano vlasništvo. Potreba za posebnim izdvajanjem ovakvog oblika poslovanja je tada bila očigledna, jer nije ni bilo moguće osnovati kompletno inokosno inostrano preduzeće. Danas je takva opcija dozvoljena, mali je broj *joint venture* kompanija, te je stoga takav oblik kompanija ovde izostavljen.

¹¹ Više o karakteristikama japanske menadžment prakse videti u: Katarina Zakić. 2008. „Japanski menadžment: sinteza domaćeg nasleđa i stranih iskustava”, *Megatrend revija*, vol. 5(2). Megatrend univerzitet, Beograd.

¹² Katarina Zakić. 2016. “Combining the Tradition of Business Practice Between East and West on the Example of Hong Kong”, *The Review of International Affairs*, Vo. 66, No. 1160, Institute of International Politics and Economics, pp. 81-102.

1.2.1. Planiranje

Kompanije u **državnom kineskom vlasništvu** su obično velike, kako po broju zaposlenih, tako i po kapitalu kojim raspolažu. Rukovodioci kompanija moraju biti odobreni kako od kineske nacionalne, tako i od pokrajinske (provincijalne) Vlade. Posao koji ovakve kompanije obavljaju je u funkciji ostvarivanja kineskih državnih interesa i njihov način rada, planiranja, donošenja odluka, zapošljavanja, pa i motivisanja zaposlenih, posve je drugačiji od onog koji se primenjuje u kineskim privatnim kompanijama. Osnova za planiranje poslovanja u njima su pre svega kineski petogodišnji razvojni planovi, ali i razvojni planovi provincija u kojima su kompanije locirane. Naime, osnovni kineski plan razvoja odnosi se na period od pet godina i on je osnova razvoja za celu zemlju. Da bi se taj plan bolje i preciznije sprovodio, organi upravljanja u provincijama takođe donose petogodišnje planove razvoja, koji detaljnije za tu provinciju definišu pre svega ekonomske ciljeve, koje je neophodno ostvariti. U tom smislu kineska državna preduzeća su osnovni nosioci realizacije ovih planova, ali, naravno, nisu jedini. Tim planovima se posrednim putem definiše i utiče na rad privatnih kineskih kompanija.

Dakle, u ovakvim okolnostima direktori državnih preduzeća nisu u mogućnosti i nemaju preveliku slobodu u definisanju strateških ciljeva njihovog preduzeća, ali se veća samostalnost očekuje u realizaciji operativnih, kratkoročnih planova. Tu dolazi do izražaja sposobnost menadžment tima da poštujući odredbe vlasnika, u ovom smislu kineske države i naroda, a imajući u vidu materijalna i finansijska sredstva i zaposlene, ostvari ciljeve koji su zacrtani. Mora se naglasiti da je zbog izrazito hijerarhijske strukture proces planiranja i donošenja odluka dosta spor. Odluke se donose kolektivnim putem, pogotovo kada je planiranje u pitanju, jer veći broj rukovodilaca zajednički raspravlja o svim problemima i mogućnostima. Odluku na kraju donosi rukovodilac koji je na najvišem položaju unutar te grupe. Dakle i sprovođenje planova ide hijerarhijskim putem, tj. odozgo nadole, te je proces prilično krut i nefleksibilan.

Kineske privatne kompanije su kompanije sa kraćom istorijom poslovanja u Kini, jer sve do zakonskih reformi 1994. godine nisu ni postojale.¹³ U početku su to većinom bila porodična preduzeća, u kojima su

¹³ Curtis J. Milhaupt, Wentong Zheng. 2015. "Beyond Ownership: State Capitalism and the Chinese Firm", *The Georgetown Law Journal*, vol. 103, p. 672, <https://www-cdn.law.stanford.edu/wp-content/uploads/2017/04/103GeoLJ665.pdf>

se prvenstveno zapošljavali članovi uže, a nakon toga i šire porodice, da bi se u onima koji su napredovali kasnije širio krug zaposlenih na poznanike i prijatelje. Kasnijih godina, sa ozbiljnijim usponom i rastom kineskog privatnog sektora, dolazi i do zapošljavanja ljudi koji se javljaju na konkurse i ne dolaze iz bližeg okruženja.

U kineskoj literaturi navodi se značajan podatak da privatne kineske kompanije imaju takozvani 60/70/80/90 skor. Šta to praktično znači? Kineske privatne kompanije su one koje najviše podstiču razvoj Kine jer njihov doprinos rastu kineskog bruto domaćeg proizvoda (BDP) iznosi 60%, doprinos inovacijama 70% od ukupnog broja inovacija, gradska zaposlenost u njima je 80% i, na kraju, one obezbeđuju 90% novih poslova.¹⁴ Treba dodati da velike kineske privatne kompanije nemaju potpunu slobodu u poslovanju, kakvu inače imaju kompanije u drugim delovima sveta. Naime, kineska centralna vlada i dalje utiče na to gde i kako kineske privatne kompanije mogu da ulažu, i to ih značajno ograničava u mogućnostima razvoja. Između ostalog, mnogobrojne privatne kompanije primaju državne subvencije, te je tu onda prisutan i dodatni državni uticaj. Pored toga, u poslednje vreme kineska vlada određuje i na kojim berzama ove kompanije mogu da se dokapitalizuju ili kotiraju. Akcenat je pre svega na IT kompanijama, jer kineske vlasti smatraju da ove kompanije poseduju informacije koje su od nacionalnog značaja i smatraju da izlaskom na inostrane berze ugrožavaju nacionalnu bezbednost. Takav je, recimo, bio slučaj sa kompanijama „Alibaba“ (IT kompanija) i „Tencent“ (IT kompanija) u 2020. godini, ili kompanijom „Didi Chuxing“ (kineska verzija „Ubera“) u 2021. godini. Njihova dokapitalizacija ili inicijalno kotiranje na zapadnim berzama su zaustavljeni i preusmereni na Hongkonšku berzu.

Način planiranja poslovanja u kineskim privatnim kompanijama je značajno evoluirao i danas je dosta drugačiji nego ranije. No, neke stavke o načinu planiranja poslovanja i dalje stoje. Najveću razliku pravimo sa aspekta veličine kompanije koju posmatramo, tj. da li je u pitanju mala porodična kompanija ili srednja i velika kompanija. Manje porodične kompanije nemaju toliko mogućnosti da dugoročno planiraju, već je akcenat na kratkoročnom, eventualno srednjoročnom planiranju. U pitanju su kompanije u kojima je glava porodice vlasnik, a ostali zaposleni su članovi uže ili šire porodice. Glavi cilj je da kompanija bude solventna i da

¹⁴ Amir Guluzade. 2019. "The role of China's state-owned companies explained", *World Economic Forum*, 07 May <https://www.weforum.org/agenda/2019/05/why-chinas-state-owned-companies-still-have-a-key-role-to-play/>

se svima obezbede redovne zarade. Kada kompanija ostvari veće i zapaženije rezultate, javlja se potreba i za drugačijim oblicima planiranja, koji su usmereni na rast i razvoj preduzeća. Danas se velike kineske kompanije poput „Alibabe“, „Tencent“ ili „Huaweiija“ ne razlikuju toliko u svom načinu poslovanja od kompanija koje dolaze sa Zapada. U tom smislu strategijsko planiranje na nivou velikih sistema, koji su sebi imaju različite oblike poslovanja, zahteva ozbiljno strategijsko promišljanje i stvaranje posebne strategije za ceo sistem, ali i strategije za pojedinačne delove sistema.

Tabela 1 – Najuspešnije kineske državne i privatne kompanije prema listi Fortune 500 u 2020. godini

1.	Industrial and Commercial Bank of China
2.	China Construction Bank
3.	Agricultural Bank of China
4.	Bank of China
5.	Tencent
6.	Alibaba
7.	Ping An Insurance
8.	China Mobile
9.	China Merchants Bank
10.	Bank of Communications

Izvor: China Daily, 23.9.2021. "Top 10 Chinese companies on Fortune list", <https://www.chinadaily.com.cn/a/202109/23/WS614bb0c5a310cdd39bc6ad0c.html>

Multinacionalne inostrane kompanije doprinele su mnogim promenama u načinu poslovanja kompanija u Kini nakon uvođenja ekonomske reforme 1979. godine. Naime, posle smrti kineskog predsednika Mao Cedunga (*Mao Zedong*), na čelu partije nasledio ga je Deng Sjaoping (*Deng Xiaoping*), koji je uveo opsežne ekonomske reforme u Kini. Tada su u određenim gradovima osmišljene specijalne ekonomske zone (SEZ), koje su imale poseban status u odnosu na ostale gradove u Kini. U njima je bilo dozvoljeno da, prvi put od osnivanja NR Kine, strane kompanije osnuju svoja preduzeća u Kini, ali pod specifičnim uslovima. U prvo vreme to su mogle biti samo *joint venture* kompanije, u kojima je pored inostranog

kapitala morao da se nađe i kineski partner sa svojim kapitalom.¹⁵ Stoga su te prve inostrane kompanije na neki način bile pioniri promena u dotadašnjem uobičajenom načinu poslovanja, koji se vezivao samo za državna preduzeća. Tokom narednih decenija više puta su menjani uslovi pod kojima su inostrane kompanije mogle da posluju, te je samim tim sve više kompanija iz različitih delova sveta i delatnosti dolazilo da posluje u Kini. Njihov uticaj na razvoj Kine bio je ogroman, te se dosta tehnika i načina organizacija posla, može se reći, „primilo“ u svakodnevnom poslovanju, ali su prvih godina to bile velike novine.

Tabela 2 – Top deset kineskih privatnih kompanija u 2020. godini prema All-China Federation of Industry and Commerce

1.	Huawei Investment & Holding Co Ltd
2.	Suning Holdings Group
3.	Amer International Group Co Ltd
4.	Hengli Group Co Ltd
5.	Country Garden Holdings Co Ltd
6.	Evergrande Group Co Ltd
7.	Legend Holdings Ltd
8.	Gome Holdings Group Co Ltd
9.	China Vanke Co Ltd
10.	Geely Holding Group

Izvor: China Daily. 19. 9. 2021, “Top 10 Chinese private enterprises in 2020”, http://www.chinadaily.com.cn/a/202009/14/WS5f5e9fc0a310f55b25a8235d_1.html

Inostrane kompanije uobičajeno donose pravila i sistem poslovanja koji postoji u centrali, tj. matičnoj državi odakle potiču. Stoga je i način planiranja u stvari preseljen iz centrala u Kinu, imajući pri tome u vidu i osobenosti koje postoje na kineskom tržištu. Svi oblici planiranja postoje, s tim da su ciljevi poslovanja u Kini u funkciji ostvarivanja ciljeva centrale kompanije. Mnoge kompanije koje su među prvima došle u Kinu, iako su u početku uspešno poslovale, danas više nisu toliko prisutne, poput „Panasonica“ ili „Motorole“. Druge, koje su takođe rano počele poslovanje

¹⁵ Blagoje Babić. 2007. *Ekonomija Azije*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 424.

u Kini, i dalje su i te kako uspešne, poput recimo „Coca-cole“. Kako se vremena menjaju, tako se menjaju i navike kineskih potrošača, tako da su danas među omiljenim inostranim kompanijama u Kini „McDonald’s“, „Kentaky Fried Chicken“, „Ikea“, „Starbacks“ ili „Pizza Hot“. Stoga možemo reći da bez obzira na specifičnosti u poslovanju koje se moraju savladati prilikom poslovanja u Kini, koliko god da je kompanija dobra, i ona se mora menjati u korak sa vremenom u samoj Kini, jer su i potrošači u Kini danas osjetljiviji na promene i lakše menjaju svoje navike. Upravo zbog toga i planiranje u inostranim kompanijama u Kini mora biti u skladu sa promenama koje se dešavaju na tržištu.

1.2.2. Organizovanje

Način organizacije poslovanja u **državnim kineskim kompanijama** posledica je oblika vlasništva i načina planiranja poslovanja. Kao što je već rečeno, kineske državne kompanije su u najvećem broju slučajeva velike i odlikuje ih nefleksibilnost, hijerarhija i sporost u donošenju i realizaciji planova i odluka. To znači da je uobičajeni oblik organizacione strukture funkcionalni, dakle onaj koji najčešće prati birokratizovane sisteme. Drugaćiji oblici organizacionih struktura, poput divizione ili matricne, pre se mogu očekivati u kineskim kompanijama koje imaju mrežu filijala ili poslovnica u inostranstvu (divizona) ili u kompanijama koje se bave istraživačkim radom ili IT delatnostima (matricna). Ovi napredniji oblici organizacionih struktura nisu odgovarajući za većinu državnih kompanija, u kojima se striktno poštuje hijerarhija, kanali komunikacije koji idu od vrha ka nižim nivoima organizacione strukture, a nema posebne povratne veze koja ide od nižih hijerarhijskih nivoa ka višim.

Organizacija ljudskih resursa je u sastavu službi za zapošljavanje, a u državnim kompanijama je bitno i gde su se zaposleni školovali i koja im je struka. Nepisano pravilo je da je za zapošljavanje u njima bitno i da li su politički angažovani, kao i da li imaju odgovarajući *guanxi*.¹⁶ Guanxi predstavlja mrežu kontakata i poznanstava koje pojedincu mogu pomoći u zapošljavanju i obavljanju poslova. Najbolji opis ove reči na srpskom jeziku bio bi sistem preporuka, ili u svakodnevnom govoru *društvene veze* koje

¹⁶ Katarina Zakić. 2015. „Mogu li srpski i kineski menadžeri uspešno da saraduju: kritički osvrt“, Međunarodni problemi, Vol. LXVII, br. 2-3, DOI: 10.2298/MEDJP1503217Z, str. 221.

imate sa drugim ljudima. Dakle, zaposliti se u državnim kompanijama nije lako, jer je ponuda radne snage velika, a tražnja ograničena.

Materijalni i finansijski resursi u državnim kompanijama uglavnom se organizuju na nivou top menadžmenta kompanije, a rezultati se podnose vlasniku, tj. predstavnicima centralne ili provincijalne vlade. Kao i kod organizovanja ljudskih resursa, i ovde često postoji krutost i sporost u procesu donošenja odluka, dosta toga se više puta proverava i pregovara. No to što državne kompanije imaju određene prednosti u odnosu na privatne jer im je država vlasnik i to što postoji razgranat sistem kontrole, ne znači da sva kineska preduzeća rade na dobar način, kao što ne znači ni da svi direktori ovih preduzeća valjano obavljaju svoj posao. U tom smislu u praksi se mogu naći primeri da su direktori velikih državnih kompanija smenjivani sa funkcija zbog loše obavljenog posla, ali i da su zakonski odgovarali za takve rezultate.

U **kineskim privatnim kompanijama** način organizacije poslovanja značajno se razlikuje u odnosu na državne sisteme, pogotovo kada su u pitanju manje porodične kompanije. Njihova struktura rada, nabavke i korišćenja materijala i sirovina, te zapošljavanja ljudi, zahteva mnogo veći stepen fleksibilnosti da bi kompanija, zbog velike konkurencije, uopšte uspela da opstane na tržištu. Prave organizacione strukture u porodičnim preduzećima i nema, jer svako radi sve, tj. ono što mu se u datom trenutku poveri da radi. Neka načelna podela poslova postoji, ali u malim preduzećima ona dosta fluktuiira. Uobičajeno je da je vlasnik radnje ili preduzeća taj koji je odgovoran za organizaciju svih resursa kojima porodično preduzeće raspolaže.

Za razliku od malih kompanija, velike ili srednje, shodno obimu posla, imaju značajno komplikovaniji sistem organizacije resursa. Tu već postoji značajna sistematizacija poslova i funkcija, te se zna ko je odgovoran za koji deo posla. Organizaciona struktura se bira u skladu sa veličinom i vrstom delatnosti kompanije, a ne u skladu sa tim kako postići što viši stepen birokratizacije. Mora se naglasiti da je pritisak pre svega domaće konkurencije veliki i da samo one kompanije koje stvarno valjano organizuju svoje poslovanje i prate trendove, pre svega u Kini, mogu imati uspešnu poslovnu priču. Takođe, navike potrošača ili kupaca u pojedinim regionima Kine se dosta razlikuju, tako da kineske privatne kompanije u tom smislu imaju prednost nad inostranim kompanijama jer mnogo bolje poznaju domaće tržište, ili ako ga ne poznaju dovoljno, mnogo će lakše uz pomoć svog *guanxija* pronaći nekoga ko će im pomoći u razgranavanju poslovanja nego stranci.

Za organizaciju materijalnih sredstava i upotrebu finansijskih sredstava odgovorne su posebne službe, koje pak imaju razgranatu organizacionu strukturu. Takođe je značajno da za zapošljavanje radnika postoje posebne

službe, koje su odgovorne kako za praćenje i nadgledanje rada zaposlenih, tako i za prijem novozaposlenih.

Inostrane multinacionalne kompanije u Kini, kao što je slučaj i sa fazom planiranja, uobičajeno prate uputstva i odrednice centrale vezane za organizaciju poslovanja i resursa. No i tu je potrebno naglasiti da Kina nije laka za poslovanje i da ima čitav niz specifičnosti koje je potrebno savladati da bi se uspješno poslovalo. O nekima od njih će više reći biti u odeljku koji je posvećen poslovnoj kulturi, ali se ovde mora naglasiti da su više grešaka u Kini pravile prilikom osnivanja kompanije iz Evrope i SAD, nego kompanije koje su dolazile sa Dalekog Istoka, tj. iz bliskog geografskog okruženja Kine. Njihovo poznavanje kulture, tradicije i načina kineskog razmišljanja bilo je bolje i mogli su lakše da procene kako je najbolje ući na kinesko tržište, ali i kako dugo opstati. Stoga za multinacionalne kompanije nije bitno samo koliki je potencijalni profit u Kini, već pre svega kako organizovati zaposlene i kako selektovati odgovarajuće kadrove da bi kompanija uspješno poslovala.

1.2.3. Motivacija

Motivacija je svakako prvi i najvažniji faktor, koji pogotovo mlađi Kinezi uzimaju obzir prilikom konkurisanja za rad u nekoj kompaniji. Posao u svakom do sada prikazanom obliku kompanija ima predosti i mane, te je ovde cilj da se prikaže kako kompanije u Kini motivišu svoje zaposlene, ponovo u zavisnosti od tipa vlasništva. Drugi cilj je da se uvidi koji su to razlozi koji radnu snagu u Kini opredeljuju za različit tip kompanije prilikom konkurisanja za posao.

Državne kineske kompanije koriste kako materijalne, tako i nematerijalne oblike motivacije. Dok su u posleratnim godinama preovlašivali nematerijalni oblici poput pohvala ili zahvalnica, danas oba oblika imaju podjednaku vrednost. Raditi u državnim kompanijama u Kini je još uvek preferabilan način zapošljavanja, jer garantuje sigurnost radnog mesta i zarade. Naravno, zarade nisu na nivou onih u privatnom sektoru, ali zato sigurnost i stalnost posla utiče na to da se i dalje dosta mladih odlučuje za zapošljavanje u državnom sektoru.

Veoma je teško vršiti uprosečavanje zarada na nivou cele Kine, jer postoje velike razlike u razvijenosti regiona¹⁷, kao što su i razlike u platama gradskih

¹⁷ Istočne provincije i gradovi koji su i dalje pod sistemom specijalnih ekonomskih zona lako mogu imati plate koje su duplo veće od plata u drugim manje razvijenim provincijama, koje se nalaze na severoistoku ili u centralnom delu Kine.

u odnosu na ruralne oblasti velike. Primera radi, 2020. godine prosečna godišnja plata u privatnom sektoru bila je skoro 9.000,00 američkih dolara¹⁸, a državnom 15.188,00 dolara, što je, dakle, na mesečnom nivou 750 prema 1.260 dolara. Kineska statistika drugačije obrađuje prosečne zarade u odnosu na zapadnu. Tamo je neprivatni sektor sastavljen i od kineskih državnih i od privatnih inostranih kompanija, a kineski privatni sektor uključuje samo kineske privatne kompanije, koje su uobičajeno male i srednje veličine.¹⁹ Dakle, ako bi posmatrali skup privatnih kompanija, bez obzira da li su one kineske ili inostrane, plate idu u korist privatnih. Takođe pojedine vrste delatnosti, bez obzira na to da li su pitanju državna ili privatna preduzeća, imaju veće zarade, poput IT sektora, bankarstva ili osiguranja.

Treba imati u vidu da se u Kini često događa da bez obzira na to koji je fakultet neko završio, često neće raditi u struci, jer je teško izboriti se sa konkurencijom. Iako Kina još uvek ima dovoljno prostora da poveća broj visoko obrazovanih ljudi, već sada je među njima borba za posao velika. Stoga i ne čudi, pogotovo kada su državne kompanije u pitanju, da se prihvataju i poslovi za koje se nisu direktno školovali, ali mogu da ih obavljaju, jer je sigurnost posla velika. Ovde ponovo dolazi do izražaja *guanxi*, tj. da li je neko preporučio nekoga za taj posao ili nije. No, mora se, s druge strane, reći da se od ovih zaposlenih očekuje da obavljaju svoj posao valjano i da ne ukaljaju ugled onoga ko ih je za posao preporučio. Pored toga, u državnim kompanijama zaposleni pišu i svoj godišnji izveštaj o radu, koji nakon toga njihovi nadređeni čita, ocenjuje i piše sopstveni izveštaj o radu zaposlenog, te preporučuje eventualno nagrađivanje za dobar rad, ili sugeriše kako da se rad popravi.

S obzirom na to da danas veliki broj kineskih kompanija, pogotovo u oblasti infrastrukture i telekomunikacija, ima puno projekata u inostranstvu i da tamo otvaraju svoja predstavništva, zaposlenima se pruža šansa da jedno vreme tamo žive i rade. Ovo doskoro nije bilo moguće, tako da je i to jedan od oblika motivacije zaposlenih. Na osnovu sopstvenih saznanja, dakle kroz neformalne razgovore, recimo, sa kineskim menadžerima ili

¹⁸ Podaci kineskog Nacionalnog biroa za statistiku, prema izvoru: Charles Chau. May 24, 2021. "Private-sector average wages in China rose 5.3% in 2020", *HRM Asia*, <https://hrmasia.com/private-sector-average-wages-in-china-rose-5-3-in-2020/>

¹⁹ Alexander Chipman Koty. June 1, 2021. "Wage Growth in China in 2020: How to Read the Latest Data", China Briefing by Dezan Shira & Associates, <https://www.china-briefing.com/news/wage-growth-in-china-2020-how-to-read-the-numbers-region-industry-trends/>

radnicima u Srbiji, autorka ove knjige je došla da saznanja da su njihove zarade u Srbiji značajno veće nego u Kini, te da je mnogima upravo materijalni momenat bio prvi koji im je pomogao da se odluče za taj korak, a drugi mogućnost da se putuje i upoznaju drugi narodi.

S obzirom na to da su državne kompanije hijerarhijski postavljene i da su nefleksibilne, unutar njih se teško menjaju do sada priznati oblici motivacije. Mlađe kolege u državnim kompanijama ne mogu da očekuju brzo napredovanje i povećanje plata, jer to u Kini tako ne funkcioniše. Tek kada se uđe u zrelije godine i kada se stekne veće iskustvo, mogu se očekivati unapređenja i povećanja plata.²⁰ Ne treba zaboraviti da na uspeh u karijeri i način nagrađivanja u Kini utiče i „moralni aspekt zaposlenih – poput političkog ponašanja, timskog duha i zalaganja za kinesku državu i imovinu”.²¹

Što se tiče menadžera i direktora u kineskim državnim kompanijama, kod njih je zarada bila i ostala osnova motivacije. No pojedini direktori su tokom prvog perioda otvaranja kineske privrede za inostrana ulaganja koristili situaciju i obezbeđivali sebi zarade koje su bile značajno više. Tako autori Milhaupt (*Milhaupt*) i Dženg (*Zheng*) navode da je 2009. godine nekoliko ministarstva Državnog saveta uvelo kvotu koliko puta direktori ovih kompanija mogu sebi da povećaju platu, i maksimum je išao do dvadeset prosečnih plata, što je urađeno kako bi se sprečilo prisvajanje većih plata.²² Dakle, u različitim delatnostima i u različitim provincijama bile su moguće zloupotrebe, ali se to danas mnogo više kontroliše, pogotovo što je jedna od prvih reformi kineskog predsednika Si Đinpinga (*Xi Jinping*) bila da se spreči korupcija vladinih zvaničnika i direktora kineskih državnih preduzeća.

Kod **privatnih kineskih kompanija** značajno su brojnije moguće mere koje se mogu primenjivati radi motivacije. No mala preduzeća, prosto zbog manjeg obima posla i manjeg kapitala, ne mogu uvek da nagrađuju svoje

²⁰ Katarina Zakić. 2015. „Mogu li srpski i kineski menadžeri uspešno da saraduju: kritički osvrt”, *Međunarodni problemi*, Vol. LXVII, br. 2–3, str. 222. DOI: 10.2298/MEDJP1503217Z

²¹ Ingmar Björkman. 2003. “The Diffusion of Human Resource Management Practices Among Chinese Firms: The Role of Western Multinational Corporations”, in: Malcolm Warner (ed.). *The Future of Chinese Management*, Frank Cass, London, Portland, Oregon, p. 46.

²² Curtis J. Milhaupt, Wentong Zheng. 2017. “Beyond Ownership: State Capitalism and the Chinese Firm”, *The Georgetown Law Journal*, vol. 103, p. 680, <https://www-cdn.law.stanford.edu/wp-content/uploads/2017/04/103GeoLJ665.pdf>

zaposlene, čak i kada bi to htela. S obzirom na to da su u pitanju uglavnom porodične kompanije, od porodice se i očekuje da vredno i marljivo radi, a da je plata tolika koliko to mogućnosti u datom trenutku dozvoljavaju. Uopšte se ne dovodi u pitanje značaj porodice i kompanije. Porodica, bez obzira na to koliko zarađuje, mora ostati povezana i svi moraju da se potrude, a kada mogućnosti to dozvole, povećaće se i plate.

S druge strane, srednje i veće kompanije u Kini značajno su unapredile svoj sistem i način ocenjivanja rada zaposlenih, pa po osnovu toga i načine motivisanja. U tom smislu ne zaostaju za zapadnim kompanijama, te primenjuju kako materijalne, tako i nematerijalne oblike motivacije.

Kinezima koji rade u većim privatnim kompanijama svakako je dominantan motiv za zapošljavanje materijalna situacija, jer su plate veće nego u državnom sektoru. Pored toga, privatne kineske kompanije imaju veliku konkurenciju u inostranim kompanijama, u smislu privlačenja zaposlenih, jer i jedni i drugi traže sličan profil zaposlenih. Stoga su materijalna motivacija, mogućnost napredovanja, putovanja i bonusa svakako deo „arsenala“ koje ove kompanije koriste kako bi privukle najkvalitetnije kadrove da rade za njih. U ovakvim kompanijama godine nisu barijera za napredovanje, kao što je to slučaj sa državnim, jer su metode privatnih kineskih kompanija značajno bliže svetskim normama, u kojima je sposobnost, a ne godine života, glavna odrednica za nagrađivanje i napredovanje. Takođe, u privatnim kompanijama primetan je trend da mlađi ljudi imaju znatno više mogućnosti da učestvuju u donošenju odluka i da ispoljavaju inicijativu, te i ovaj faktor ima uticaj na odabir kompanije u kojima se zapošljavaju.

Multinacionalne inostrane kompanije, kao i u prethodnim fazama procesa menadžmenta, praksu motivisanja zaposlenih preuzimaju iz centrale, uz izvesno prilagođavanje okolnostima koje imaju u Kini. Dakle, ocenjivanje rada zaposlenog radi nadređeni menadžer i na osnovu te procene se određuje da li je neko zadovoljio ili prevazišao norme koje su za to radno mesto bile planirane. Mnoge internacionalne kompanije za svoje zaposlene obezbeđuju različite obuke, treninge i seminare, smatrajući da će to unaprediti rad zaposlenih, ali i povećati njihovu motivaciju da ostanu da rade u toj kompaniji. Pored materijalnog momenta, koji je dominantan kriterijum za zapošljavanje u inostranim kompanijama, mnogi Kinezi to vide i kao stvar prestiža, a pored toga imaju i mogućnost da se jednog dana upute da rade i u nekoj drugoj zemlji.

1.2.4. Kontrola

Kontrola je završna faza procesa menadžmenta i u tom smislu je važno sagledati da li je ostvareno sve ono što je bilo isplanirano, i ako nije, preduzeti odgovarajuće mere za izvršenje planova ili ciljeva. Bez obzira na to koji je tip vlasništva kompanije u pitanju, u svakom je kontrola bitna, a mehanizmi za njeno sprovođenje se relativno malo razlikuju.

Državne kompanije zbog broja zaposlenih, kao i zbog vrednosti angažovanog kapitala i materijalnih resursa, moraju imati razgranat sistem kontrole. One su odavno morale da počnu da primenjuju sistem finansijske kontrole koji je dosta blizak zapadnom sistemu, ali i usklađen sa kineskim zakonodavstvom. Poseban podsticaj za bolji finansijski kontrolni sistem bilo je pridruživanje Kine Svetskoj trgovinskoj organizaciji (WTO).²³ To je pozitivno uticalo i na privatne kompanije, koje su takođe morale da se izbore sa većom inostranom konkurencijom na kineskom tržištu, te je i to zahtevalo bolju menadžment kontrolu.

Proizvodne državne kompanije su pod direktnom kontrolom države. S obzirom na to da država donosi planove, često se dešava da se oni menjaju i da se kvote za obavljeni posao povećavaju. To znači da se obaveze za ispunjenje kvota prebacuju na radnike, a da njihovi nadređeni menadžeri direktno u fabrici nadgledaju ko i kako radi. O tome kako se devedesetih godina prošlog veka kontrolisao rad zaposlenih u Kini vidi se iz članka koji su napisali Minghua Džao (*Minghua Zhao*) i Teo Nikols (*Theo Nichols*)²⁴, a u kome jedan od direktora govori o tome da su za procenu dnevnog učinka koristili Tejlorove metode naučnog upravljanja. To znači da su posmatrali rad zaposlenih radnika i da su utvrdili koji su optimalni pokreti radnika, te da su ih onda predočili svim zaposlenima. Oni koji se ne bi pridržavali uputstava, imali bi smanjenu platu. Pored toga javno su se objavljivala imena najboljih i najgorih radnika, što je dodatno motivisalo radnike da više

²³ Mathew Tsamenyi, Sunil Sahadev, Zheng Shi Qiao. 2011. "The relationship between business strategy, management control systems and performance: Evidence from China", *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 27, p. 200.

²⁴ Minghua Zhao, Theo Nichols. 1996. Management Control of Labour in State-Owned Enterprises: Cases from the Textile Industry", *The China Journal*, No. 36, pp. 1-21.

Napomena: članak predstavlja prikaz rada tri državne fabrike za proizvodnju pamuka u provinciji Henan.

rade kako se ne bi našli na spisku najgore ocenjenih. Ovaj postupak i jeste i nije u suprotnosti sa kineskim stavovima o gubljenju obraza tj. časti (*mianzi*). Naime, uobičajeno se ovaj problem javlja kada javno dolazi do sukoba i rasprave, što ovde nije slučaj jer radnik je „samo“ stavljen na listu onih koji loše rade. Ali, s druge strane, pošto nije bilo otvorenog (javnog) sukoba, radnici se na ovaj način motivišu da bolje rade, bez gubljenja obraza, kako se ne bi našli u neprijatnoj situaciji.

Naravno, ovakvi modeli kontrole su danas u Kini mnogo ređi, jer se dosta toga u procesu rada unapredilo. Počev od tehnologije koja se koristi i koja omogućava veći stepen produktivnosti, bolje obuke zaposlenih, kao i boljih zakona o radu, o čemu će kasnije biti reči. Danas su radnici u Kini zaštićeniji nego ranije, te se i sistem kontrole drugačije sprovodi. Kontrola je i dalje bitna odrednica, te da bi se poboljšala uvedeni su zapadni i japanski sistemi kontrole²⁵, što je dalo dobre rezultate. Pored toga, da bi se postigla veća prepoznatljivost dobrog rada u državnim kompanijama, mnoge od njih se odlučuju za uvođenje međunarodnih standarda u oblasti kontrole kvaliteta, poput ISO standarda ili američkih standarda kontrole kvaliteta za određenu delatnost.

Male **privatne kineske kompanije** imaju osnovni oblik direktne kontrole, jer i nema potrebe za drugačijim, koji bi više koštao a ne bi doprineo poboljšanju poslovanja. Dakle, vlasnik porodičnog preduzeća je taj koji je nadležan za kontrolu. U slučaju velikih i srednjih kompanija situacija je značajno drugačija i komplikovanija. Tu su neophodni sofisticiraniji oblici kontrole, kako finansijske, tako i organizacione i kontrole u pogledu izvršenja i ostvarivanja ciljeva kompanije. Kao što je već rečeno, i u državnim, i u privatnim kompanijama, nakon pristupanja Kine WTO, došlo je do promena u poslovanju, koje su morale biti implementirane kako bi ove kompanije, pre svega, mogle da se prilagode zahtevima inostranih tržišta. Kasnije su ta prilagođavanja postala deo svakodnevnih prakse, te one u oblasti kontrole nisu više bile novost kao nekada. Finansijska kontrola se podrazumeva, kao i kontrola kvaliteta proizvoda koji se proizvode ili usluga koje su pružaju.

Inostrane kompanije su u početku rada na kineskom tržištu imale prednost u oblasti kontrole jer su iskorišćeni ustaljeni sistemi kontrole koji su postojali u centralama, te se odmah znalo šta je njihovom primenom potrebno postići. No, u tom poznavanju sistema kontrole delimično se krio

²⁵ Poput upravljanja totalnim menadžmentom (TQM), upravljanje kvalitetom (QC), just in time sistema (JIT) itd.

drugi problem, a to je problem komunikacije sa zaposlenim kineskim radnicima. Kada se obavlja kontrola, zapadnjaci često direktno i javno komuniciraju sa podređenima, što po kineskom uverenju dovodi do gubitka obraza (*mianzi*) zaposlenog, što generalno ne doprinosi dobrim rezultatima.²⁶ Takođe, veliki broj nesporazuma dešavao se zato što su sistemi i pravila pre svega vezani za finansijsku kontrolu u centrali (matičnoj zemlji), a oni su u suprotnosti sa onim što je zakonom dozvoljeno u Kini. Stoga je potreba za kadrovima koji dolaze iz međunarodnog okruženja, a koji su radili u Kini pre zaposlenja u toj kompaniji, velika, jer oni znaju šta je moguće uraditi a šta ne na kineskom tržištu. Pored toga, problem se može rešiti i zapošljavanjem lokalne radne snage koja dobro govori engleski jezik i koja će moći da se izbori sa zahtevima centrale.

²⁶ Julien Malaurent, David Avison. 2015. "From an apparent failure to a success story: ERP in China-Post implementation", *International Journal of Information Management*, Volume 35, Issue 5, p. 643 DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2015.06.004

1.3. Upravljanje u srpskoj poslovnoj praksi

Republika Srbija, kao jedna od šest nekadašnjih republika Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije, nastavila je sa sličnim stilom upravljanja u današnjim **javnim i državnim preduzećima**, koja su naslednici nekadašnjih društvenih preduzeća. Da naglasimo da su društvena preduzeća u Jugoslaviji pandan kineskim državnim preduzećima. Razlika je u tome što u nekadašnjoj Jugoslaviji, pravno gledano, država nije bila vlasnik nego narod, te otuda i naziv društvena svojina. U stvarnosti narod nije bio vlasnik već država, koja je propisivala kako razvojnu politiku države, tako i rad društvenih preduzeća. Današnja javna preduzeća u Srbiji su preduzeća koja obavljaju poslove od opšteg interesa, a u koje su Zakonom o javnim preduzećima iz 2016. godine (dopuna 2019)²⁷ svrstani „rudarstvo i energetika, saobraćaj, elektronske komunikacije, izdavanje službenog glasila Republike Srbije i izdavanje udžbenika, nuklearni objekti, naoružanje i vojne oprema, korišćenja, upravljanja, zaštite, uređivanja i unapređivanja dobara od opšteg interesa i dobara u opštoj upotrebi (vode, putevi, šume, plovne reke, jezera, obale, banje, divljač, zaštićena područja i dr.), upravljanja otpadom i drugim oblastima.” Pored javnih preduzeća u Srbiji postoje i **državna preduzeća**, koja za razliku od javnih obavljaju posao u komercijalnim delatnostima, poput „Telekoma Srbija”, koji obavlja delatnost u oblasti telekomunikacija. Za potrebe ovog rada u obzir se uzimaju državna preduzeća, ali se većina analize i zaključaka može primeniti i na javna preduzeća.

1.3.1. Planiranje

Državna preduzeća se u pogledu procesa planiranja u svom radu oslanjaju na ciljeve koje je zadao vlasnik (država), a koji mogu, a i ne moraju, imati tržišno orijentisane ciljeve. Ovo je bitno imati u vidu jer se državna preduzeća često karakterišu kao ekonomski neracionalna, no treba znati da je država, u ovom slučaju Vlada, ta koja je odgovorna kakvi ciljevi će biti definisani i da li će ova preduzeća, pored tržišne, imati i socijalnu ulogu, što je često slučaj.

Ono što se tokom vremena izgubilo kao praksa u procesu planiranja poslovanja jesu petogodišnji planovi razvoja koji su u nekadašnjoj Jugoslaviji

²⁷ „Zakon o javnim preduzećima”, *Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 15/2016, i 88/2019. https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_javnim_preduzecima.html

postojali kod ovog vida preduzeća. Tada je proces planiranja bio stabilniji i značajniji nego što je danas. Naime, nakon raspada SFRJ usledile su godine građanskih ratova, kao i međunarodnih sankcija i izolacije Srbije²⁸, te su u tom periodu mnoga velika državna preduzeća ugašena. Njihovi kapaciteti i načini rada bili su osmišljeni i napravljeni za državu od preko 20 miliona stanovnika, a ne za državu od sedam miliona. Ekonomske sankcije i hiperinflacija uticali su na to da se ne mogu uvesti repromaterijali i sirovine za proizvodnju, a čak i kada su preduzeća uspevala da organizuju proces proizvodnje, nisu imala gde da plasiraju proizvode. Preduzeća koja su devedesetih uspela nekako da prežive prvih pet godina, promenu političkog i ekonomskog sistema 2001. godine dočekala su sa smanjenim kapacitetima. Prve godine ekonomske tranzicije ostaće upamćene po neuspešnom procesu tranzicije i privatizacije državnih (društvenih) preduzeća, koja su se prodavala po skromnim tržišnim cenama, iako je njihova vrednost bila višestruko veća. Bankarski sektor je skoro u potpunosti privatizovan, što je naškodilo ekonomskom položaju Srbije i uticalo na poslovanje državnih preduzeća. Većina državnih kompanija koje u prvoj fazi privatizacije nisu privatizovane, prodate su u narednim fazama, a relativno mali broj je ostao u vlasništvu države, i to najviše javnih preduzeća, poput „Elektrodistribucije Srbije“ ili „Srbija gasa“.

Dakle, bitno je naglasiti da Vlada određuje ciljeve koje direktori tih kompanija sprovode operativnim putem. Nije nužno da direktori koji rukovode preduzećem imaju prethodnu karijeru iz oblasti poslovanja kojom se bavi državno preduzeće, što obično ne doprinosi dobrim rezultatima. Državna preduzeća imaju prilično nefleksibilan i trom sistem donošenja odluka, pa čak i donošenja operativnih planova. Linije komunikacije idu odozgo nadole, a povratne veze su slabe, iako postoje. U ovakvim kompanijama poseban značaj se pridaje direktorima/šefovima organizacionih jedinica, su i školovani za specifičan posao koji se obavlja u preduzeću. Stoga je njihovo znanje i iskustvo u stvari ono koje doprinosi dobrim rezultatima državnih preduzeća.

²⁸ Nakon raspada zemlje Jugoslaviju su činile Srbija i Crna Gora. Crna Gora se referendumom odvojila od Srbije, a na kraju se i tzv. Nezavisno Kosovo jednostrano otepecilo od Srbije, što Srbija nije priznala.

Tabela 3 – Pet vodećih privrednih društava u Srbiji u 2020. godini prema visini poslovnih prihoda

1.	JP EPS Beograd, javno preduzeće
2.	NIS a.d., Novi Sad, privatno preduzeće
3.	Delhaize Serbia doo, Beograd, privatno preduzeće
4.	Tigar Tyres doo, Pirot, privatno preduzeće
5.	Telekom Srbija a.d., Beograd, privatno preduzeće

Izvor: Republička Agencija za privredne registre. 2021. „Izveštaj o sto naj... privrednih društava”, Agencija za privredne registre, https://www.apr.gov.rs/upload/Portals/0/GFI_2021/Sto_naj/STO_NAJ_FI2020.pdf, str. 6

Tabela 4 – Pet vodećih privrednih društava u Srbiji u 2020. godini sa najvećim neto dobitkom

1.	JP EPS, Beograd, javno preduzeće
2.	Tigar Tyres doo, Pirot, privatno preduzeće
3.	Telenor doo, Beograd, privatno preduzeće
4.	Serbia Zijin Copper doo, Bor, privatno preduzeće
5.	Coca-Cola HBC – Srbija doo, Zemun, privatno preduzeće

Izvor : Republička Agencija za privredne registre. 2021. „Izveštaj o sto naj... privrednih društava”, Agencija za privredne registre, https://www.apr.gov.rs/upload/Portals/0/GFI_2021/Sto_naj/STO_NAJ_FI2020.pdf, str. 13

Privatne kompanije u Srbiji, po ugledu na podelu koja je data u okviru kineskog menadžmenta, takođe se mogu podeliti na dve grupe: upravljanje manjim (porodičnim), te srednjim i velikim kompanijama. Porodične kompanije u Srbiji svoju snagu u poslovanju najčešće duguju vlasniku koji ih je osnovao. Ovi mali preduzetnici u teškim privrednim okolnostima predstavljaju vrlo često zamajac za razvoj ekonomske aktivnosti u Srbiji, kao što je to trenutno slučaj sa IT kompanijama. U ovakvim preduzećima vlasnik obično definiše ciljeve, koji su najčešće kratkoročni, pogotovo u prvim godinama poslovanja, a ređe srednjoročni. U većini ovakvih kompanija postoji pojednostavljen način donošenja odluka, komunikacije i izvršenja odluka. Vlasnik je odgovoran za poslovanje, kao i za ciljeve koje želi da ispuni.

Velike i srednje kompanije u vlasništvu srpskih državljana mogle bi danas imati i veću razvojnu ulogu u ekonomiji države nego što je to sada slučaj. Izrazito povoljna klima za dolazak stranih investitora uslovljava da je njima olakšano investiranje u Srbiji, a da privatne domaće kompanije imaju teže okolnosti za poslovanje nego inostrane. No i pored toga postoji solidno ukrupljavanje kapitala i ne mali broj pojedinaca ima veći broj holding ili nezavisnih kompanija u Srbiji. Ovakvi oblici preduzeća imaju profesionalne menadžere koji upravljaju pojedinačnim kompanijama. S obzirom na to da su to često potpuno nepovezani oblici ulaganja, vlasnici ovakvih preduzeća ciljeve svojih kompanija nezavisno formulišu, ali imaju pritom u vidu i ciljeve sistema kao celine. Bez obzira na to kakav je oblik kompanije u pitanju, sa kojim brojem ljudi raspolaže, i u njima je primetan trend centralizacije odlučivanja, te je to zajednička karakteristika domaćih kompanija. S druge strane, pogotovo u većim privatnim sistemima, kanali komunikacije nisu jednosmerni, naprotiv, informacije idu u više smerova i dostupne su na različitim nivoima, ali je krajnja instanca za odlučivanje jedna, a to je vlasnik. Bez obzira na to koliko vlasnik imao poverenja u svoj menadžerski tim, krajnja odluka je njegova, a ne njegovog tima. Treba dodati i da svi ovi veći sistemi imaju razvijenije oblike planiranja, pre svega strategijskog, što značajno pomaže vrhu menadžerske strukture u obavljanju rada. Uočeno je i da zaposleni često nisu informisani ili nisu svesni ciljeva koje je neophodno ostvariti, te ne znaju ni koji je razlog zašto se pojedine stvari rade na određeni način. Ovakva praksa nije dobra, jer značajno utiče na motivaciju zaposlenih.

Inostrane privatne kompanije u Srbiji su obično iz Evropske unije, a najviše ih ima iz Nemačke, Italije, Austrije i Grčke. U poslednje vreme, pored njih, povećano je prisustvo azijskih kompanija (Kina, Koreja), te kompanija iz Rusije, Turske i Ujedinjenih Arapskih Emirata. Ovakvo poslovno okruženje značajno se razlikuje od onog iz početnog perioda ekonomskih reformi, kada su samo evropske kompanije poslovale na domaćem tržištu. U tom smislu sada već postoji obilje različitih poslovnih praksi, koje najviše dolazi do izražaja u tome kako ove kompanije organizuju svoje poslovanje.

Najveći broj inostranih kompanija u Srbiji je zavidne veličine i u njima je u 2020. godini, prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, radilo 300.000 radnika. Upravo su pomenuti zakonski uslovi države (povoljni uslovi za investiranje) doprineli tome da inostrane kompanije dođu na srpsko tržište. Planiranje u ovim kompanijama zavisi od toga kakvi su strateški ciljevi centrale. Na osnovu takvih planova realizuju se operativni planovi. Bitno je

istaći da i planovi centrale povratno zavise od toga kakvo je poslovanje u Srbiji i kakva se ekonomska situacija očekuje narednih godina.

1.3.2. Organizovanje

Kompanije u Srbiji, prema Pravilniku o sistematizaciji radnih mesta, imaju zakonsku obavezu da u svojim internim dokumentima naprave, između ostalog, i organizacionu strukturu kompanije. Pored toga moraju da imaju i sistematizaciju radnih mesta sa opisom posla, kao i kvalifikacije koje zaposleni mora da ima za svaku poziciju u kompaniji. Mnoge kompanije su usled toga i javno na svojim sajtovima istakle svoje organizacione strukture, te je time olakšano i istraživanje.

Uvidom u sajtove najvažnijih **državnih preduzeća** primećuje se da je kod većine prikazan funkcionalni oblik kompanije, ili mnogo ređe divizioni. Ovaj drugi javlja se kod kompanija koje, recimo, imaju veliki broj poslovnica, tj. filijala, mada je dugogodišnjim praćenjem stanja u njima moguće uvideti da je i tu u praksi pre prisutan funkcionalni pristup. Ovakvim preduzećima odgovara centralizovan oblik odlučivanja. Iako su za organizovanje resursa u državnim preduzećima odgovorni pojedini sektori ili službe, i ovde postoji centralizacija odlučivanja. Mada shodno intuiciji ovakav oblik organizovanja može uticati na ograničenje rasipanja resursa, situacija u praksi vrlo često pokaže da je upravo zbog ovakve centralizacije trošak nabavke i organizovanja resursa veći nego što bi trebao da bude.

Domaće privatne kompanije u pogledu organizovanja resursa moraju, shodno svom osnovnom cilju, da budu profitabilne i da mnogo opreznije nabavljaju i koriste resurse. Pogotovo kod manjih **porodičnih kompanija** mora postojati velika doza fleksibilnosti i opreznosti, jer su mogućnosti gubitka veće nego kod kompanija koje imaju veću akumulaciju kapitala. Prema tome, kada postoji jedan vlasnik ili eventualno ortačko društvo, vlasnici ovih malih kompanija donose odluke vezane za organizovanje finansija, materijalnih i ljudskih resursa. Ovde ne postoji prava organizaciona struktura, ili eventualno postoje začeci funkcionalne strukture, naravno u zavisnosti od toga koliko je preduzeće.

Srednje i velike privatne kompanije u zavisnosti od vrste delatnosti i broja zaposlenih organizuju svoje poslovanje. Na sajtovima ovih kompanija uočljiv je veliki broj različitih organizacionih struktura i kod njih nema pritiska ili zahteva državnih organa kako treba da izgleda njihov način organizovanja posla. No i ovom slučaju sa donošenjem zaključaka treba biti oprezan, jer često organizacione šeme ne odslikavaju pravu situaciju,

te se može steći pogrešan utisak da je kompanija znatno decentralizovanija nego što to ona *de facto* jeste. Stoga prilikom ocenjivanja organizacione strukture neće biti dovoljan samo pogled na to kako je u dokumentima opisana struktura i sistematizacija radnih mesta, već i kako se taj proces odvija u praksi.

Danas već postoji solidan broj velikih srpskih kompanija, koje predstavljaju ozbiljne konkurente inostranim kompanijama u Srbiji, a pored toga šire i svoje poslovanje u inostranstvu. Stoga je njihov način rada, upravo zbog veličine posla i konkurentnosti, dosta blizak onome što postoji u inostranim evropskim kompanijama. Posebno je naglašeno evropskim kompanijama jer srpska poslovna kultura, shodno geografskom položaju Srbije i poslovnoj saradnji sa evropskim zemljama, najviše ima sličnosti u poslovanju upravo sa njima.

Inostrane privatne kompanije, prema okolnostima i delatnosti koju obavljaju, stvaraju organizacionu strukturu koja im omogućava da postignu željene ciljeve. I kod njih je moguće uočiti tradicionalne oblike OS, poput funkcionalne i divizione, mada nije nemoguće naići i na matičnu organizacionu strukturu. Pored toga, u ovakvim kompanijama postoji i veći stepen decentralizacije, koji se može delimično pripisati i poslovnoj kulturi u samoj centrali, te shvatanju prednosti ovakvog načina organizovanja. Kanali komunikacije u ovakvim kompanijama su otvoreni i vrednuje se povratna informacija, koja iz nižih slojeva organizacione strukture ide ka višim.

1.3.3. Motivisanje

U Srbiji je tokom 2020. godine zabeležen najveći porast broja zaposlenih u privatnom sektoru u odnosu na prethodne godine. Iako je to delimično posledica i državnih mera, jer je cilj da se smanji broj zaposlenih u javnim i državnim preduzećima, jasno je da privatne kompanije sve više dobijaju na značaju, kao i da se povećava motivisanost za rad u njima.

Državne kompanije u Srbiji su preferabilne za zapošljavanje onog dela stanovništva kod koga je sigurnost posla, stalnost primanja i iznos zarada prioritet u zapošljavanju. Zarade su u ovom sektoru više nego u privatnom, ali pre svega zato što veliki broj privatnih proizvodnih i trgovačkih kompanija isplaćuje minimalac kako bi profit kompanije bio veći. U državnim preduzećima, upravo zbog nastojanja države da smanji broj zaposlenih, nije lako zaposliti se, tako da je preporuka ili veza to što može obezbediti zaposlenje, možda i pored nekih nedostataka u stručnoj spremi

ili obrazovanju. Srednji i viši nivo menadžmenta najčešće ima neophodne kvalifikacije, jer je takav kadar neophodan za bolje funkcionisanje preduzeća.

Pored materijalnog oblika motivacije u vidu stalne, sigurne i dobre plate, dodatni motiv za zapošljavanje u državnim preduzećima jesu i drugi oblici materijalne i nematerijalne motivacije. U materijalne spadaju bonusi, regresi, plaćeni računi za mobilne telefone ili korišćenje službenih vozila. U nematerijalne spada, recimo, dužina godišnjeg odmora, koji je u državnim kompanijama uobičajeno u okviru zakonskog maksimuma, a u privatnim kompanijama u okviru zakonskog minimuma. U srpskim državnim kompanijama, iako zvanično postoji služba za zapošljavanje, pandan human resource management-u (HRM), ta služba retko se bavi redovnim praćenjem rada zaposlenih i ocenjivanjem njihovih rezultata, na osnovu čega bi se unapređivala motivisanost zaposlenih.

Male privatne srpske kompanije, u skladu sa svojim početnim fazama razvoja, ili u skladu sa željom da ne šire obim poslovanja, svoj opseg mera koje se odnose na motivaciju ne unapređuju mnogo. Osnovni motiv za zapošljavanje u njima je materijalni, a nematerijalni je više u domenu pohvala.

U većim privatnim kompanijama glavni motiv je materijalni, i tu je visina plate presudna pogotovo za visokoobrazovano stanovništvo. S obzirom na demografske trendove u Srbiji, u kojima visoko kvalifikovana radna snaga odlazi iz zemlje, među srpskim i inostranim privatnim kompanijama vlada velika konkurencija ko će pre doći do što bolje obrazovanih kadrova. Takva situacija utiče na to da se i srpski privatni poslodavci odlučuju da dodatnim oblicima, pre svega materijalne motivacije, privuku ove zainteresovane kandidate da se zaposle upravo kod njih. HR službe su u takvim kompanijama vrlo razvijene i imaju mnogo veći značaj nego u državnim. One prate rezultate svih zaposlenih, te u skladu sa ostvarenim ciljevima i odlukama menadžmenta odlučuju koji zaposleni mogu očekivati bonus ili materijalnu nagradu. Takođe, u srpskim privatnim kompanijama sve je prisutniji trend da se vrednuje unapređenje obrazovanja ili veština zaposlenih, te nije retko da organizuju seminare i treninge koji pomažu zaposlenima u radu. Ima i primera da se radnicima omogućava da nastave sa školovanjem i da im se plati školarina. Zauzvrat zaposleni potpisuju ugovore da će određeni broj godina raditi u toj kompaniji, ili otplaćuju školarinu kompaniji pod povoljnim uslovima.

Inostrane kompanije su u Srbiju donele metode i načine rada savremene HR prakse i one posvećuju veliku pažnju motivaciji. U tom smislu treba istaći značaj prvih nemačkih, austrijskih i italijanskih kompanija koje su imala ogranke u Srbiji, zahvaljujući kojima su uvedene velike novine

u praćenju rada zaposlenih i u načinu motivisanja. U inostranim kompanijama HR službe zajedno sa nadređenim menadžerima sagledavaju rezultate zaposlenih i na osnovu toga određuju koliki će eventualno biti dodatni oblici materijalne motivacije ili eventualno pohvale.

Kao i kod srpskih privatnih kompanija, i ovde je prvi motiv visina plate za zaposlene sa višim stepenom obrazovanja, a nakon toga drugi materijalni i nematerijalni motivi. Za one sa srednjim i nižim stručnim spremama rad bilo kod domaćeg ili inostranog privatnog poslodavca uslovljen je potrebom da se obezbedi egzistencija. S obzirom na to da inostrane kompanije koje su došle u Srbiju mahom posluju u proizvodnji i trgovini, rad u ovakvim kompanijama je slabo plaćen. S druge strane, rad u bankarskom i osiguravajućem sektoru, te IT sektoru i telekomunikacijama, značajno je bolje materijalno nagrađen.

Dodatni bonus rada u inostranim kompanijama, koji zaposleni u Srbiji sve više cene, jeste mogućnost odlaska u inostranstvo, na kraće ili duže vreme, te rad za tu kompaniju u centrali ili nekoj drugoj inostranoj podružnici. Poslovi u inostranstvu nude mnogo veće mogućnosti za napredovanje i veće zarade, pa se mnogi unapred odlučuju da upravo zbog takvih mogućnosti probaju svoje poslovne sposobnosti u njima.

1.3.4. Kontrola

Državne kompanije imaju obavezu prema državi da u skladu sa propisanim ciljevima i strategijom koriste sredstva koja su im na raspolaganju, te da troše raspoloživa sredstava u skladu sa propisima. S obzirom na to da svaka kompanija mora da pravda utrošena sredstva, pretpostavka je da se sredstva troše shodno nameni. No i posle dve decenije od početka ekonomskih promena i reformi, u Srbiji i dalje imamo priliku da se uverimo da se na ovakav način ne radi u svim preduzećima. Dakle, iako kontrola formalno postoji, prave kontrole nema. Odnosno, mikrokontrola postoji (rad pojedinaca), ali ne postoji makrokontrola (rad preduzeća kao celine). Već je u rečeno da zbog veličine i strukture domaćih državnih preduzeća većina njih ima specijalizovane službe koje su odgovorne za različite delove poslovanja i upravo te službe imaju resurse i ljude koji vrše raznovrsne oblike kontrole. Svakako da ova preduzeća krajnji račun, kako se to u Srbiji u svakodnevnom govoru kaže, polažu državi, koja bi preko svojih eksternih i internih organa morala pomno da prati kako se odvija poslovanje. No često se dešava da je poslovanje ovih kompanija u funkciji

ostvarivanja socijalnih, ali i političkih ciljeva, te da se prikriva pravo poslovanje kompanije, koje nije dobro, kako bi se ostvarili neki drugi ciljevi.

Privatna porodična preduzeća imaju manji obim poslovanja i shodno tome manje potrebe za kontrolom. Vlasnik ili vlasnici ortačkog društva samostalno sprovode kontrolu rada zaposlenih, te sami znaju kako raspolazu resursima, a pogotovo finansijama.

U **većini privatnih kompanija** menadžment kontrole je shodno prirodi posla komplikovaniji i složeniji. Nadređeni menadžeri mogu da, u skladu sa svojim opisom posla, sprovode kako direktan, tako i indirektan oblik kontrole, mada je u našoj poslovnoj praksi prisutniji ovaj direktniji. Za razliku od državnih kompanija, gde i ne postoji velika odgovornost za podređene i za njihove ostvarene rezultate, ovde takvo načelo nije moguće. Srednji i viši nivoi menadžmenta svakodnevno su upućeni u rezultate podređenih, ali i načina trošenja materijalnih resursa, te se usled toga kontrola češće i sprovodi i pridaje joj se veći značaj. To se, naravno, radi i radi sagledavanja grešaka u poslovanju, kako bi se one u budućnosti izbegle.

Treba spomenuti da je u domaćoj poslovnoj praksi tokom poslednje decenije prepoznat značaj uvođenja sistema kontrole kvaliteta i da naročito one domaće kompanije koje sarađuju sa inostranstvom ili šire svoje poslovanje uvode minimum ISO 9000 standarde, a pojedine kompanije idu i dalje od toga. Uvođenje ovih menadžment sistema nije lako, pogotovo u uslužnim delatnostima, a njihovo održavanje i dobijanje produžetaka standarda (licenci) je još teže. Stoga i angažovanje domaćih kompanija da dobiju odgovarajuće standarde kontrole kvaliteta ili da se, recimo, akredituju za obavljanje poslova u određenoj delatnosti, govori o njihovoj ozbiljnosti i poslovnoj zrelosti. To znači da jedan deo svojih materijalnih, finansijskih i ljudskih resursa usmeravaju na održavanje i praćenje ovih sistema, a da sama kompanija posluje u okviru vrednosti i standarda koji su međunarodno prihvaćeni. Pored toga, domaći potrošači su u poslednje dve decenije dosta naučili o važnosti kontrole kvaliteta, te su kompanije koje imaju proizvode široke potrošnje, ili uslužne kompanije koje imaju ove sertifikate, u prednosti kod potrošača, jer su i oni naučili to da cene.

Inostrane kompanije koje posluju u Srbiji imaju više oblika kontrole koje moraju istovremeno da poštuju i ispunjavaju. Prvi stepen kontrole je svakako kontrola koja dolazi od centrale same kompanije kojoj filijala/poslovnica/ogranak u Srbiji pripada. Kompanija u Srbiji polaže račune centrali i upravo su njeni interesi najvažniji za top menadžment kompanije u Srbiji. Drugo, ove kompanije moraju da posluju u skladu sa važećim propisima naše države, te je i u tom smislu izrada tzv. završnog

računa, odnosno finansijskog izveštaja o poslovanju za prethodnu godinu, koji se u Srbiji podnosi Agenciji za privredne registre, druga vrsta kontrole. Ovo se odnosi na finansijsko izveštavanje, ali svakako postoje i drugi oblici rada ovih kompanija koji su indirektno povezani sa državom, kao što je recimo Zakon o radu, koji takođe podležu kontroli. Svakako da unutrašnja kontrola rada same kompanije u Srbiji oduzima najviše vremena menadžmentu kompanije, te se na takav oblik kontrole troši i najviše vremena i sredstava. To naravno nije slučaj samo sa privatnim inostranim kompanijama, već i sa domaćim, ali je ovde posebno apostrofirano, jer rad na inostranom tržištu ipak donosi više neizvesnosti nego na domaćem.

Na kraju, kao i u slučaju HR menadžmenta, i ovde treba naglasiti pozitivan uticaj inostranih kompanija na domaće, koje su svakako prve obezbedile standarde kontrole kvaliteta na našem tržištu, a zahvaljujući njihovoj konkurenciji domaća preduzeća su krenula da unapređuju svoj način i sistem poslovanja. Prema tome, u skladu sa većinom ekonomskih teorija, i ovde otvorena tržišna utakmica bez monopola dovodi do unapređenja poslovanja oba preduzeća, jer se takmiče za iste potrošače.

1.4. Sličnosti i razlike menadžment prakse u Kini i Srbiji

Sagledavajući karakteristike menadžment prakse u Kini i Srbiji kroz osnovne faze procesa menadžmenta, može se zaključiti da je broj sličnosti veći nego broj razlika. U Tabeli 5 prikazane su sve četiri faze procesa menadžmenta, u kojima je na osnovu oblika vlasništva kompanija ukratko dat prikaz osnovnih karakteristika poslovanja.

Tabela 5 – Prikaz menadžment faza u Kini i Srbiji

ZEMLJA		
FAZE PROCESA MENADŽMENTA	KINA	SRBIJA
PLANIRANJE	Državne kompanije – dugoročno Privatne kompanije – kratkoročno i dugoročno Inostrane kompanije – dugoročno	Državne kompanije – kratkoročno i dugoročno Privatne kompanije – kratkoročno i dugoročno Inostrane kompanije – dugoročno
ORGANIZOVANJE	Državne kompanije – centralizovana organizaciona struktura, hijerarhija i autoritet Privatne kompanije – centralizovana/ decentralizovana organizaciona struktura, hijerarhija i autoritet Inostrane kompanije – decentralizovana organizaciona struktura, hijerarhija, participacija zaposlenih	Državne kompanije – centralizovana organizaciona struktura, hijerarhija i autoritet Privatne kompanije – centralizovana organizaciona struktura, hijerarhija i autoritet Inostrane kompanije – decentralizovana organizaciona struktura, hijerarhija, participacija zaposlenih
MOTIVISANJE	Državne kompanije – materijalno i moralno (oba podjednako važna) Privatne kompanije – materijalno Inostrane kompanije – materijalno	Državne kompanije – materijalno Privatne kompanije – materijalno Inostrane kompanije – materijalno

ZEMLJA		
FAZE PROCESA MENADŽMENTA	KINA	SRBIJA
KONTROLA	<p>Državne kompanije – direktna</p> <p>Privatne kompanije – direktna, često postoje uvedeni sistemi kontrole kvaliteta</p> <p>Inostrane kompanije – direktna i indirektna, postoje uvedeni sistemi kontrole kvaliteta</p>	<p>Državne kompanije – direktna</p> <p>Privatne kompanije – direktna, uglavnom postoje uvedeni sistemi kontrole kvaliteta</p> <p>Inostrane kompanije – direktna i indirektna, postoje uvedeni sistemi kontrole kvaliteta</p>

Izvor: Data je prilagođena verzija tabele koja je originalno data u tekstu: Katarina Zakić. 2015. „Mogu li srpski i kineski menadžeri uspešno da sarađuju: kritički osvrt”, *Međunarodni problemi*, Vol. LXVII, br. 2-3. DOI: 10.2298/MEDJP1503217Z, str. 222

Sličnosti u poslovanju u velikoj meri proizilaze iz sličnih ekonomskih obrazaca razvoja i slično postavljenog rada državnih (javnih preduzeća). Naravno, vremenski periodi razvoja ovih država se ne poklapaju, ali je tok dosta sličan. U tom smislu najveći broj razlika može se javiti u okvirima nacionalnih privatnih preduzeća, jer se tu organizaciona kultura formirala samostalno, bez upliva države ili inostranih kompanija. No i ovde postoji dosta sličnosti u poslovanju.

Dakle, posmatrajući rad državnih preduzeća u Kini i Srbiji uočeno je da način upravljanja ima dosta sličnosti. Veličine ovih preduzeća nisu uporedive, jer naravno idu u korist kineskih, ali postavke funkcionisanja ovakvih kompanija su veoma slične. I u jednim i u drugim državama određuje stratezijske planove, a menadžment kompanije ih sprovodi u delo. Ovakve vrste kompanija gravitiraju ka centralizovanim organizacionim strukturama, u kojima se insistira na hijerarhiji i poštovanju autoriteta. Poslove u državnim kompanijama nije lako dobiti, ali sigurnost posla i stalnost plata su zajedničke karakteristike motiva radnika u obe države da apliciraju za rad u njima. Zanimljivo je da preporuke (društvene veze ili *guanxi*) funkcionišu na sličan način i u Kini i u Srbiji. Politička podobnost utiče na izbor direktora ovih kompanija kako u Kini, tako i u Srbiji. Nažalost,

u ovim kompanijama, u obe države, postoje primeri neprimerenog trošenja sredstava, iako država nadgleda njihovo poslovanje.

Što se tiče domaćih privatnih kompanija, pravljen je razlika da li su u pitanju manje domaće kompanije ili veće. U manjim preduzećima u obe države borba za opstanak biznisa je najveća briga vlasnika. Vlasnik je taj koji planira uglavnom kratkoročno poslovanje preduzeća, te sam organizuje i kontroliše utrošak resursa. Kod manjih kompanija nema razvijenih oblika motivacije, već je dobijanje zarade glavni način motivacije zaposlenih. U većim kompanijama, kao što je viđeno, sistem planiranja polazi od strategije preduzeća, te se bez njega započinje operativno planiranje. Interesantno je da i u Kini i u Srbiji, bez obzira na to koliko je velika kompanija, postoji tendencija ka centralizaciji upravljanja. Oblici motivacije zaposlenih u ovim kompanijama su raznovrsni, a kakvih i koliko oblika materijalne i nematerijalne motivacije ima zavisi dosta i od konkurencije u toj oblasti, kako među domaćim kompanijama, tako i među inostranim. Oblici kontrole su takođe raznovrsni, i direktni, i indirektni, a u obe države primetan je napredak u ovoj oblasti poslovanja.

Na kraju, rad inostranih, uglavnom multinacionalnih kompanija, mada u Srbiji ima i onih koje to nisu, ima dosta sličnosti jer se polazi od iste osnove – da centralna kompanije određuje način poslovanja. U Kini, zbog veličine tržišta i razvijenosti ekonomije, posluju kompanije iz svih delova sveta, dok u Srbiji prevladavaju evropske kompanije. Svakako da je u Kini teže poslovati upravo zbog mnogobrojnih specifičnosti u organizacionoj (poslovnoj) kulturi (o čemu će kasnije biti više reči), ali i zbog zakonodavstva. Naime, u Kini još uvek postoje delatnosti u kojima nije omogućeno inostrano ulaganje, te je to jedna od zakonodavnih prepreka. Pored toga, zakoni u oblasti radnog prava, ili recimo računovodstva, nisu slični onima u zapadnim sistemima. Naravno, i nagrade, tj. potencijalan profit koji kompanija može ostvariti u Kini, veći je nego u Srbiji. Stoga i ne čudi oštra tržišna utakmica u Kini, u kojoj opstaju samo one kompanije koje se dobro prilagode poslovanju na ovom tržištu. Strateško planiranje je prisutno, a organizacione strukture se prilagođavaju vrsti delatnosti i broju zaposlenih u kompaniji, tako da će od toga zavisiti da li su u pitanju centralizovane ili decentralizovane organizacione strukture. Materijalna motivacija je osnova za zapošljavanje i dobar rad u ovim kompanijama, mada se i mogućnost rada u drugim zemljama unutar inostranih kompanija u Kini i Srbiji takođe javlja kao jedan od faktora motivacije. Kontrola je razgranata, svi oblici postoje, a te kompanije su pozitivno uticale na razvoj sistema kontrole u vodećim domaćim preduzećima.

„Zaključak ovog dela bi dakle mogao biti, da što se sistema menadžmenta i poslovanja tiče tačke razmimoilaženja između Srbije i Kine ne bi trebalo da postoje, štaviše dosta je onih koje ih spajaju.”²⁹ Ovaj zaključak stoji pogotovo sa stanovišta uočavanja eventualnih prepreka koje mogu postojati u saradnji kineskih i srpskih preduzeća, te je stoga ovaj sud sa aspekta buduće saradnje pozitivan.

²⁹ Katarina Zakić. 2015. „Mogu li srpski i kineski menadžeri uspešno da saraduju: kritički osvrt”, *Međunarodni problemi*, Vol. LXVII, br. 2-3, str. 222. DOI: 10.2298/MEDJP1503217Z

2.

SPECIFIČNOSTI SISTEMA POSLOVANJA U KINI I SRBIJI

Svaka država u svom istorijskom razvoju ima posebne trenutke, događaje i ljude koji su duboko uticali na razvoj nacije. Oni su suštinski važni, jer nisu oblikovali samo tadašnje okolnosti već se njihov uticaj oseća i danas.

Kina i Srbija su zemlje sa bogatom istorijom, tradicijom i kulturom.³⁰ Iako je Kina značajno starija, to ne umanjuje bogatu tradiciju i kulturu Srbije. No s obzirom na to da u domaćem sistemu obrazovanja nije posvećeno puno prostora izučavanju Kine, pogotovo ne u pogledu istorije, namena ovog dela monografije je da da osnovne informacije o istorijskom i ekonomskom razvitku Kine. Na taj način lakše će se shvatiti razvoj Kine, te će se i lakše uvideti kako je on uticao na razvoj poslovne prakse. S druge strane, pošto je monografija podjednako posvećena i Srbiji, jedino je ispravno navesti iste takve odrednice i za našu državu. Time će se postići lakše sagledavanje sličnosti i razlika koje su postojale nekada i/ili koje postoje i danas.

2.1. Osnovni činioci osobenosti kineskog sistema poslovanja

Prilikom odabira osobenosti jednog naroda koje su uticale na razvoj sistema poslovanja, teško je među obiljem odrednica odlučiti se za one koje su najbitnije. Ove, po mišljenju autora, najbolje objašnjavaju specifičnosti Kine. Potrebno je naglasiti i značaj knjige *Ekonomija Azije* prof. dr Blagoja Babića, koja je bila od presudnog značaja u formiranju prvih i najbitnijih saznanja o Kini, a koja je među prvima čitaocima u Srbiji pružila uvid u razvoj ekonomija Indije, Kine i Japana.

„U tom smislu moguće je identifikovati tri osnovna činioca kineskog osobenog sistema poslovanja, a to su:

- 1) duhovno nasleđe – konfucijanizam, taoizam i budizam,

³⁰ Napomena: Time se ne osporava bogatstvo kulture i istorije drugih naroda, već se konstatuje činjenica da obe države i nacije imaju dugu istoriju, prepunu događaja.

- 2) smenjivanje načina razvoja zemlje i
- 3) stvaranje modernog preduzetništva – *Politika otvorenih vrata.*³¹

Svaki od ovih činilaca uticao je na to da se današnji sistem poslovanja u Kini ispoljava na vrlo specifičan način, koji je suštinski dosta drugačiji od evropskog sistema poslovanja, koji je Srbiji najpoznatiji, kako zbog velikog broja evropskih kompanija sa kojima srpske kompanije sarađuju, tako i zbog broja evropskih kompanija koje rade u Srbiji.

2.1.1. Duhovno nasleđe Kine

Prvi pisani tragovi o kineskoj državi mogu se naći u dokumentima starim 4.000 godina.³² Kina je tokom svoje duge istorije gotovo uvek bila politički samostalna, geografski velika i mnogoljudna država, koja je bila sama sebi dovoljna, što je omogućilo da se razvije specifična kultura i tradicija. Stoga je prilično teško odabrati samo neke odrednice koje bi ovaj narod opisale na pravi način. Ipak, neke od njih koje su vezane za duhovno nasleđe, a od značaja su za poslovanje u Kini, jesu konfucijanizam, taoizam i budizam. Pored toga moglo bi se reći da su i učenja Sun Cua (data u knjizi *Umeće ratovanja*) takođe sastavni deo života svakog Kineza, i mada se odnose na tehnike i strategije vođenja ratovanja, njegova učenja se i danas koriste i primenjuju kako u porodičnom, tako i u poslovnom okruženju.

Konfucijanstvo predstavlja jednu od najvažnijih i najuticajnih filozofskih škola u Kini. Bez obzira što je nastalo u Kini, ovo filozofsko učenje uobičajilo se i u zemljama u neposrednom susedstvu Kine, tako da ga praktikuju u Koreji, Japanu i Vijetnamu. U svakoj od ovih država konfucijanizam ima neke specifičnosti i ne uči se i ne praktikuje na isti način.

Začetnik ove škole mišljenja je Konfucije. Samo jedno od četiri poznata dela koja se pripisuju Konfuciju je njegovo delo – knjiga *Letopis države Lu*. Preostale tri knjige *Zbornik štiva*³³, *Veliko znanje* i *Učenje o sredini* nije napisao Konfucije, već su njegovi učenici i unuk sakupljali i zapisivali njegova predavanja, na osnovu kojih su napisane te knjige.

³¹ Katarina Zakić. 2010. „Osnovne odlike kineskog menadžmenta: interkulturni aspekt”, *Megatrend revija*, Vol. 7(2), Megatrend univerzitet, Beograd, str. 261

³² Blagoje S. Babić. 2007. *Ekonomija Azije*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 316.

³³ Knjiga je poznata i po nazivu *Analekti*.

Konfucijanstvo je vrsta etičkog učenja, tj. kodeks ponašanja i uopšte pristupa životu. Jedno od najpoznatijih Konfucijevih učenja ili, bolje rečeno, izreka je: „Ne čini drugima ono što ne želiš da drugi čine tebi“. S obzirom na to da se konfucijanstvo ovde posmatra u funkciji razvoja društva, tj. odnosa koji postoje u njemu, neophodno je skrenuti pažnju na prilično interesantno viđenje strukturiranja društva prema Konfuciju (*Pet stalnih odnosa*) i kako ga je on posmatrao. U tom smislu u njegovim učenjima postoje sledeće vrste odnosa u kineskom društvu:

1. odnos podanika prema vladaru – narod mora biti lojalan, odan i poslušan, a vladareva odluka je konačna; narod u vladaru ima zaštitnika (koji je u rangu Boga), i koji će prilikom donošenja svojih odluka imati u vidu šta je za narod dobro, te se starati o njemu;
2. odnos žene i muža – kao i prethodnom odnosu, žena treba da je verna, poslušna i da prati svoga muža i sinove; i uzvratno, muž je taj koji svojoj ženi i porodici treba da obezbedi sve što im je potrebno za život;
3. odnos roditelja i dece – i ovde postoji hijerarhija u odnosima, u smislu da deca moraju slušati svoje roditelje, jer oni brinu o njima i vode ih kroz život, a kada roditelji ostare, deca preuzimaju brigu o njima;
4. odnos mlađih prema starijima – stariji zbog svojih godina i iskustva vode i podučavaju mlađe naraštaje, stoga mlađi moraju da ih poštuju i slušaju;
5. odnos prijatelja prema prijatelju – za razliku od prethodnih odnosa, gde se uočava jasna hijerarhija u odnosima, ovde je nema jer su prijatelji jednaki i pomažu jedan drugom.³⁴

Mada je prvenstveno proučavao etiku i filozofiju života, Konfucije se tokom života bavio i ekonomijom, mada mu ona nije bila glavna okosnica proučavanja.³⁵ Smatrao je da se bogatstvo može steći na razne načine, ali je jedino ispravno ukoliko je stečeno u skladu sa moralnim načelima. Pored toga, smatrao je da i onaj koji je siromašan mora biti zadovoljan stanjem stvari u svom životu, jer je tako unapred predodređeno.

Konfucije je smatrao da se proizvodna delatnost mora obavljati, pri čemu se ne sme ograničavati privređivanje ljudi. Naime, proizvodnja zavisi prvenstveno od uslova koji postoje u prirodi, a moć prirode deluje

³⁴ Pripremljeno prema: Sonia El Kahal. 2001. *Business in Asia Pacific*, Oxford University Press, str. 128-129.

³⁵ Okosnicu teksta o učenjima Konfucija data je na osnovu: Blagoje S. Babić. 2007. *Ekonomija Azije*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 324-328.

nezavisno od čoveka. Ukoliko bi postojali dodatni otežavajući elementi osim prirode, stanovništvo, a potom i država, ne bi napredovali. Pored toga smatrao je da učeni ljudi ne treba da se bave poljoprivredom i zanatstvom, ali mogu trgovinom.

U njegovim delima zabeležen je i problem nejednake raspodele bogatstva u društvu. Iako ga je uočio, nije dao konkretne predloge kako da se ovaj problem reši. Stoga se može reći da je neravnomerna raspodela bogatstva u društvu prirodna. Smatrao je da bogati treba da budu podjednako bogati kako se ne bi stvarali međusobni sukobi, a oni koji su siromašni moraju da prihvate stanje stvari onakvim kakvo jeste.

Zanimljivo je da je jedno od Konfucijevih načela, koje je imalo veliki uticaj na kinesku ekonomiju, bilo načelo štednje. Po njemu, štednja je neophodna, a porezi koje država uzima moraju biti niski. Zalagao se za niske poreze jer je shvatao da ukoliko država previše uzme od svog stanovništva, novac se ne može dalje ulagati u privređivanje, a samim tim stanovništvo koje ne napreduje povlači za sobom i loše napredovanje države.

Kroz druge delove knjige, koji se bave specifičnim karakteristikama kineske poslovne kulture, biće data još neka objašnjenja konfucijanstva koja su uticala kako na svakodnevni život ljudi u Kini, tako i na poslovnu praksu.

Taoizam posmatramo ne kao religiju, već pre kao filozofiju života, jer ga sami Kinezi objašnjavaju na taj način. Osnivačem taoizma smatra se Lao Cu (*Lao Tzu*), koji je živio oko 600. godine pre nove ere. Za osnovu učenja taoizma uzima se knjiga *Put i njegova snaga*. U centru taoističkog učenja je put, koji ima više filozofskih značenja, poput puta života ili puta univerzuma.

Lao Cu je smatrao da ljudi treba da žive u harmoniji sa prirodom. On je naglašavao važnost jednostavnog života i održanja ravnoteže sa prirodom, pri čemu se nije slagao sa Konfucijevim uverenjem da su u jednom društvu najvažniji snažna porodica i država. On nije verovao u zakone i podučavao je svoje sledbenike da je najbolji način života takav u kome se ne preduzimaju nikakve snažne, protivprirodne akcije.

Tri osnovna načela (dragulja) u taoizmu su: saosećanje, poniznost i umerenost. Taoizam je u svetu najprepoznatljiviji po simbolu jinga i janga. On, pored ostalog, promovise i uspostavljanje harmonije sa prirodom, spiritualnu (duhovnu) besmrtnost, postojanje vrlina, kao i samorazvoj. Upraznjavanje taoizma podrazumeva primenu meditacije, feng šuija, proricanje sudbine, kao i čitanje i ponavljanje knjige *Put i njegova snaga*.

Pod uticajem kulturne revolucije taoizam je izgubio na snazi koju je nekad imao, ali se i danas praktikuje u Kini. Nije neuobičajeno da ljudi u

isto vreme praktikuju taoizam i konfucijanizam, ili taoizam i budizam, ili budizam i konfucijanizam. Kada se izjašnjavaju na popisima koje su veroispovesti, ako su vernici, Kinezi se obično odlučuju za onu religiju koja je njima duhovno najbliža (bez obzira na porodičnu tradiciju, na primer).

Budizam je religija koja je nastala pre oko 2.500 godina u Indiji, a njen osnivač je Sidartha Gautama (Buda). Po brojnosti sledbenika to je četvrta religija u svetu, sa više od 300 miliona vernika. U Kinu je budizam došao u prvom veku, ali je procvat ove religije zabeležen za vreme dinastije Tang (618–907. godine).³⁶ Prvo su ga prihvatili bogati ljudi, a tek nakon toga i narod. U Kini budizam pre vide kao filosofiju života, nego kao religiju. U budističkim hramovima u Kini nisu obavljane samo religijske ceremonije, već su ljudi u njima mogli i da žive.

Budizam predstavlja duhovni put spoznaje, a glavne vrline su mudrost i samilost. Celokupno postojanje, rađanje, starost, bolest ili smrt, po budizmu su patnja. Da bi se čovek oslobodio patnje, potrebno je da pređe u nirvanu. Budina nirvana je oslobođenje od postojanja, odnosno to je stanje kojim se završava staza patnje i bola u ovom životu. Napori za dostizanje nirvane bazirani su na visoko etičkom kodeksu, Osmostrukoju stazi. Osmostruka staza se postiže kroz osam etapa visoko moralnog kodeksa, pri čemu je prva etapa u stvari uputstvo za dobronamerno ponašanje ljudi prema svim živim bićima, a ostalih sedam etapa se bazira na meditaciji i disciplini.

S obzirom na to da su neka učenja budizma bila u suprotnosti sa konfucijanizmom, budističke knjige su u Kini provođene na drugačiji način nego što su bile napisane, kako bi što više bio postignut sklad sa konfucijanizmom. Budizam u Kini ima tri glavne sekte: kineski, tibetanski (lamaizam) i Pali (bariski) budizam.

Epoha komunizma dovela je do smanjenja broja pripadnika ove religije, ali se njihov broj danas povećava. Takođe, jedan broj Kineza koji je živio izvan Kine nastavio je da praktikuje ovo učenje. Uprkos decenijama komunizma, čak i vesternizacije kineskih kompanija u novije vreme, filozofije budizma i taoizma ostale su utkane u mnoge aspekte poslovanja u Kini, o čemu će biti više reči u narednim poglavljima.

³⁶ Aleksandar Novačić. 2008. *Kina – Zmaj na Olimpu*, Biblioteka „Sedma sila“, Novosti, Beograd, str. 169.

2.1.2. Smenjivanje načina razvoja zemlje

Uzimajući u obzir samo noviju istoriju Kine, dakle od trenutka kada je 1. oktobra 1949. godine proglašena NR Kina, dve su reforme imale poseban značaj po budućnost ekonomskog razvoja zemlje, a onda su one povratno uticale na razvoj preduzetništva i na stvaranje posebne poslovne i organizacione kulture koja postoji danas.

Stvaranju Narodne Republike Kine prethodile su decenije sukoba i previranja u zemlji, kao i loši odnosi sa susednim državama. Posebno je teška bila situacija pred početak Drugog svetskog rata, kada je u vođen drugi po redu rat sa Japanom, koji je počeo 1937. godine i praktično se utopio u Drugi svetski rat, te trajao sve do pobeđe saveznika, dakle do 1945. godine. U isto vreme dok se Kina borila sa susedom, samu zemlju potresali su unutrašnji sukobi. Rast popularnosti Komunističke Partije Kine (KPK) koincidirao je sa veoma teškim političkim i ekonomskim stanjem. Nakon svrgavanja poslednjeg kineskog cara Pu Jia (*Pu Yi*)³⁷ 1912. godine, Kinom je vladala Nacionalna partija (*Guomintang*), čiji se prvi deo vladanja naziva militaristički režim³⁸, a od 1928. ovu partiju i Kinu predvodio je Čang Kaišek (*Chiang Kai-shek*).³⁹ Sukobi između KPK i Guomingtanga trajali su sve do svrgavanja Kaišeka sa vlasti 1949. godine. Vlast je tada preuzela KPK i prvi predsednik zemlje je bio Mao Cedong (*Mao Zedong*).

Nakon stvaranja NR Kine dolazi do ključnih ekonomskih promena, od kojih je svaka dovela do drugačijih rezultata. Njih Blagoje Babić, u knjizi *Ekonomija Azije*, označava kao *strategiju usiljenog razvoja* i *strategiju uporednih prednosti*.

Strategija usiljenog razvoja predstavlja ideju vodilju kineskog posleratnog oporavka. Zasnivala se na rezultatima i strategiji razvoja Saveza Sovjetskih Socijalističkih Republika (SSSR). Naime, nakon Oktobarske revolucije 1917. godine u Rusiji su na vlast došli boljševici, koji narednih decenija potpuno menjaju oblik nekadašnje carske Rusije i način na koji se do tada razvijala. Treba napomenuti da su izlazak iz Prvog i relativno brzo nakon toga ulazak u Drugi svetski rat i te kako negativno uticali na ekonomiju SSSR-a, ali se mora priznati da ni postavke centralno-planske

³⁷ Poslednji car iz dinastije Čing (*Qing*).

³⁸ Prema pisanju Vladimira Maljavina, zemlja je bila izdeljena na veći broj kantona, u kojima je u svakom bila drugačija militarna uprava. Vladimir Vjačeslavovič Maljavin. 2008. *KINA – istorija, kultura, civilizacija*, Margo art, Beograd, str. 96.

³⁹ Ibidem, str. 95–102.

privrede nisu bile najbolje, što se mnogo kasnije i videlo. No, inspirisan ruskim proleterijatom i obnovom zemlje, kineski predsednik Mao Čedong je primenio istu strategiju razvoja. Babić je označava kao strategiju usiljenog razvoja, jer nije bila vezana za komparativne prednosti Kine, već je model preslikan iz Sovjetskog Saveza. Taj model počivao je na razvoju teške industrije (metalurgija, mašinska industrija, teška hemijska industrija), koja zahteva velika kapitalna ulaganja, te veliko angažovanje radne snage. Ideja je bila da se uspostave velika industrijska preduzeća, koja će biti nosioci nacionalnog razvoja, po uzoru na SSSR, ali i ostale velike ekonomije toga doba. Ova grana privrede je u Kini, zbog ograničenih finansijskih sredstava, finansirana tako što su zanemarena ulaganja u poljoprivredu i laku industriju koja proizvodi sredstva široke potrošnje (prehrambena, tekstilna, duvanska, laka hemijska industrija itd.). Politika *Velikih skokova* unapred je posebno bila štetna, jer je podrazumevala prebacivanje radne snage sa sela na rad u čeličanama, kako bi se postigao cilj da Kina postane vodeća zemlja u svetu po proizvodnji čelika. Kao posledica povlačenja seljaka sa oranica nastupila je velika glad, a par godina kasnije sprovođenje ove politike je završeno. Glavni problem u ovoj strategiji razvoja je bila prva premisa – da u razvoju treba početi od onoga čega nema (teške industrije), pa razviti ono što ima (poljoprivreda, zanatstvo, laka industrija). Da bi se teška industrija razvila potrebno je angažovanje ogromnih finansijskih, materijalnih i ljudskih resursa, a kapital ostaje dugo zarobljen. Naime, prilikom izgradnje ovakvih industrijskih kapaciteta potrebno je mnogo vremena da se osposobe kapaciteti i da kompanija počne da donosi prihode. Samim tim država je dugo imala novac koji je sve vreme ulagan u jednu delatnost, nije bilo brzog obrta kapitala, niti njegovog oplođavanja, te nije bilo moguće zarade od ovog oblika delatnosti preusmeriti na razvoj drugih delatnosti.

S druge strane, ova preduzeća jesu bila osnova stvaranja kineske ekonomije. Za razvitak pojedinih grana Kina je imala i praktičan razlog. Naime, razvitak, recimo, industrije oružja bio je neophodan jer se Kina 1950. godine uključila u sukobe Severne i Južne Koreje (isprovociranost ulaskom SAD u sukobe), šezdesetih godina zahladnela je odnose sa SSSR-om, a pretela joj je i stalna opasnost od režima sa Tajvana.⁴⁰

Iz te teške industrije nastala su prva velika državna preduzeća, u kojima se iskristalisala organizaciona kultura koja se održala dugi niz decenija. Posleratne generacije Kineza koje su učestvovala u obnovi zemlje podnele su veliki teret. One su se naučile na hijerarhiju, autoritet, poslušnost, veliki

⁴⁰ Blagoje S. Babić. 2007. *Ekonomija Azije*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 390.

rad, velika odricanja i istovremeno, ko je uopšte imao mogućnosti za to, na štednju ili štedljiv život. Podjednako je bilo teško živeti i u gradu, i u selu. Današnji Kinezi koji su blizu penzije, ili su već u penziji, nemali broj puta se sećaju koliko su njihovi roditelji i oni teško živeli i koliko je život u današnjoj Kini drugačiji od onoga u čemu su oni odrastali. Taj jaz među generacijama koji danas postoji u Kini između posleratne generacije i generacije Z je toliko velik da je teško uopšte predvideti kako će nove generacije živeti i raditi i da li će ceniti žrtve prethodnih generacija.

S obzirom na to da se u Kini relativno brzo uvidelo da razvoj teške industrije nije bio najbolji izbor za početak kineskih reformi, sledeći nesalomljivi kineski duh, nastavilo se sa daljim ulaganjem u tešku industriju, ali se deo sredstava počeo više odvajati napre za poljoprivredu, a nakon toga i za laku industriju.

Ni taj prelazak nije bio lak, ali je pokazao da je strategija uporednih prednosti, koja polazi prvo od lake industrije, gde je Kina, kao i većina azijsko-pacifičkih zemalja imala znatne prednosti, bila odgovarajuća za nju. Tu je do izražaja došla kineska preduzimljivost i inovativnost, pogotovo u godinama nakon primene *Politike otvorenih vrata*. Poljoprivredna proizvodnja je značajno ojačana, iako je broj stanovnika na selu smanjen, ali su uz pomoć reformi i pomoći države oranice bolje obrađivane, hrane je bilo više i više se zarađivalo. Laka industrija je omogućila da se kapital brže oplodi, bilo je više proizvoda za prodaju, više se sredstava trošilo i Kinezi su počeli bolje da žive. No sve to ne bi bilo moguće da se nisu uvidele greške i da se one nisu ispravile. Stoga su naredne stranice knjige upravo posvećene tom zaokretu.

2.1.3. Poreklo modernog preduzetništva - Politika otvorenih vrata

Kina je istorijski posmatrano uglavnom bila zemlja okrenuta sebi i svome narodu. Stranci koji su dolazili na njenu teritoriju uglavnom su prenosili dostignuća Kine Zapadu, tj. Evropi. Međutim, vremenom je dolazilo do smanjenja moći možda najvećeg i najbogatijeg carstva na svetu, pa je Kina polako slabila. Zemlju su potresali, kako je već rečeno, unutrašnji sukobi, ali i sukobi sa susednim narodima i evropskim državama.

Prvi u tom nizu sukoba, koji je pokazao da Kina više nije tako moćno carstvo, jeste Prvi opijumski rat.⁴¹ Reč je o ratu između Velike Britanije i Kine,

⁴¹ Deo o Prvom opijumskom ratu i Učenju od Varvara napisan je na osnovu: a) Blagoje S. Babić. 2007. *Ekonomija Azije*, Megatrend univerzitet, Beograd; b)

koje je trajao od 1839. do 1842. godine. Rat je vođen u cilju da Kina ponovo dozvoli uvoz britanskog opijuma, koji je prethodno zabranila.

Glavni razlog britanskog izvoza opijuma u Kinu bilo je to što je Britanija do tada iz Kine uvozila skupu robu poput čaja, svile, porcelana, a Kina je zauzvrat uvozila srebro iz Britanije. Srebro nije bilo skupo za Kinu, te je Britanija imala veliki spoljnotrgovinski deficit. S druge strane, izvoz srebra je bio preskupo za Britance, pa su se odlučili da Kini izvoze novu vrstu robe koja im je bila jeftinija, a to je bio opijum. Opijum je poticao iz Indije, a u Kinu ga je uvozila čuvena Britanska istočnoindijska kompanija. Naravno, kako se povećavao uvoz opijuma, rastao je broj uživalaca opijuma u Kini, što je negativno uticalo na radnu sposobnost stanovništva.⁴² Kineska vlada je stoga prekinula uvoz opijuma. Nakon toga su usledili žestoki obračuni britanske mornarice i kineske vojske, u kojima je Kina izgubila od protivnika koji je imao znatno bolje naoružanje i bolju mornaricu.

Po završetku ovog rata, 1842. godine, Kina je bila prinuđena da potpiše sporazum o prekidu sukoba u Nankingu. Osnovu ovog sporazuma činile su sledeće odrednice: Britanci su dobili ekstrateritorijalni status; Hong Kong je pripao Velikoj Britaniji na upravljanje na 100 godina; trgovačke luke Kanton, Ksijamen, Fuču, Šangaj i Ningbo postale su otvorene za sve trgovce, a kineska vlada je morala da plati reparacije za uništeni opijum i ratne troškove.

Nakon ovog rata kineska vlada je jasno mogla da vidi koliko zemlja pre svega u pogledu tehničkih inovacija kasni za razvijenim zemljama sveta. Otprilike u isto vreme kod kineskih intelektualaca počinju se javljati i prva mišljenja da bi zemlja morala da se otvori ka zapadu, tj. da počne „učiti od Varvara“. Najsnažniji period usvajanja zapadnjačkog načina razmišljanja desio se u prvih dvadeset godina XX veka, kada mnogobrojni kineski studenti odlaze pre svega u Japan na studije, gde dobijaju svoja prva saznanja o tehnologiji, ali i o modernoj ekonomiji. Naravno, nakon silnih

Vladimir Vjačeslavovič Maljavin. 2008. *KINA – istorija, kultura, civilizacija*, Margo art, Beograd; c) Pierre E. Caquet. 2015. "The Notions of Addiction in the Time of the First Opium War", *Historical Journal*, 58, 4, Cambridge University Press, pp. 1009-1029, doi: 10.1017/Soo 18 246X14000739

⁴² Caquet navodi niz primera akademske debate, da li je u vremenu vođenja Opijumskog rata Britanija znala o lošem uticaju opijuma, i ukazuje da se prema nekim izvorima termin zavisnik tada nije koristio na način kako se danas koristi. Međutim, zaključuje da je u svojim istraživanjima našao dovoljno primera i dokaza koji ukazuju na to da je Britanija bila svesna posledica uživanja opijuma i da je i pored toga tražila njegov izvoz u Kinu.

preokreta u društveno-političkom sistemu Kine – od uspostavljanja Republike 1911, preko abdikacije cara 1912, sve do pobeđe komunističke partije 1949. godine – dolazilo je do zastoja u razvoju ove misli. Tokom prvog perioda razvoja Narodne Republike Kine zemlja je dobijala naučnu i tehničku pomoć SSSR-a, te je tako učila od stranaca. Međutim, sukob koji je kasnije nastao u odnosima dve zemlje doveo je do toga da je Kina u narednom periodu počela ponovo da se oslanja na sopstvene snage, izbegavajući inostrana saznanja.

Kao i u prethodnim situacijama, pokazalo se da Kina bez usvajanja novog know-how neće moći da se brzo razvija. Pravi uslovi da se ova ideologija vrati na scenu nastupili su početkom osamdesetih godina puštanjem „Varvara” da ulažu u Kinu i njen know-how. Ideja je bila da se otvore četiri posebna privredna područja, privuku strane direktne investicije i da na kraju Kina uđe u Svetsku trgovinsku organizaciju, što se i desilo 2001. godine. Politika otvaranja privrede ka strancima nazvana je *Politikom otvorenih vrata*.

U ostvarivanju ove politike išlo se postepeno, i to u četiri faze. *Prva faza* trajala je od 1978. do 1986. godine. Tokom ovog perioda Kina je, strateški posmatrano, otvorila južnu obalu zemlje za strana ulaganja. Dva su razloga bila za odabir ovog područja: a) milioni Kineza koji su prebegli u Tajvan i Hong Kong nakon revolucije, a koji su se u međuvremenu obogatili, poticali su upravo iz ovih područja, tj. iz pokrajina Guangdong i Fuđian; b) ova područja su bila veoma blizu Hong Konga, koji je imao dovoljno kapitala da zaposli radnu snagu u tim provincijama. U ovoj fazi razvoja mogla su se osnivati samo mešovita preduzeća, odnosno preduzeća koja su imala mešovitu svojinu (kinesku i inostranu). *Druga faza* je trajala od 1986. do 1992. godine i označila je period kada je došlo do dodatne liberalizacije poslovanja u ovim područjima.

Slika 1 – Prikaz prvih specijalnih ekonomskih zona 1980. godine



Izvor: Meiqin Wang. 2011. "Portraying China: Urbanization in Progress", California State University
<http://www.csun.edu/~mwang/exhibition/essays.html>

Dopušteno je osnivanje preduzeća u samostalnom vlasništvu stranaca, omogućeno preduzećima da profit konvertuju u strane valute, kao i da deo profita iznose iz zemlje.⁴³ Treća faza razvoja politike otvorenih vrata počela je 1992. godine i trajala je do 2001. godine. Ovaj deo razvoja najbolje se može opisati kao razvoj Kine kao svetske trgovačke supersile. U tom periodu spoljnotrgovinski deficit od 12,2 milijarde američkih dolara pretvoren je u spoljnotrgovinski suficit od 5,4 milijarde dolara.⁴⁴ Zanimljivo je da se u tom periodu dramatično povećao i iznos direktnih stranih investicija u Kinu, koje

⁴³ Ovaj period se naziva i periodom „dvadeset dva propisa“.

⁴⁴ Blagoje S. Babić. 2007. *Ekonomija Azije*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 413.

su uglavnom došle iz Tajvana, Hong Konga i Makaoa.⁴⁵ Tačno je bilo određeno u kojim područjima može da se ulaže i pod kojima uslovima, a Vlada je forsirala one investicije koje su se uklapale u njenu strategiju razvoja.⁴⁶ Stvaran je nov oblik konkurencije na kineskom tlu – više se nisu takmičile samo inostrane firme, nego su se i lokalna kineska rukovodstva počela nadmetati u tome ko će privući veći broj stranih investitora. Četvrta faza u otvaranju Kine ka svetu jeste ulazak NR Kine u Svetsku trgovinsku organizaciju 2001. godine u Dohi. Da bi bila primljena u ovu organizaciju Kina je bila spremna da usvoji niz oštih mera koje joj je STO nametnula, a ti uslovi bili su mnogo rigorozniji nego što su to bili uslovi za ostale zemlje u razvoju.

Dakle, Politika otvorenih vrata poslužila je da se stvori nov sloj preduzetnika i menadžera koji su, pokrenuti stimulativnim uslovima Vlade NR Kine, počeli ozbiljno da privređuju. Veliki broj tadašnjih malih porodičnih kompanija postale su kompanije sa stotinama miliona dolara prihoda. Takođe, kineske kompanije su već etablirane na inostranim tržištima, a o uspešnim kineskim preduzetnicima se sve više piše i govori u svetskim medijima.

⁴⁵ Oskar Kovač. 2006. „Strane direktne investicije u Srbiji”, Zbornik radova *Unapređenje međunarodnog poslovanja preduzeća i privrede*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 42.

⁴⁶ Oskar Kovač u pomenutom radu naglašava da su to uglavnom bile (preko 90%) greenfield investicije, a ne merdžeri ili akvizicije, koji po ovom autoru ne bi doveli do tako dobrih rezultata.

2.2. Karakteristike kineskog sistema poslovanja

Veliki broj autora⁴⁷ slaže se da su najvažnije karakteristike kineskog sistema poslovanja: *guanxi* (društvene veze), *mianzi* (lice, obraz), srednji put – holistički pristup vremenu i performansama, specifičan način komunikacije i pregovaranja, hijerarhija i kolektivizam.

2.2.1. *Guanxi* (društvene veze)

Prilikom objašnjenja načina poslovanja kineskih kompanija pomenuto je da *guanxi* označava veze ili sistem preporuka koji neko ima ili dobija da bi aplicirao za određeni posao, ali ovaj pojam nije detaljnije objašnjen. *Guanxi* predstavlja broj preporuka ili društvenih veza koje neko može da koristi u obavljanju svoga posla, pri čemu se oslanja na dobrovoljnost druge strane, te u obrnutoj situaciji uzvraća na isti način. Dakle, dobrovoljnost i reciprocitet su dve bitne stavke ovog sistema.⁴⁸ *Guanxi* je sastavni deo poslovanja u Kini vekovima i Kinezima je on prirodan. Staviše, u poslu vredite onoliko koliko imate dobar *guanxi*. Čak i same kompanije, kako privatne kineske, tako i inostrane, gledaju koliko neko može da doprinese poslovanju u smislu kakav mu je *guanxi*. *Guanxi* ne treba poistovećivati sa mitom, što inostrane kompanije koje dođu u Kinu često rade. To, naravno, ne znači da mito nije deo *guanxiija*, već da on može, ali i ne mora da bude njegov deo.

Da bi se dodatno objasnio *guanxi*, moguće ga je prikazati kao na Slici 2. Pretpostavimo da neka kineska kompanija želi da svoje poslovanje iz jedne provincije proširi u veći broj njih. Pored redovne analize tržišta, prednosti i mana pojedinih provincija, sigurno je da će top menadžment kompanije uz pomoć svih svojih kontakata ispitati kakve su mogućnosti za otvaranje fabrike ili poslovnice u drugoj provinciji, jer se uslovi za poslovanje u kineskim provincijama dosta razlikuju. Sve informacije koje su dobili kako formalnim, tako i neformalnim putem koristiće im pri donošenju konačne odluke. S druge strane, svi oni koji su tom prilikom pomogli u dobijanju pogotovo neformalnih informacija, mogu da računaju na to da ukoliko im bude nekada potrebno, mogu da se jave menadžmentu kompanije koja je

⁴⁷ Chen, El Kahal, Warner and Zhu, Knoss and Beveridge, Hu.

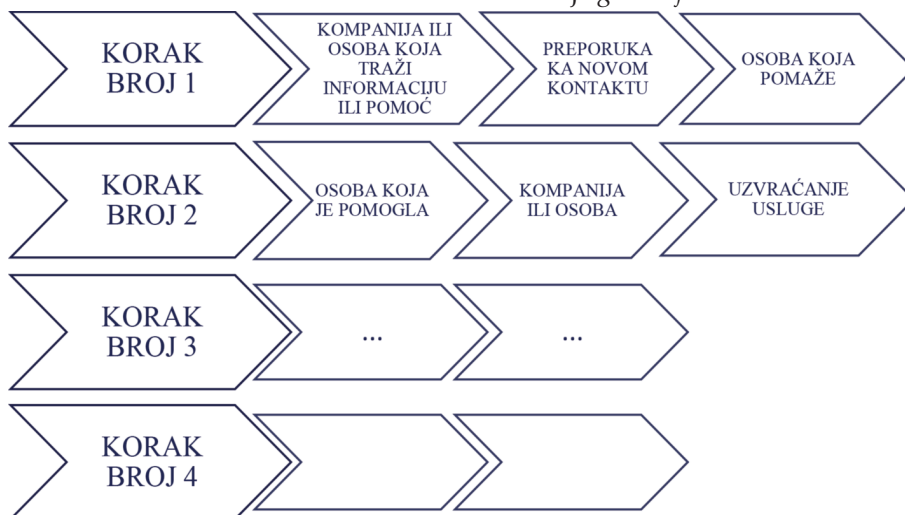
⁴⁸ Ming-Jer Chen. 2001. *Inside Chinese Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp. 46.

tražila ove informacije. Da ponovimo, dobrovoljnost davanja informacija ili pomoći, i sa druge strane reciprocitet, osnova su funcionisanja *guanxija*.

Guanxi nije opipljiv i ne može se preneti sa osobe na osobu. Nije moguće nekome pokloniti svoj rokovnik sa kontaktima ili vizit karte, i reći ovo je sada tvoj *gunaxi*. Guanxi se pravi i stiče vremenom. Generalno, prvi ešalon *guanxi* veza čine članovi porodice, drugi su prijatelji ili ljudi iz okruženja, a treći čine ljudi sa kojima ranije nisu postojali bliski odnosi ili veze.

Da bi se uspostavio dobar međusobni odnos poslovnih partnera u Kini, Kinezi neće oklevati da pitaju svoje poslovne partnere gde su rođeni, gde sada žive, da li imaju zajedničkog poznanika ili prijatelja u nekom gradu. Ukoliko se ispostavi da imaju zajedničke poznanike ili prijatelje tim bolje, jer to znači da imaju zajedničke poslovne kontakte. Kroz ovakvo međusobno upoznavanje poslovni partneri saznaju sve više jedan o drugome i uspostavljaju dobar *guanxi*.

Slika 2 - Način funkcionisanja *guanxija*



Izvor: Autorov prikaz

Već ranije je napomenuto da se na Zapadu ponekad na *guanxi* gleda kao na oblik korupcije ili primanja mita, a jedan deo razloga je u tome što je *guanxi* uobičajeno praćen davanjem poklona. U Kini je, recimo, prema zakonu o antikorupciji iz 1995. godine državnom službeniku dozvoljeno

dati poklon u vrednosti do 200 juana (malo više od 25 eura), a ako ukupna vrednost poklona koje je zvaničnik primio u toku godinu dana prelazi 600 juana (oko 83 eura) on mora sve preko te vrednosti da preda Vladi.⁴⁹ Takođe, poklone treba razdvojiti od direktne finansijske nadoknade i od mita, jer korišćenje jednog ili drugog podrazumeva da se nekome omoguću nešto, što se obično ne bi moglo uraditi. Kineski zakoni u pogledu davanja i primanja mita su vrlo strogi, kako za Kineze, tako i za strance, i u krajnjoj instanci sledi zatvorska kazna. Da bi se izbegla ovakva situacija, bolje je davati poklone koji imaju simboličnu materijalnu vrednost, ali poslovnom partneru ili onome ko poklanja znače mnogo više od toga. Naravno, problema sa davanjem poklona ima manje kada se saraduje sa privatnim kineskim kompanijama, ali ponovo i u takvim situacijama treba biti oprezan.

Da bi se *guanxi* održao potrebno je da se sistem veza i međusobnog činjenja održava i u trenucima kada su vremena loša. Recimo, američka osiguravajuća kompanija AIG bila je među prvima na tržištu Kine koja je sedamdesetih godina dobila dozvolu za rad. Kinezi su, naime, znali da je tokom Drugog svetskog rata, kada je Japan okupirao teritoriju Kine, nekoliko rukovodilaca ove firme koja je poslovala u Šangaju završilo u zatvoru zbog lojalnosti Kini. To je bio razlog da im kineske vlasti daju dozvolu za povratak na njihovo tržište nakon ekonomskih reformi, jer su i zaposleni u AIG-u trpeli okupaciju zajedno sa kineskim narodom.⁵⁰

Dakle, anglosaksonski sistem pregovaranja i stvaranja veza drugačiji je od kineskog. Iako se ova dva modela dramatično razlikuju, može se reći da je kineski način poslovanja nama možda čak i bliži nego anglosaksoncima, jer i mi u srpskoj kulturi prepoznajemo i imamo sistem stvaranja društvenih veza. Naravno, i one imaju svoje osobenosti, koje će biti bolje objašnjenje u poglavlju o srpskoj poslovnoj kulturi.

Dakle, sistem sklapanja veza i poznanstva, koji se zasnivaju kako na međusobno dobroj poslovnoj saradnji, tako i na sistemu dobrih prijateljskih i međuljudskih odnosa, jedan je od ključnih faktora uspešnog poslovanja na kineskom tržištu.

⁴⁹ Mini vandePol, Simon Hui, Vivian Wu, *Anti-Corruption in China*, Baker McKenzie, <https://www.globalcompliancencenews.com/anti-corruption/handbook/anti-corruption-in-china/>

⁵⁰ Primer iz knjige: Ming-Jer Chen, str. 59.

2.2.2. *Mianzi* (lice, obraz)

Prevod reči *mianzi* na srpski jezik bi bio lice, ali bi i izrazi poput obraz ili čast u prenesenom obliku takođe mogli biti korišćeni. „*Mianzi* označava da pojedinac u sistemu socijalnih odnosa i uloga prihvata i poštuje pravila koja su opšte društvena, a ta pravila se odnose na ponašanje tog pojedinca i očekivanja društva od njega.”⁵¹ Čuvanje obraza (lica) označava da je pojedinac svestan društvenih normi koje treba da poštuje, te treba da vodi računa da se te norme ne ugroze kako zbog toga ne bi izgubio lice (obraz).

Da bi se *mianzi* ostvario, neophodno je da postoji interakcija među ljudima, jer samo uz pomoć ove interakcije može se održati nečija čast. Dakle, ako bi ova pravila preveli na poslovni život, dobar primer bila bi kontrola rada radnika i šta raditi kada niste zadovoljni rezultatima zaposlenih. Ukoliko bi se strogo pridržavali ovih normi, radniku koji svojim radom nije ispunio radne obaveze treba na odgovarajući način objasniti da takvo ponašanje ne sme da se nastavi, ali pri tome treba imati u vidu i samog zaposlenog i onog ko sa njim obavlja razgovor. Nijedna strana ne sme biti dovedena u neprijatnu situaciju, pogotovo ne direktnim sukobom i svađom. Prvo se mora videti šta je razlog lošim rezultatima i nakon toga ustanoviti kako je moguće da se to promeni. Tek nakon toga, ukoliko zaposleni i dalje ne obavlja dobro posao, ide se na neke ozbiljnije mere.

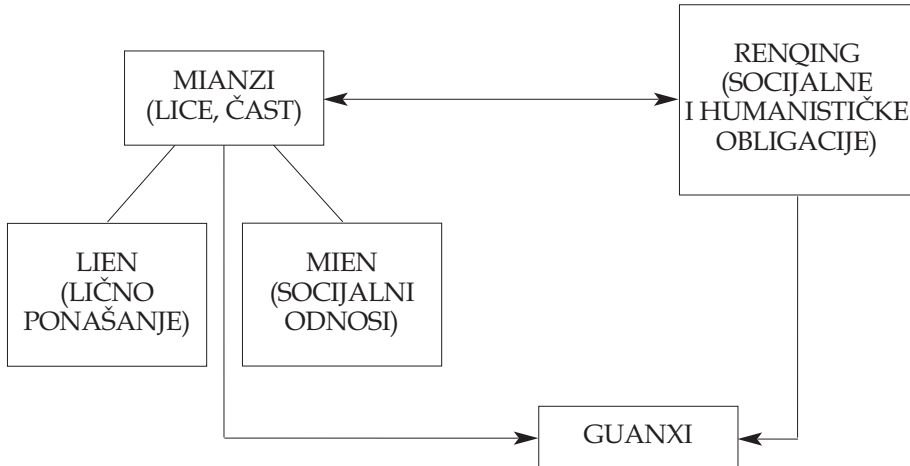
Mianzi podrazumeva i određenu vrstu reciprociteta, koji se javlja u svim odnosima u Kini, a odnosi se i na činjenicu da svako svakome treba da pritekne u pomoć kada je to neophodno, dakle on se javlja i posmatra i kao oblik pomoći.

Na Slici 3 prikazano je da lice čine dva dela: *lien* (*lien*) i *miencu* (*mien-tsu*). *Lien* označava lično ponašanje i ono zavisi od pojedinca, a *miencu* označava socijalne odnose, koje pojedinac stiče tokom vremena. Uz pomoć njih pojedinac uspostavlja svoje društvene veze, tj. *guanxi*. Takođe je pokazano da je *mianzi* uzročno-posledično povezan i sa ženčingom (*renqing*), koji označava socijalne i humane obligacije koje postoje među članovima kineskog društva. On pokazuje socijalne veze među članovima društva, pri čemu te veze nisu toliko emotivnog, koliko socijalnog karaktera. Onaj ko ne poštuje ženčing, ugrožava čast nekoga, povređuje osećanja prijatelja i on je, moralno gledano, loš čovek.

⁵¹ Zakić Katarina. 2010. „Osnovne odlike kineskog menadžmenta: interkulturni aspekt”, *Megatrend revija*, Vol. 7(2), Megatrend univerzitet, Beograd, str. 269.

Navedeni primeri jasno pokazuju da bez obzira da li je u pitanju društveni ili poslovni život u Kini, čuvanje tuđeg, ali i svog obraza, predstavlja obavezu u ponašanju.

Slika 3 - Veza između mianzija, guanxija i renqinga



Izvor: Sonia El Kahal. 2001. *Business in Asia Pacific*, Oxford University Press, pp. 184.

2.2.3. Srednji put - holistički pristup vremenu i performansama

Konfucijanizam i taoizam, iako imaju različite korene i često drugačije viđenje stvari, vrlo često imaju i dodirnih tačaka i naslanjaju se jedno na drugo. Slični pogledi na život ljudi ogledaju se i u tzv. srednjem ili umerenom pristupu životu. Konfucijanizam savetuje umeren, skroman i moralan život, dok taoizam savetuje da treba živeti u harmoniji sa samim sobom i sa svetom. Da bi se još bolje objasnile posledice ovakvog shvatanja i pristupa životu neophodno je objasniti kineski holistički pristup životu, kao i paradoks pristup.

„Holistički pristup životu se odnosi na: a) posmatranje celine stvari (nasuprot zapadnom načinu mišljenja, gde se celina rastavlja na delove, ovde se delovi sastavljaju u celinu), b) uspostavljanje harmonije (ljudi, predmeti i svet oko nas moraju biti u harmoniji), c) ostvarivanje performansi uz poštovanje harmonije (ne može se na uštrb zajednice ostvarivati

pojedinačan interes) i d) holističko viđenje vremena (dugoročno posmatranje stvari i odnosa).⁵²

Sa stanovišta poslovanja sa Kinezima može se učiniti da je nepotrebno poznavati ove koncepte i da su oni previše filozofski da bi se uklopili u svakodnevni život ili poslovanje, ali je realnost drugačija. Ove osnovne životne postavke i te kako utiču na poslovanje.

Što se tiče analize versus sinteze pristupa, ovaj aspekt se ogleda u načinu na koji se posmatraju poslovni problemi. Nije prioritetno analizirati problem sam po sebi, već ga posmatrati uzevši u obzir kontekst svih stvari koje se u vezi sa njim javljaju. Dakle, sagledavanje celine, a ne parcijalnost.

Harmonija se ponajpre ogleda u mogućnostima unapređenja poslovne saradnje, koja treba da bude zasnovana na poštovanju, razumevanju i prihvatanju, bez potenciranja mesta sukoba, već uz potenciranje mesta saradnje. Ovaj pristup je vidljiv i u ekonomskim i političkim principima koje Kina sledi, kao što je princip win-win. Dakle, pristup u kome obe strane dobijaju, a ne u kojem jedna strana gubi, a druga dobija.

Uzmimo, pored toga, odnos prema vremenu. U zapadnjačkom načinu razmišljanja i posmatranja stvari uobičajena je krilatica „Vreme je novac“. Ovakav pristup označava usmerenost na brzo i efikasno izvršavanje radnih zadataka, na performanse koje se tom prilikom pokazuju i na poštovanje rokova. U Kini je shvatanje vremena drugačije. Prvo treba imati na umu da je u Kini vekovima u upotrebi bio lunarni kalendar, koji vreme meri u ciklusima od 60 godina. Ceo život se posmatra u okvirima ciklusa, a poseban oslonac se traži u istoriji i tradiciji. Prema tome, postoji jedan filozofski pogled na vreme i kako ono teče, i kakva je uloga pojedinca, a kakva društva u vremenskim okvirima. Stoga i ne treba da čudi ukoliko dođe do kašnjenja u izvršavanju zadataka ili kašnjenja prilikom zakazivanja sastanaka. Ukoliko su događaji oko njih takvi da uslovljavaju kašnjenje, Kinezi će kasniti. Život i događaji oko njih diktiraju tempo toga kako će se stvari odvijati.

Paradoks pristup označava spajanje suprotnosti u jedinstvo. Poput simbola jin i jang, u kome je jin u jangu i jang u jinu, tako i u svakodnevnom životu suprotnosti koje se dešavaju imaju svrhu u životu i treba ih posmatrati celovito i svrsishodno. Prema tome, ukoliko i dođe do neprilika u poslovanju, ima ih sa razlogom, i iz te nevolje će proisteći nešto dobro. Osoba verovatno u datom trenutku ne može racionalno da vidi to dobro,

⁵² Ming-Jer Chen. 2001. *Inside Chinese Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p. 85-102.

ali to ne znači da ono ne postoji. Ovo je inače jedan od razloga zašto u kineskom sistemu poslovanja proces rada i donošenja odluka generalno ide sporo, jer svaku situaciju Kinezi posmatraju imajući u vidu i ova učenja.

Paradoks pristup u sebi sadrži još dva opozita, wu-wei i wu-bu-wei. Uobičajeno značenje wu-wei je činjenje, a wu-bu-wei nečinjenje. U svakom činjenju ima i nečinjenja, i obrnuto. Još jedna reč, wei-ji, koja u bukvalnom prevodu znači kriza, označava postojanje paradoksa. Naime, ova reč nastaje kombinacijom reči wei, koja znači opasnost i reči ji, koja označava mogućnost, šansu. Dakle, sa kineske tačke gledišta kriza ne predstavlja samo problem, već pre označava transformaciju, mogućnost za nešto novo. Ako se već kriza posmatra na ovaj način, onda nije ni čudno što Kinezi veoma brzo reaguju na nove situacije i snalaze se jako dobro pred novim izazovima.

2.2.4. Komunikacija i pregovaranje

Kineski jezik je veoma izazovan za učenje. Kinesko pismo je nastalo kao piktografsko (slikovno) pismo, a uobičajeno jedan karakter čini jednu reči ili deo složene reči. Da bi bili pismeni, Kinezi moraju učiti teške karaktere za pisanje napamet, a za njihovo učenje potrebne su godine. Uobičajeno je da se neko smatra pismenim kada nauči 4.000 karaktera. Ni sam govor, koji podrazumeva korišćenje četiri specifična tona, nije lak. To znači da se deca u Kini od najranijih godina života susreću sa veoma izazovnim učenjem karaktera i govora, što nije toliko komplikovano u drugim jezicima. S obzirom na to da je Kina vekovima uglavnom bila izolovana od stranih uticaja, i način govora i komuniciranja je drugačiji nego u nekim drugim jezicima, te je stoga neophodno i kod poslovanja uzeti u obzir specifičnosti u komunikaciji.

Prvo, u Kini ne postoji direktno odbijanje ili prihvatanje nečega. To su uvek reči koje označavaju u isto vreme i da i ne. Stoga je teško u pregovorima znati da li je do kraja sve oko posla razjašnjeno ili nije. Ne treba ni da čudi ukoliko se Kinezi budu više puta vraćali na nešto i pitali, jer se i na njihov jezik mora na odgovarajući način sve prevesti i postoji potreba da se stvari više puta potvrde i preciziraju. Govor uvek mora biti formulisan sa poštovanjem i ljubazan. Skoro nikada se ne iznosi u prvi plan pojedinac koji govori, nego se manje-više obraćanje vrši u množini. Na primer, umesto *Ja sam*, reći će se *Mi smo*. Ili, ako neko treba da se predstavi, samo govorenje ličnog imena ide u prvom licu, a nakon toga sve informacije koje se daju o sebi idu bez upotrebe prvog lica jednine.

Pored toga, i neverbalna komunikacija je dosta drugačija od one na koju su uobičajeno navikli ljudi na Zapadu. Mimika je svedena, pokreti su minimalni, nema prevelike ekspresivnosti, niti fizičkih dodira. Često se dešava da Kinezi kada im je zbog nečega neprijatno imaju blagi osmeh na licu, kojim se u stvari prikriva pravo osećanje. Stoga i smeh i osmeh mogu imati drugačije značenje od onog kako se vide na Zapadu.

Pored svega toga treba imati u vidu i na kom se jeziku pregovara. Ukoliko se pregovori vode na engleskom jeziku, mora se imati u vidu da način prevođenja kineskog na engleski ima čitav niz specifičnosti. Način na koji Kinezi govore i sklapaju rečenice nije isti kao u engleskom jeziku. Poseban izazov je prevođenje brojeva, tj. prevođenje miliona i milijardi sa kineskog na engleski. Prema tome, treba imati strpljenja, i ukoliko je kineskom sagovorniku potrebno više vremena da objasni neke stvari, to nije posledica nepoznavanja engleskog, nego razmišljanje kako da se na najbolji način objasne neke stvari.

Ukoliko se sa Kinezima pregovara na maternjim jezicima dve strane koje su uključene u pregovore, neophodno je osloniti se na prevodioca. Pri tome se mora voditi računa da li je prevodilac iz inostrane kompanije neko ko može da isprati govor onih dijalekata i narečja koji se, recimo, koriste u južnom delu Kine, jer i sami Kinezi zbog akcenta imaju problem da razumeju južnjake. S druge strane, neophodno je imati i prevodioca koji dobro razume problematiku o kojoj se raspravlja i koji je upućen u specifične reči, tj. karaktere, kako bi se pregovori mogli odvijati na dobar način.

Potrebno je još dodatno naglasiti da kod Kineza ne postoji reč pregovaranje. Kod njih je najpribližnija reč koja stoji umesto ovog termina diskusija, razgovor.⁵³ Kao što je već ranije napomenuto, oni tokom razgovora nastoje da izbegnu direktne konflikte, mnogo su strpljiviji tokom pregovora nego što su to zapadni menadžeri, žele da se tokom razgovora uspostave i određeni socijalni odnosi, kako u fazi pretpregovaranja, tako i nakon pregovaranja, a ne tokom samog procesa pregovaranja. Čak i ako se potpiše ugovor o saradnji, to je samo početak priče. Poslovni ljudi koji saraduju sa Kinezima moraju biti spremni na to da će se ugovor tokom procesa saradnje više puta menjati, u zavisnosti od toga kakvi odnosi vladaju.

⁵³ Ming-Jer Chen. 2001. *Inside Chinese Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p. 139.

Osobe koje posluju u Kini takođe moraju biti svesne činjenice da će, kada pregovaraju, sastancima najverovatnije prisustvovati i veliki broj vladinih zvaničnika, zvaničnika lokalnih samouprava i advokata.

2.2.5. Hijerarhija

Poslovni ljudi koji počinju da sarađuju sa Kinom odmah imaju priliku da se susretnu sa hijerarhijom. Verovatno velika većina njih to poistovećuje sa ustrojstvom Kine kao komunističke zemlje, no istina je nešto drugačija. Kina je, naime, oduvek bila hijerarhijski ustrojena. U kratkim vremenskim periodima kada nije bila tako organizovana, narod je trpeo. Konfucije je upravo iz tog razloga i pokrenuo svoju školu i držao predavanja da bi se u vođenju zemlje ispravilo sve ono što je on smatrao pogrešnim, a odnosilo se na loše upravljanje zemljom i narodom. Stoga njegovo razmišljanje i shvatanje odnosa i uloge vladara i naroda jeste takvo da vladar mora da rukovodi narodom koji ga sluša, a on istovremeno ima moralnu obavezu da taj narod vodi na pravi način i mora o njemu da brine. Iako učenja Konfucija postaju, da kažemo, državna dogma mnogo decenija nakon njegove smrti, dakle tokom dinastije Han, njegova učenja su skoro bez prekida 2.000 godina bila sastavni deo života Kineza. U carskoj Kini da bi se dobio posao državnog službenika, morao se polagati državni ispit, a jedan od ispita odnosio se i na poznavanje konfucijanizma. Iako je tokom stvaranja moderne NR Kine, dakle od 1949. godine pa sve do osamdesetih godina XX veka bilo pokušaja da se Kina oslobodi ovih učenja, pa je čak u jednom trenutku bilo zabranjeno i učiti o konfucijanizmu, Deng Sjaoping je vratio mesto i ulogu ovih učenja u savremenu Kinu.

Dakle, hijerarhija je prirodna za Kineze. Nije to pitanje partije, mada je i ona poštuje, već je pre viđenje toga kako život treba da izgleda. Treba takođe imati u vidu da je Kina oduvek bila mnogoljudna zemlja, a pogotovo je ona to danas. Da nema hijerarhije, postavlja se pitanje kako bi izgledao život milijardu i 400 miliona Kineza u kome vlada nepoštovanje autoriteta.

2.2.6. Kolektivizam

Još jedna stvar na koju zapadnjaci nisu navikli, a koja je generalno vezana za istočnjačke narode, jeste shvatanje uloge pojedinca u društvu. U Kini konkretno, shodno učenjima konfucijanizma, taoizma i budizma, pojedinac je u funkciji društva. Prema tome, nije kao na Zapadu da je društvo u funkciji pojedinca. Takav način razumevanja značaja života i

harmonije sa drugim ljudima i prirodom utiče na to da sve što se radi, radi se za dobrobit društva. Dakle, kolektiv ide ispred pojedinca.

Stoga i shvatanje društva gde svi rade u njegovom interesu doprinosi tome da nema mesta isticanju uloge pojedinca, već kolektiva kao celine. No treba imati i u vidu da se i Kina menja i da su mladi naraštaji Kineza sve otvoreniji za uticaje koji dolaze sa Zapada, te se i njihovo shvatanje uloge pojedinca menja u odnosu na ono koje su imali njihovi roditelji ili preci. Čak i oni koji imaju mogućnosti da više znaju o Zapadu, imaju problem da se identifikuju sa svim vrednostima koje dolaze odatle, uključujući i ovo koje se odnosi na pojedinca. Zato je njihovo shvatanje o pojedincu verovatno negde između ova dva ekstrema. Oni uviđaju značaj sebe kao pojedinca više nego njihovi roditelji, ali ih učenja, dogme i socijalne norme još uvek ograničavaju u prevelikom pridavanju značaja pojedincu.

2.3. Osobnosti srpskog sistema poslovanja

Po ugledu na objašnjenje osobnosti kineskog sistema poslovanja, isti pristup će se primeniti i na Srbiju. Cilj je da se primenom što je moguće sličnije metodologije i analize pokaže koje su sličnosti, a koje razlike u razvitku oba društva, te da se na osnovu toga uvidi i kakve su posledice po razvitak poslovanja.

U tom smislu osobnosti srpskog sistema poslovanja posmatračemo iz ugla:

- 1) duhovnog nasleđa – pravoslavlje, katoličanstvo, islam;
- 2) smenjivanja načina razvoja zemlje – od socijalističke planski centralizovane privrede do tržišno orijentisane privrede;
- 3) uvođenje privatnog vlasništva, tj. stasavanje srpskog preduzetništva.

2.3.1. Duhovno nasleđe

Srbi pripadaju grupi južnoslovenskih naroda, a njihov dolazak na Balkansko poluostrvo desio se verovatno tokom VI ili VII veka. Tokom srednjeg veka formiraju se pravi oblici srpske države, a Srbi u IX veku primaju hrišćanstvo, tj. pravoslavlje. Tadašnja Srbija zvala se različitim imenima i o njoj se govorilo kao o srpskim zemljama, jer su se vladari i teritorije kojima su vladali stalno menjali. Teritorije tadašnjih srpskih država bile su u okvirima Evrope male, ali su stalno bile izložene ratovima i sukobima sa susedima.

Ne ulazeći dublje u istoriju Srbije, neophodno je istaći da su dve religije bile od presudnog značaja za razvoj Srbije i uticale na njen razvoj. To su hrišćanstvo i islam, s tim da je u okviru hrišćanstva na teritoriji srpske države dominantan uticaj pravoslavlja, a u manjoj meri i katoličanstva. Svaka od religija imala je uticaj na razvoj kulture i tradicije u Srbiji, te se u krajnjoj instanci i one odražavaju na svakodnevno poslovanje. One utiču na to kako ljudi vide druge ljude i događaje oko sebe, načine na koje rešavaju probleme, rituale i vrednosti koje poštuju, te na kraju i praznike koje praznuju.

Pravoslavlje

Hrišćanstvo u Srbiji ima duboke korene, a potpuna hristijanizacija Srba završena je u IX veku. Već tada su Srbi pripadali pravoslavnoj veri, okrenuti i u to vreme Vizantiji. Srbija je dugo bila samostalna država, sve do početka

XX veka, kada je ujedinila svoje teritorije sa ostalim Južnim Slovenima i kada je 1918. stvorena Kraljevina Srba, Hrvata i Slovenaca, tj. Kraljevina Jugoslavija 1929. godine. Dakle, vremenski posmatrano na teritoriji naseljenoj srpskim stanovništvom od IX veka pa sve do završetka Drugog svetskog rata 1945. godine, dakle prve polovine 20. veka, dominiralo je pravoslavlje.

Religija je u posleratnoj Jugoslaviji bila skoro zabranjena, a Komunistička partija Jugoslavije postala je nova vrsta religije, te se od građana očekivalo da partiju bespogovorno poštuju, da se razvija duh komunizma i narodnog samoupravljanja. Bez obzira koja je crkva bila u pitanju, pravoslavna, katolička, judaistička ili islamska, sve su one označene kao nepodobne, a njihovo sveštenstvo je naterano da ne podstiče veru, te da se drži po strani, pogotovo u javnom životu. Građani dugo nisu ni smeli da odlaze u crkvu, niti da priznaju da veruju u Boga. Svi oni koji su odlazili u crkve bili su označeni kao neprijatelji naroda, tako da su čak i najstrajjniji gledali da prikriju svoja verovanja.

Sredinom osamdesetih godina verske zajednice u Jugoslaviji počele su da budu znatno slobodnije i ljudi su više počeli da se okreću veri. Nagli uspon ne samo pravoslavlja u Srbiji, već i ostalih religija u nekadašnjoj Jugoslaviji, koincidira sa raspadom zemlje, kada više dolaze do izražaja nacionalna i verska pripadnost. Danas se u Srbiji slobodno praktikuju sve religije, a većina stanovništva u Srbiji, oko 85% njih prema popisu iz 2011. godine, izjasnila se kao pripadnici pravoslavne vere.

Osnova pravoslavlja je, kao i u ostatku hrišćanstva, vera u Boga. Dakle, osnovno učenje o hrišćanstvu dato je u Bibliji (Stari i Novi zavet), a pravoslavci i katolici veruju u Sveto trojstvo (Bog, Božiji sin i Sveti duh), mole se, poštuju deset božijih zapovesti, krštavaju se i venčavaju u crkvi i sahranjuju uz odgovarajuću službu. Najvažniji hrišćanski praznici su Božić, koji slavi rođenje Božijeg sina Isusa Hrista, te Uskrs kada se slavi vaskrsenje Isusa Hrista. Takođe, ono što razlikuje pravoslavlje u odnosu na katoličanstvo, jeste i dalje korišćenje starog gregorijanskog kalendara. To znači da pravoslavci slave Božić 7. januara, a ne 25. decembra kao katolici. Pored toga, i datumi slavljenja Uskrsa se razlikuju. Osim ritualnih, kod pravoslavaca i katolika postoje i suštinske razlike u tumačenju hrišćanstva. Njihovi pogledi se razlikuju u tumačenju Svetog trojstva, u jeziku na kojima se službe obavljaju, ispovedanju grehova, načinu na koji crkve i hramovi funkcionišu, odnosno koja su pravila za život sveštenstva.

Prema Zorici Kuburić ono što je sveto u Srpskoj pravoslavnoj crkvi je: „da je Sveta evharistija centralni element hrišćanskog bogoslužjenja; pričešćivanjem vernik postaje sveto mesto Božje. Svete tajne vidljive su

sveštene radnje koje vernicima daju nevidljivu blagodat Duha Svetoga (krštenje, miropomazanje, ispovest, pričešće, brak, sveštenstvo i jeleosvećenje).⁵⁴

Za pravoslavnu veru u Srbiji izuzetno su bitne i krsne slave, kada porodice slave porodičnog sveca.⁵⁵ U pravoslavnom životu Srbije bitno je i praznovanje slave Svetog Save, koji se slavi u čast prvog srpskog arhiepiskopa i osnivača autokefalne srpske pravoslavne crkve.⁵⁶ Svetovno ime Svetog Save bilo je Rastko Nemanjić i on je bio najmlađi sin velikog župana Stefana Nemanje. Ova slava je značajna jer je to ujedno i školska slava, te je praznuju sve osnovne i srednje škole u Srbiji.

S obzirom na to da je postojao veliki diskontinuitet u praktikovanju pravoslavne vere, dakle u pitanju je skoro pet decenija, postavlja se opravdano pitanje koliko je ovakav prekid uticao na verovanja srpskog naroda i da li je vraćanje veri više ritualnog ili verujućeg karaktera. Prema Mirku Blagojeviću, teško je dati tačan osvrt na to jer nisu rađena veća naučna istraživanja.⁵⁷ No, ono što je prema Blagojeviću primetno, jeste da je broj ljudi koji su se na poslednja dva popisa izjašnjavali kao pravoslavci ostao isti, da broj vernika ne opada i da se nije izgubio uticaj crkve. S druge strane, primetno je da bez obzira na izjašnjavanje pojedinaca, broj odlazaka vernika u crkvu na liturgiju nije veliki, niti veliki broj vernika učestvuje u molitvi, kao što ni broj onih koji potpuno prate postove nije veliki. Stoga možemo zaključiti da način verovanja u Boga nije isti kao pre Drugog svetskog rata, no uticaja vere i te kako ima. Revitalizacija religijskih verovanja je bila nagla i ona se dosta nadovezivala na zaboravljeni srpski identitet, koji je bio ustupljen stvaranju jugoslovenskog, ateističkog identiteta. Danas pravoslavlje čini deo srpskog identiteta, a Srpska pravoslavna crkva je bitan deo kako duhovnog, tako i svetovnog života.

⁵⁴ Zorica Kuburić. 2010. *Verske zajednice u Srbiji i verska distanca*. CEIR, Novi Sad, str. 43.

⁵⁵ Slavu slave i Crnogorci i Makedonci.

⁵⁶ Osnovana 1219. godine. Srpska crkva je uzignuta na rang partijaršije 1346. tokom vladavine cara Dušana. Podaci su dati na osnovu: Zorica Kuburić. 2010. *Verske zajednice u Srbiji i verska distanca*. CEIR, Novi Sad, str. 39.

⁵⁷ Mirko Blagojević. 2009. „Revitalizacija religije i religioznosti u Srbiji: stvarnost ili mit?“, *Filozofija i društvo*, br. 2, str. 98–99. DOI:10.2298/FID0902097B

Katoličanstvo

Prema popisu iz 2011. godine u Srbiji živi malo manje od 5% katolika, a najveći broj njih živi u severnom delu Srbije, tj. u Vojvodini. Najveći broj pripadnika katoličke vere čine Mađari, Hrvati, Bunjevci, Nemci, Slovenci i Česi. Jedan od razloga zašto su katolici naseljeni većinski u ovom delu Srbije je istorijske prirode. Naime, delovi Vojvodine, dakle delovi koji su severno od Save i Dunava, dva veka⁵⁸ su bili u sastavu Habzburške monarhije, tj. kasnije Austrougarske monarhije, te je na ovom tlu živio veliki broj Mađara, kao i drugih naroda koji su živeli u sastavu monarhije. Tokom dve velike seobe Srba Vojvodina je postala teritorija na kojoj se naseljavaju u sve većem broju Srbi. Naime, Srbi poreklom sa Kosova i Metohije i centralne Srbije su, bežeći od Turske odmazde jer su učestvovali u tursko-austrijskom ratu na strani Austrije, prebegli u severne krajeve današnje Vojvodine, gde su i nastavili da žive. Tokom vremena u opustelim kosovskim i metohijskim selima naselili su se Turci i Albanci.

I katolički vernici su u nekadašnjoj Jugoslaviji nakon Drugog svetskog rata delili sudbinu svih ostalih vernika, a povratak religiji se ostvaruje nakon raspada Jugoslavije i jačanja nacionalnog identiteta. Svi najvažniji verski postulati i praznici već su objašnjeni kod pravoslavlja, a katolička religija u Srbiji ima slične, da kažemo, probleme kao i pravoslavna, s obzirom na to da je prekid u praktikovanju religije postojao skoro 50 godina.

Islam

Islam u srpske zemlje dolazi kao religija osvajača Turaka nakon izgubljene Maričke bitke 1371. i Kosovske bitke 1389. godine. Usled toga se na srpske teritorije doseljava sve više turskog stanovništva, te je to bio prvi način širenja islama. Drugi način je bio putem islamizacije domaćeg stanovništva, jednim delim dobrovoljno, a drugim prinudno. Osmansko carstvo je u Srbiji skoro pet vekova bilo vladarsko, te se uticaj turskog jezika odrazio i na srpski jezik, a islamska umetnost na srpsku umetnost.

Islamsku zajednicu u Srbiji čine Albanci, Bošnjaci, Muslimani i Romi, a islam je najrasprostranjeniji u južnom delu Srbije. Prema popisu iz 2011. godine pripadnika islamske veroispovesti ima oko 3%. U Srbiji prevladuje sunitiski islam. Prema islamu Bog je Alah. Kuran je sveta islamska knjiga,

⁵⁸ Od sredine 17. veka pa do završetka Prvog svetkog rata 1918. godine.

napisana na arapskom jeziku i ne prevodi se na druge jezike. Kuran je osnova islamskog zakona (šerijat) i delo je proroka Muhameda.

Bitno je napomenuti da u islamu postoji Pet stubova vere, od kojih je prvi svedočenje, koje označava da nema drugog Boga osim Alaha i pored toga da je Muhamed bio Alahov poslanik. Prema Kuburićevoj, preostala četiri stuba su: „Prva od obaveza jeste klanjanje; ono se sprovodi pet puta u toku dana, traje otprilike pola sata, a prethodi mu ritualno pranje. Druga obaveza jeste post od svitanja do sunčevog zalaska tokom meseca ramazana, tj. uzdržavanje, tokom dana, od hrane, pića i prilaženja ženama. Treća obaveza je zakonska milostinja – obavezan porez, koji se plaća iz solidarnosti. Četvrta obaveza je hadž, opštemuslimanski kongres koji se održava svake godine u određenom mestu; svaki musliman ima obavezu da mu jednom u životu prisustvuje.”⁵⁹

Glavni verski praznici su Ramazanski bajram (tridesetodnevni post, tj. uzdržavanje od jela i pića od svitanja zore do zalaska sunca) i Kurban bajram (četvorodnevni praznik, u kome se prinosi žrtva Alahu u vidu ovna). Muslimani ne konzumiraju svinjsko meso. Žene se oblače skromno i prikrivaju sve delove tela, a posebno one koji su po njima najprivlačniji, a to su lice i kosa. U zavisnosti od toga kojoj vrsti islama pripadaju, zavisi i stepen pokrivanja kose i lica. Tkanine koje se u tu svrhu koriste su zar i hidžab.

Sudbina islama u nekadašnjoj Jugoslaviji bila je ista kao i ostalih vera, te i u praktivanju islama u Srbiji postoji veliki diskontinuitet, te ponovno vraćanje veri nakon raspada zemlje i jačanja nacionalnih identiteta.

2.3.2. Promena ekonomskog sistema poslovanja

Kao što je u poglavlju koje se odnosi na menadžment praksu rečeno, i danas se u srpskoj poslovnoj praksi osećaju uticaji nekadašnjeg sistema poslovanja koji je postojao u Jugoslaviji. Dakle, uticaj samoupravnog socijalizma ostavio je posledice ne samo na ekonomiju zemlje već i na način poslovanja. Stoga je za razumevanje razvoja sistema privređivanja neophodno razumevanje istorije ekonomskog razvoja zemlje. I u Srbiji su, kao i u Kini, u ekonomskom razvoju zemlje bila presudna dva trenutka. Prvi je strategija ekonomskog razvoja SFRJ zasnovana na prvo centralno-planskoj privredi, a kasnije na samoupravnom socijalizmu, i drugi, ekonomske

⁵⁹ Zorica Kuburić. 2010. *Verske zajednice u Srbiji i verska distanca*. CEIR, Novi Sad, str. 138.

reforme i privatizacija počev od 2001. godine. Ovaj drugi period namerno je uzet kao osnova posmatranja, jer su tada počele reforme u punom smislu te reči. Ekonomske promene sprovedene osamdesetih i devedesetih godina dozvolile su da se osnivaju privatna preduzeća, ali su one bile u senci građanskih ratova koji su počeli 1991. i 1992. godine. Stoga se nije mogao u pravoj meri ni videti uticaj privatnog preduzetništva, ni stasavanja velikih privatnih kompanija, da bi one mogle imati većeg uticaja na privredu. To je, može se reći, na neki način bio pripremni period za ono što će se desiti nakon 2001. godine. Upravo iz svih tih razloga analiza ekonomskog razvoja počinje sa završetkom Drugog svetskog rata.

Kraljevina Jugoslavija prestala je da postoji nakon završetka Drugog svetskog rata, jer je Komunistička partija Jugoslavije preuzela vlast i 1945. godine osnovala Federativnu Narodnu Republiku Jugoslaviju (FNRP). Zemlja je promenila naziv 1963. godine u Socijalističku Federativnu Republiku Jugoslaviju (SFRJ). Jugoslavija se sastojala od šest republika, i to Slovenije, Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Srbije, Crne Gore i Makedonije, a u sastavu Srbije su se našle i dve autonomne pokrajine – Vojvodina i Kosovo i Metohija.

Za ekonomski razvoj zemlje u početku je bilo važno vezivanje političkog i ekonomskog razvoja za SSSR. Jugoslavija je po ugledu na Sovjetski Savez krenula sa centralno-planskom privredom, u kojoj je razvitak u početnom periodu postignut obnovom infrastrukture i razvojem teške industrije. Kao i u Kini, razvoj infrastrukture i teške industrije išao je nauštrb razvoja poljoprivrede, saobraćaja⁶⁰ i lake industrije.⁶¹ To ne znači da se u ove delatnosti nije ulagalo, već da su oslonac razvoja, kao i najveća ulaganja, bila koncentrisana u teškoj industriji. Zlatko Čepo navodi da je u prvom posleratnom petogodišnjem planu razvoja FNRJ akcenat bio na proizvodnji uglja, crne metalurgije, obojene metalurgije, električne energije, naftne industrije, elektroindustrije, hemijske industrije i industrije građevinskog materijala.⁶² Takođe, po ugledu na SSSR donošeni su petogodišnji planovi razvoja, a poslednji je stupio na snagu 1985. godine.⁶³

⁶⁰ Svi veći magistralni putevi i autoputevi u Jugoslaviji izgrađeni su radom omladine (Omladinske radne akcije), koja je u radnim akcijama besplatno radila na izgradnji. Troškovi njihovog rada svodili su se na troškove hrane, pića i smeštaja.

⁶¹ Zlatko Čepo. 1986. „Četiri decenije nakon prvog petogodišnjeg plana FNRJ”, *Časopis za suvremenu povjest*, 18(2), str. 80.

⁶² Ibidem, str. 80.

⁶³ U periodu od 1947. do 1990. godine usvojeno je i realizovano osam petogodišnjih planova razvoja. I plan: 1947–1951. godine, a produžen je do 1952–1956. godine;

Sve do zahlađenja odnosa između jugoslovenskog predsjednika Josipa Broza i Josifa Visarionoviča Staljina, generalnog sekretara Centralnog komiteta KP SSSR-a, 1948. godine, zemlje su imale bliske političke i ekonomske odnose. Nakon toga Jugoslavija nastavlja samostalno da se razvija, bez previše bliskih veza sa Sovjetskim Savezom. Sve do sedamdesetih godina XX veka, zemlja se dosta dobro razvijala, uz uravnotežene platne i trgovinske bilanse. Međutim, sedamdesetih kreće period razvoja koji je na kraju kulminirao raspadom zemlje. Naime, Jugoslavija nije imala dovoljno kapitala da se bi se nastavio uspješan razvoj zemlje, te je u narednom periodu uziman veći broj kredita, pre svega od Pariskog i Londonskog kluba poverilaca i Svetske banke, mada su uzimani i pojedinačni krediti od drugih država. Uzimanje zajmova ne bi bilo problematično da su fondovi korišćeni na odgovarajući način i da je novac poslužio za uvećanje bruto domaćeg proizvoda (BDP), što se *de facto* nije desilo. Jedan od glavnih problema jugoslovenske privrede, pored prevelike zaduženosti, bio je i pad stope produktivnosti, pad efikasnosti ulaganja, visok trgovinski deficit, veliki odliv stanovništva u inostranstvo i visoka stopa nezaposlenosti.⁶⁴ Pored toga, neophodno je naglasiti da u razvoju zemlje nije bilo podjednakog regionalnog razvoja. Slovenija i Hrvatska imale su značajno veći BDP, uposlenost radne snage i veću efikasnost upotrebljenih sredstava nego što je to bio slučaj sa ostalim republikama. Tome treba dodati i da su upravo ove republike imale značajno veća investiciona ulaganja od ostalih.⁶⁵

Državna preduzeća su reformom krajem četrdesetih godina postala društvena preduzeća, koja su mogla samostalno da vode politiku razvoja, kao i da se zadužuju. Ovakav sistem rukovođenja nazvan je samoupravni

II plan: 1957–1961. godine; III plan: 1961–1965. godine; IV plan: 1966–1970; V plan: 1971–1975. godine; VI plan: 1976–1980. godine; VII plan: 1981–1985. godine; VIII plan 1985–1990. godine. Treba dodati da se nakon 1961. godine prešlo na razvoj lake industrije i da je nakon toga povećan životni standard stanovništva. Pored toga bitno je naglasiti da su prva dva plana bila veoma važna i da se radilo na tome da se rezultati koji su planirani i ostvare. Nakon toga se planovi jesu pravili, ali je njihovo sprovođenje bilo manje angažovano nego kod prva dva. Poslednji plan je donet je jeku nesporazuma među republikama, tako da je on više bio deklarativan, nego što se na njemu radilo.

⁶⁴ Slobodan Vuković. 2001. „Ekonomske uzroci razbijanja/raspada Jugoslavije“, *Sociološki pregled*, vol. XLV, no. 4, str. 483–484.

⁶⁵ *Ibidem*, str. 486.

socijalizam, u kome članovi jednog preduzeća odlučuju o načinu njegovog rada i određuju i raspodelu dobiti (samoupravljanje), ali oni nemaju vlasništvo nad tim preduzećem. Upravo su zato ona nazvana društvena, a ne državna preduzeća, jer društvo (zaposleni) upravlja njima. Zagovornici ovakvog pristupa u tadašnjem rukovodstvu zemlje smatrali su da će se na taj način bolje upravljati preduzećima i da će biti bolja motivacija zaposlenih, ali nisu želeli da se vrati u praksu privatna svojina, te je stoga ona društvena. No ovakav način rukovođenja preduzećima nije dao očekivane rezultate, te sredinom sedamdesetih godina kreću nove ekonomske reforme, u kojima se samoupravljanje ojačava na taj način što se vrši preraspodela upravljanja kako bi se bolje kontrolisali rezultati preduzeća, tj. zaposlenih. Stvaraju se tzv. osnovne organizacije udruženog rada (OOUR), koje se granaju na manje organizacije nazvane samostalne organizacije udruženog rada (SOUR).⁶⁶

Reforme u sistemu poslovanja preduzeća, kao i makroekonomske reforme, nisu urodile plodom iz svih navedenih razloga. Sukobi koji su se već šezdesetih godina vodili među republičkim rukovodiocima u vezi sa tim kako se na nivou federacije vrši alokacija sredstava i kako se sredstva raspodeljuju među republikama rasplamsali su se još više. Ove rasprave tinjale su decenijama, ali su kulminirale nakon smrti Josipa Broza. Sa jačanjem ekonomskog nezadovoljstva, još više je raslo političko nezadovoljstvo i sa njime jačanje nacionalističkih tendencija unutar svih republika. Reforme koje su počele 1989. godine dolaskom Ante Markovića na mesto premijera Jugoslavije nakratko su smirile duhove i otvorile vrata privatnom preduzetništvu, ali ni to nije bilo dovoljno da zaustavi ratne sukobe koji su počeli 1991. godine jednostranim otcepljenjem Slovenije, a nakon toga i Hrvatske i Makedonije. Relativno brzo nakon toga, 1992. godine, krenuli su sukobi u Bosni i Hercegovini, a poslednja republika koja je izašla iz zajednice bila je Crna Gora – 2006. godine. Otcepljenje Hrvatske i Bosne i Hercegovine rezultiralo je višegodišnjim građanskim ratovima i potpuno devastiranim ekonomijama, dok su ostali izlasci iz zajednice prošli znatno mirnije. Poslednji deo dezagregacije nekadašnje SFRJ desio se kada se tzv. nezavisno Kosovo jednostrano odvojilo od Srbije 2008. godine, kome je prethodilo bombardovanje Srbije 1999. zbog reakcije Međunarodne zajednice na sukobe na Kosovu i Metohiji.

Mada je bilo pokušaja da se urade ekonomske procene koliko je koštao raspad Jugoslavije i koliko je izgubljeno u smislu neostvarenog bruto

⁶⁶ Više o tome videti: Zoran Ostojić. 2001. „Velika preduzeća u Jugoslaviji: prilog privrednoj istoriji”, *Industrija*, No. 1–4, str. 95–107.

domaćeg proizvoda ili usled ratnih troškova, ne postoji saglasnost oko procena i one variraju. Ne upuštajući se u teorijsku i praktičnu raspravu oko toga koliki su troškovi zaista bili, možemo reći da su ratni sukobi i te kako ostavili posledice po sve ekonomije bivših republika, osim na Sloveniju, koja se relativno brzo uključila u Evropsku uniju i uspela da revitalizuje svoju ekonomiju.

No vratimo se Srbiji, pošto je ona ovde centar analize. Iako Srbija nije imala direktne građanske ratove na svojoj teritoriji, jeste imala NATO bombardovanje 1999. godine. Pored toga treba spomenuti da je Srbija pritisnuta ekonomskim sankcijama, ratnim sukobima i smanjenjem države, a od 1992. do početka 1994. godine imala je drugu najveću stopu (hiper)inflacije na svetu.⁶⁷ Dragoslav Avramović navodi: „Naša inflacija 1993. je bila brža nego ona čuvena u Nemačkoj 1923. i skoro isto toliko brza kao inflacija u Mađarskoj 1947, do sada najveći rekord. A naša simultana deflacija po svojoj dubini teško da je imala presedana. Težak zadatak ekonomske politike je bio da u isto vreme rešava i jedan i drugi problem – inflaciju i deflaciju.”⁶⁸ S obzirom na to da nije bilo dovoljno finansijskih sredstava, država je skoro pune dve godine konstantno štampala novac, koji nije imao realno utemeljenu vrednost, tj. vrednost nije proisticala iz rada privrede i stanovništva. Hleb i životne namirnice koštali su milione, a kasnije i milijarde dinara, a pretvoreno u tadašnje nemačke marke to je bilo u rasponu od pola do dve nemačke marke. Tadašnja vlada angažovala je 1994. godine ekonomistu prof. dr Dragoslava Avramovića, koji je pokrenuo novi ekonomski program, u kojem je suštinski najvažnije bilo zaustaviti galopirajuću inflaciju, odnosno srediti monetarni sistem i vratiti dinaru realnu vrednost. Uvodi se važenje 1 dinara za 1 nemačku marku, a država prestaje da štampa novac. Valuta je postala stabilna, a nakon ostvarenog primirja u Dejtonu decembra 1995. godine Srbiji su ukinute sankcije.⁶⁹ Period

⁶⁷ „Rekordnu stopu ta inflacija će zabeležiti u januaru 1994. godine od 313.000.000. procenata.” Marija Pavlović, Jelena Lazić. 2007. „Neki aspekti inflacije u Srbiji”, *Industrija*, vol. 2, str. 55.

⁶⁸ Profesor Dragoslav Avramović je svoja iskustva vezana za period rada u Ekonomskom savetu i borbi protiv inflacije dao u knjizi „*Rekonstrukcija monetarnog sistema Jugoslavije i pobeda nad inflacijom 1994.*”, izdatoj 2007. godine u izdanju Evropskog centra za mir i razvoj, Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija. Knjiga predstavlja jedinstven uvid u politiku i ekonomiju toga doba, ali obiluje i sjajnim ekonomskim analizama. Citat preuzet sa strane 18.

⁶⁹ Dejtonski mirovni sporazum je sporazum kojim je uspostavljeno primirje u građanskom ratu u Bosni i Hercegovini. Sastanku su prisustvovali predsednici

od 1995. do 1999. godine ekonomski je znatno bolje prošao, ali su se i dalje javljali mnogi ekonomski problemi. Milojko Arsić u tom smislu navodi: „Smanjenje privrednog potencijala zemlje za oko 40% tokom 90-ih godina najvećim delom je posledica dugotrajnih sankcija u toku kojih je visok procenat kapitala u privredi Srbije obezvređen, odnosno postao neproduktivan u uslovima otvorene tržišne privrede. Kapital i kapaciteti su uglavnom fizički sačuvani, ali su ekonomski obezvređeni.”⁷⁰ Konačno, bombardovanje zemlje 1999. godine dovelo je do kulminacije sukoba unutar Srbije, te su 2001. raspisani novi izbori, na kojima pobeđuje opozicija i počinje novi ciklus ekonomskih reformi.

Nova vlada oformljena od opozicionih stranaka pokrenula je novi program ekonomskih reformi, koji je najviše ostao upamćen po procesu privatizacije, koji je po naknadnim procenama bio dosta neuspešan. Nekadašnja društvena preduzeća prodavana su po vrednosti koja je bila znatno niža od tražene, radnici su otpušteni, a novi vlasnici uglavnom nisu restruktuirali preduzeća, već su prodavali fizičku i materijalnu imovinu, te ih nakon nekoliko godina gasili. Ovaj period ostaće upamćen i po *de facto* gašenju srpskog bankarskog sektora, koji se narednih godina sveo na dve domaće banke. Upliv inostranih banaka je bio veliki, a sve najveće evropske bankarske grupacije otvorile su svoje ispostave u Srbiji. No, s druge strane, omogućen je upliv stranih direktnih investicija, te naredne dve decenije imamo stalno povećanje broja inostranih kompanija u Srbiji. Treba napomenuti da inostrani investitori imaju bolje uslove za rad u Srbiji od domaćih investitora.⁷¹ To posledično znači da nemamo domaći jak privredni potencijal. Pojedini ekonomisti su više puta upozoravali na nedostatke

Srbije i Hrvatske, te predsednik Predsedništva BiH. Nakon završetka ovih pregovora Evropska unija i Ujedinjene nacije su ukinule sankcije Srbiji, a SAD delimično, tj. nisu ukinule spoljni zid sankcija. To je značilo da se Srbija otežano može zaduživati, odnosno nije bilo moguće uzeti kredit od MMF-a, a bilo je otežano i investiranje stranih investitora. Doduše, nije ni bilo velikog interesovanja za ulaganje, jer je politički rizik bio preveliki da bi se opravdala vrednost ulaganja.

⁷⁰ Milojko Arsić. 2016. „Dugoročne posledice ekonomskog sloma privrede Srbije tokom 90-ih godina 20-og veka”, *Ekonomске ideje i prakse*, broj 22, str. 25.

⁷¹ Katarina Zakić, Aleksandra Živaljević. 2019. „SWOT analiza SDI u Srbiji kao vodič za strane investitore i državnu administraciju”, u: Sanja Jelisavac Trošić (ur.), *Zbornik radova Strane investicije u Srbiji – novi pogledi*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.

ovakvog razvoja, ali su sa druge strane priznavali da ni srpski privrednici nisu uvek pokazivali spremnost da bolje delaju.

Prema proceni Milojka Arsića, samo je u periodu od 2001. do 2008. godine došlo do znatnijeg razvoja privrede i rasta BDP-a, koji je kumulativno porastao za 58%.⁷² Takođe, po njegovom mišljenju, period od 2008. do 2015. godine predstavlja vreme stagnacije, a da li je to tako i dalje ostaje da pogledamo.⁷³ Mora se naglasiti da je svetska ekonomska kriza, koja je počela krajem 2008, a najveći udar na svetsku ekonomiju, koji je bio 2009. godine, nije zaobišao ni Srbiju. Posledice su bile očekivane: pad BDP-a, smanjenje inostranih investicija, povećanje nezaposlenosti, rast deficit, i to kako platnog, tako i trgovinskog, povećanje duga, te smanjenje inostrane tražnje i izvoza.⁷⁴ Od 2012. godine, kada na vlast dolazi novi blok partija, Srbija kreće sa opsežnim fiskalnim reformama, tj. fiskalnom konsolidacijom, koja je prema Aleksandri Prašćević imala kombinovan pristup, jer je u isto vreme imala za cilj da podigne fiskalne prihode, ali i da smanji fiskalne rashode.⁷⁵ Prašćevićeva navodi da zbog brojnih političkih promena unutar Vlade, te bojazni kako će se nepopularne mere štednje odraziti na izbore, ozbiljni programi fiskalne konsolidacije počinju sa primenom tek krajem 2014. godine. Mere štednje odnosile su se na smanjenje penzija i smanjenje plata zaposlenih u javnom sektoru, te nastavak privatizacije državnih preduzeća. Ovakve striktno reforme, ponajviše u domenu javnog sektora, spojene sa velikim prilivom stranih direktnih investicija, te velikim ulaganjima u obnovu osnovne infrastrukture, dovele su do značajno boljih makroekonomskih pokazatelja u 2019. godini, a pre početka pandemije kovida19 početkom 2020. godine. Rast BDP-a je 2019. godine bio 3,5%, udeo javnog duga u BDP-u 53%, stopa nezaposlenosti oko 11%, ukupni fiskalni deficit 0,5% BDP-a i bila je niska stopa inflacije – 1,9%. Iako su rezultati bili dobri, oni i dalje nisu bili na nivou koji je Srbiji potreban da bi se bolje

⁷² Ibidem, str. 28.

⁷³ Napomena: S obzirom na to da je rad publikovan 2016. godine, data je Arsićeva ocena za period pre toga. Nakon toga korišćeni su rezultati i procene drugih istraživača.

⁷⁴ Miroslav Antevski. 2010. „Svetska ekonomska kriza i njen uticaj na privredu Srbije”, *Ekonomski horizonti*, 12, (1), str. 58.

⁷⁵ Aleksandra Prašćević. 2015. „Politička ekonomija fiskalne konsolidacije u Srbiji”, u: Boško Živković i Božidar Cerović (red.), *Ekonomska politika Srbije u 2015. godini*, Naučno društvo ekonomista Srbije, Akademija ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 95–96.

uključila u svetske ekonomske tokove. Ostaje, naravno, i pitanje kako će se Srbija izboriti sa ekonomskim posledicama pandemije, koja je prisutna već tri godine.

2.3.3. Stasavanje srpskog preduzetništva

Reforme Ante Markovića iz 1989. jesu godine kada je u okviru SFRJ uvedeno privatno vlasništvo, te su stvoreni uslovi za otvaranje privatnih preduzeća. Mnogi su brže-bolje iskoristili ovu situaciju i uzimali dozvole za otvaranje preduzeća, čak i kada nisu imali jasnu viziju toga čime bi se bavili, dok su drugi bili vrlo skeptični prema promenama koje dolaze. Vesna Trifunović u svom istraživanju navodi da je struktura preduzetnika u Srbiji devedesetih godina bila veoma raznovrsna, jer su najrazličitiji ljudi osnivali privatna preduzeća – od bivših direktora društvenih preduzeća, do ljudi bez stalnog zaposlenja, sa osnovnom i srednjom školom. Ona kaže: „Sve ovo znači da se u društvu Srbije nije razvila homogena preduzetnička klasa, već da preduzetnici predstavljaju razučene društvene grupe koje imaju različite, čak i suprotstavljene ekonomske, vlasničke, političke i druge interese.”⁷⁶

S obzirom na to da je Srbija indirektno bila uključena u ratne sukobe sa Hrvatskom i BiH, te da je imala sankcije do 1995. godine, privatna preduzeća nisu imala velike šanse za razvitak. Uglavnom su preovlađivala mala i srednja preduzeća, koja su se bavila trgovinom. Mora se reći da su devedesete obeležene i sivom ekonomijom, tj. preduzetništvom koje je bilo u sivoj zoni poslovanja, koju je država na neki način i dopuštala, jer je to bio jedan od načina da narod preživi.⁷⁷ Od 1995. nadalje omogućeno je lakše poslovanje svim oblicima preduzeća jer su sankcije delimično ukinute, ali većeg zamaha u stvaranju zdravih malih i srednji preduzeća nije bilo.

Tek nakon ekonomskih reformi 2001. godine počinju jasnije da se izražavaju preduzetničke sklonosti i da se stvara veći broj srpskih privatnih

⁷⁶ Vesna Trifunović. 2015. „Preduzetnici u tranzicijskoj Srbiji – kontekst poslovanja i društveno prihvaćeni tip privatnika”, *Glasnik Etnografskog muzeja SANU*, LVIII (2), str. 454. DOI:10.2298/GEI1502451T

⁷⁷ Primeri sive ekonomije i preduzetnika u ovom periodu mogli su da se vide u vidu takozvanih švercera, koji su odlazeći u okolne zemlje, poput Mađarske, Rumunije, Bugarske, Turske ili Grčke, kupovali artikle široke potrošnje, koje su potom preprodavali na pijacama ili štandovima postavljenim po gradu. Roba nije bila carinjena, nije se gledalo mesto porekla robe, kupcima se nije izdavao račun, a mali privrednici uglavnom nisu ni plaćali porez.

malih i srednjih kompanija. Treba napomenuti da se u srpskom zakonodavstvu pod pojmom preduzetnik podrazumeva fizičko lice koje obavlja samostalnu delatnost, što je u suprotnosti sa onim što kažu preduzetničke i menadžment teorije. U tom smislu ovde se pod preduzetnicima smatraju fizička lica koja imaju privatnu delatnost, nevezano za to koliko zaposlenih njihove kompanije imaju, dakle to ne mora biti samostalna delatnost.

Čini se po pregledu literature i objavljenim naučnim radovima, te po objavama u dnevnim novinama i tematici kojom su se bavili, da je bez obzira na 20 godina od ozbiljnijeg stvaranja preduzetništva u Srbiji, ono na neki način još uvek u povoju. Ne postoji velika zainteresovanost za pokretanje privatnih firmi, jer su očigledno sistemske prepreke u Srbiji takve da ne inspirišu stanovništvo na pokretanje sopstvenih preduzeća. U istraživanju Centra za visoke studije (CEVES) iz 2013. godine navedeno je da su ispitanici u Srbiji identifikovali sledeće prepreke za privatno poslovanje: preveliko administriranje, visoko poresko opterećenje, nefleksibilnost i nepredvidivost propisa.⁷⁸ CEVES je takođe ispitivao zašto građani Srbije žele da budu preduzetnici i tri najčešće odabrana odgovara su bila: da postanu gazde, da se zaposle i da stvore nešto za sebe. „Ako građani veruju da se preko preduzetništva obezbeđuje zaposlenje, i to tako što je čovek 'svoj gazda', a imajući u vidu veliku nezaposlenost u Srbiji, onda razloge za relativnu nezainteresovanost za preduzetništvo moramo tražiti na drugom mestu. Problem mora biti u okruženju. Naši sagovornici su jednoglasni u gledištu da naše društvo nije dovoljno podsticajno prema preduzetništvu (74% njih) ili ga ne podstiče uopšte (26%).”⁷⁹ Isto istraživanje potvrdilo je da niko od ispitanika u ovim istraživanju (ukupno oko 1.100 ispitanika) nije odgovorio da je podrška države za preduzetništvo dovoljna.

S obzirom da je ovo istraživanje urađeno 2013. godine, trebalo bi pogledati šta je urađeno nakon toga. Vlada je 2016. godinu nazvala godinom preduzetništva, te je pokrenula veći broj inicijativa, projekata i agencija koji treba da rade na unapređenju preduzetništva u Srbiji. Može se reći da broj privatnih preduzeća u Srbiji raste, ali se isto tako dosta njih i gasi. Razlozi su različite prirode, a svakako bi među njima trebalo navesti ponovo prevelike namete države, teškoće u propisima koje država donosi, a koji otežavaju

⁷⁸ CEVES. 2014. „Preduzetništvo u Srbiji nužda ili prilika?“, Centar za visoke ekonomske studije, Beograd, str. 18.

⁷⁹ Ibidem, str. 17.

poslovanje malih privrednika, ali ,mora se reći, i nezadovoljstvo zaposlenih u ovom sektoru. U svakodnevnim razgovorima ljudi, a vrlo često i u natpisima koji prevlađuju u medijima, vidi se da se termin preduzetnik u Srbiji vrlo često koristi u pežorativnom, omalovažavačkom smislu, te da se vlasnik ovakvog preduzeća, nazvan *gazda* ili *privatnik*, posmatra uglavnom u negativnom svjetlu. Razlozi zašto zaposleni u malim preduzetničkim firmama gledaju na ovaj način na svoje nadređene su: radno vreme koje je duže od zakonom propisanog, neplaćanje prekovremenog rada; nerazumevanje zaposlenih koji uzimaju bolovanje u situacijama kada im je to neophodno; nezapošljavanje mlađih ženskih osoba jer će koristiti trudničko i porodijsko odsustvo, ili bolovanje kada se deca razbole; relativno niske plate u odnosu na prosek, koje se vrlo retko povećavaju; *rad na crno*, koji podrazumeva da radnik nije prijavljen da radi u preduzeću, te po osnovu toga ne ostvaruje socijalno i zdravstveno osiguranje. Ovo su samo neki od razloga zašto postoji negativan odijum vezan za preduzetnike u malim i srednjim kompanijama. S druge strane, kao što je već rečeno, ni malim preduzetnicima nije lako, jer se i oni u jednom relativno ograničenom ekonomskom prostoru bore da ostvare profit i da njihovo preduzeće opstane. Ono što je i pored svega navedenog evidentno, jeste da dolazi do stvaranja većih srpskih preduzeća, u kojima pojedinac ili jedna porodica rukovodi njime, koja su uspešna i za njih ne pristižu ovakve pritužbe. Kod njih su aktuelni drugi problemi, ali takve vrste problema su uobičajene i za inostrane kompanije u Srbiji, te se u tom smislu ne može praviti prevelika razlika.

Ono što je moguće zaključiti jeste da u Srbiji ne postoji usađena kultura i tradicija preduzetništva i deluje da su strahovi kod osnivanja novih preduzeća toliko duboki da je ljudima teško da se odluče na ovakav korak, čak i kada postoji dobra ideja čime bi mogli da se bave. Strahovi su racionalni, i pojednici polaze od toga šta nauče, vide i čuju u svom okruženju. Takođe, mora se priznati da u našem okruženju takođe vlada velika promenljivost u uslovima poslovanja, koja se uobičajeno vezuje za promenu vladajućih partijskih koalicija u Srbiji. To je velika prepreka za bilo koji oblik poslovanja i za bilo koju osobu, jer ne samo da je potrebno suočiti se sa ekonomskim, menadžerskim i preduzetničkim rizicima, već i sa političkim rizikom, koji generalno ne bi trebalo da utiče na mikronivo poslovanja.

Za kraj treba napomenuti da iako je postojao veliki broj inicijativa i programa za uključivanje žena i mladih osoba u preduzetništvo, njihovo učešće u osnivanju sopstvenih preduzeća nije se bitnije promenilo. Pored svih zakonskih prepreka, prevelike administracije i visokih fiskalnih opterećenja, ove grupe navode i druge vrste problema, poput toga da im se

ne veruje, ili da im se ne daju krediti za otpočinjanje posla; problema sa plaćanjem doprinosa i zarada dok je preduzetnica na porodiljskom odsustvu, te žene moraju da biraju između karijere ili porodice⁸⁰; loša saradnja sa državnim institucijama koje upravo prave programe za mlade preduzetnike; mladi u ruralnim područjima znatno teže mogu da se uključe u bilo kakve programe i njima je potrebna značajnija podrška i infrastruktura nego onima koji žive u gradovima.⁸¹

⁸⁰ Visina zarade bilo koje žene u Srbiji kada je na porodiljskom odsustvu je maksimalno 150.000 RSD, bez obzira na to koliko je zarađivala pre toga.

⁸¹ Više o problemima razvoja preduzetništva u Srbiji videti i u: Danijela Bobić. 2017. „Preduzetništvo mladih u Srbiji – Mapiranje prepreka za preduzetništvo mladih“, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Beograd, str. 1-47.

2.4. Karakteristike srpskog sistema poslovanja

Sociolozi su dugo izučavali osnovne karakteristike srpskog društva, koje su imale za cilj da uvide kako su se društvene vrednosti u Srbiji promenile nakon ekonomskih reformi 2001. godine, kako su se klasne vrednosti menjale, u kojoj meri je religija, tj. praktikovanje religije promenilo društvo u Srbiji, kako su se osnovne kulturne vrednosti i obrasci ponašanja prenosili na poslovnu kulturu itd. Stoga su delimično karakteristike srpskog sistema poslovanja date u ovom delu monografije rezultat proučavanja svih tih istraživanja, od kojih će neka biti i ovde prezentovana. Za druge iznete karakteristike nisu nađene podloge u naučnoj literaturi, ali je dugogodišnji rad i saradnja kako sa državnim, tako i privatnim kompanijama uticala na to da se autorka odluči da ih prikaže, jer u praksi postoji njihovo realno utemeljenje. Na osnovu svega toga osnovne karakteristike poslovanja u Srbiji su: autoritarnost, hijerarhija, kolektivizam, tradicionalizam, isprepletenost vrednosti socijalističkog i religijskog društva i društvene veze.

2.4.1. Autoritarnost (vođa)

Autoritarnost predstavlja jednu od karakteristika poslovanja, koja je više puta apostrofirana u prvom poglavlju monografije, kada su se navodile osnovne karakteristike poslovanja u Srbiji. Ova karakteristika je i kvantitativno dokazana kroz istraživanje dimenzija kulture, koje su date u trećem poglavlju.

Različiti su razlozi zašto je, ne samo u Srbiji već i kod većine balkanskih naroda, pojava autoritarnosti i sa njom vezan pojam vođe bitna. Jednim delom razlozi su istorijske prirode. Srbi kao nacija nisu ni mogli da formiraju svoju državu tokom srednjeg veka dok jake i autoritarne ličnosti nisu došle na vlast. Čak se i kroz istoriju, i pogotovo narodnu epiku, često navode primeri nejakih ili slabih vladara, koji su morali biti svrgnuti jer nisu dobro vodili narod. Dakle, autoritet i kult vođe imaju dugu istorijsku podlogu. S druge strane, i generacije rođene nakon Drugog svetskog rata, koje su odrastale dok se stvarala SFRJ, imale su priliku da stasavaju uz ideju velikog vođe, tj. predsednika Josipa Broza Tita. Dakle, i u novijoj istoriji vođa i autoritet idu jedno uz drugo. Nakon smrti Broza i raspada zemlje ista se praksa nastavila i u svim novonastalim državama.

Sa sociološke tačke gledišta društva se menjaju tokom vremena i njihove vrednosti se menjaju u skladu sa promenama koje se oko njih dešavaju. Neke karakteristike društva opstaju i one su, da ih tako nazovemo,

tvrdokornije. Druge se lakše menjaju, a neke se čak i izgube. Interesantno je da se sa sociološke tačke gledišta posmatra i poseban odnos između vođe i njegovih sledbenika ili saradnika. Ti odnosi i veze su veoma komplikovani, a vrlo često nisu posledica znanja ili iskustva vođe, već čiste moći koja proizilazi iz pozicije na kojoj se vođe nalaze.

Posmatrano iz ugla poslovanja, u Srbiji autoritarnost pre svega proizilazi iz uloge, odnosno funkcije koju neko obavlja. Ovo se podjednako može videti u srpskim državnim, ali i u privatnim kompanijama. Interesantno je da se i taj duh vođe podjednako neguje i stvara i u jednim i u drugim, mada bi se moglo očekivati da su privatna preduzeća usmerenija ka modernizaciji poslovanja nego što je to slučaj sa državnim. Ovde u stvari do izražaja dolaze vrednosti koje proističu iz kulture, a to je da bez vođe i autoritarnosti nema dobrog rukovođenja.

2.4.2. Hijerarhija

U uskoj sprezi sa prethodnom karakteristikom je i pojam hijerarhije. Ovi pojmovi obično idu jedan uz drugi, mada se ne moraju javljati zajedno. Konkretno u Srbiji to su dva skoro neodvojiva pojma i ova karakteristika je izraženija nego u nekim drugim evropskim zemljama. Hijerarhija u poslovanju podrazumeva stvaranje struktura koje je neophodno pratiti u izvršavanju zadataka unutar organizacije. Kao i u slučaju autoritarnosti, i ova karakteristika je navođena kao jedna od karakteristika menadžment prakse u Srbiji.

Hijerarhijska struktura poslovanja je pre svega posledica organizacije poslovanja u društvenim preduzećima u nekadašnjoj Jugoslaviji. U njoj je, bez obzira na postavljanje nazoviegalitarnosti među zaposlenima, u kojoj je akcenat bio na radničkoj klasi, ta egalitarnost bila pre pojmovne nego stvarne prirode. Kao primer tome može se uzeti i način obraćanja među zaposlenima. Uobičajeno je bilo da se kolege jedni drugima obraćaju sa *druže*, ali je zato obraćanje direktoru bilo sa *druže direktore*. Iako to možda nekome zvuči samo kao navođenje titule, značenje je bilo dublje i pokazivalo je ozbiljan hijerarhijski sistem. Sličan trend, bez upotrebe reči *druže*, nastavio se i devedesetih godina, kada su nastajale samostalne države. U Srbiji se tada, u skladu sa promenama, počinju javljati drugačije titule, ali je i dalje izražena vrlo formalizovana i centralizovana struktura u samim preduzećima. Kao što je i ranije naglašeno, u većini organizacijskih struktura koje postoje u Srbiji kanali komunikacije, kao i sprovođenja zadataka, idu odozgo nadole. Strukture su vrlo formalne i centralizovane čak i kada to po

prirodi posla ne moraju biti, te se i kroz ove odlike može pratiti koliko je hijerarhija izražena.

2.4.3. Kolektivizam

Kolektivizam predstavlja pojavu u kojoj su interesi društva kao celine bitniji od individualnih, te je uloga pojedinca u funkciji ostvarivanja društva kao celine, a ne u tolikoj mjeri u funkciji ostvarenja individualnih ciljeva. Kolektivizam odvajkada ima korene u Srbiji. Srbija je, istorijski posmatrano, bila agrarna zemlja u kojoj je uglavnom proširena porodica bila stub društva. Jednostavno, bez suživota veće porodice nije bi bilo moguće obrađivati zemlju, te je bilo lakše organizovati privređivanje sa većim brojem članova porodice.⁸²

Okolnosti nastale nakon Drugog svetskog rata i pojava proleterijata, te društvene svojine, usloveli su da se kolektivizam još više učvrsti. Bez obzira na promenu ekonomskog sistema i prelazak na neoliberalni kapitalizam, narod još uvek nije do kraja izgubio iz vida vrednosti koje smatra da jedna država treba da ima, a to je i socijalna uloga države. Ona posebno dolazi do izražaja u državnim preduzećima, i to se posebno odražava na način zapošljavanja, napredovanja i zaštite interesa zaposlenih, koji ne važi za privatne kompanije. S tim u vezi, kolektivizam još uvek opstaje, a samo naredna istraživanja mogu pokazati da li će se ova karakteristika usled promena u društvu i dalje menjati.

2.4.4. Tradicionalizam

Tradiciju posmatramo sa stanovišta vrednosti koje jedan narod vrednuje, neguje i poštuje, a koji su imanentni u toj kulturi. Tradicionalizam vidimo i kao insistiranje na poštovanju tih vrednosti.

⁸² Dušan Mojić, opisujući karakteristike srpskog društva, navodi da je Jugoslavija u prekomunističkom sistemu imala izraženu patrijarhalnu kulturu, koju objašnjava teorijom Džordža Fostera pod nazivom „Slika ograničenog dobra”. Po ovoj teoriji društva koja su uglavnom agrarna imaju na raspolaganju ograničene resurse. Ukoliko jedan ima više nečega, drugi će imati manjak nečega. U takvoj situaciji pojedinac ili porodica mogu popraviti svoj položaj samo na račun drugih. Dato prema: Dušan Mojić. 2004. „The influence of national culture on organizational subcultures and leadership styles in Serbian enterprises: an empirical analysis”, *Sociologija*, Vol. XLV, N° 4, str. 340. Iz toga se može posredno zaključiti da i ovo može biti razlog kolektivizma u predratnoj Kraljevini SHS, jer pomaže da shvatimo neophodnost udruživanja i zajedničkog rada.

Nikola Božilović u svom radu iz 2020. godine navodi da je Srbija na identitetskom klatnu.⁸³ Uvidom u njegov rad, kao i u mnoge druge koji su se bavili tematikom kulturnih vrednosti Srbije u postmodernom društvu, uočavaju se dva diskursa. Pripadnici prvog diskursa smatraju da Srbija i dalje ima karakteristike tradicionalnog društva koje su dosta negativne, a pripadnici drugog smatraju da je Srbija u fazi postmodernog društva, gde tradicija postoji, ali je jasno razgraničavaju od negativnog shvatanja.⁸⁴

Čitajući analize i jednih i drugih, te ukrštajući ih sa onim što je primetno u srpskoj praksi poslovanja, može se zaključiti da tradicionalizam i dalje postoji. Iz ugla poslovanja on se ogleda u vrednostima koje postoje kako kod radnika, tako i kod menadžera. U prilog ovoj tezi navodimo dva rada. Prvo je istraživanje Irene Petrović iz 2004. godine, a drugo rad Nikole Božilovića iz 2020. godine. Petrovićeva navodi da je praćenjem tradicionalizma u srpskom društvu tokom Jugoslavije, i nakon toga stvaranja sopstvene države, uočen pad tradicionalizma u novijem periodu.⁸⁵ No bez obzira na to on i dalje postoji. Božilović pak u svom radu navodi istraživanje iz 2014. godine koje su sproveli CeSID i NDI, po kome je 56% ispitanika dalo odgovore koji ih svrstavaju u tradicionaliste, 14% u moderniste, a neutralnih je bilo 30%.⁸⁶ Dakle, u dva različita vremenska perioda, dva različita istraživanja, ali sa drugačijim metodologijama istraživanja, imaju slične zaključke.

U Srbiji se i dalje dosta insistira na tradicionalnim vrednostima, poput poštovanja istorije i tradicije, nacionalne pripadnosti, patrijarhalnosti, te dosta striktno podele uloga u društvu po osnovu pola i starosti. Sve ove vrednosti su, kao i prethodne vrednosti (karakteristike), posledica istorijskih, političkih, ekonomskih i socioloških okolnosti koje su uticale na stvaranje konačne slike koju sada imamo. Naravno, povodom ovih stavova postoje

⁸³ Nikola T. Božilović. 2020. „Antinomije kulture savremenog srpskog društva: predmoderni mentalitet vs. postmoderni identitet”, *Sinteze*, br. 17, str. 70. DOI:10.5937/sinteze9

⁸⁴ Videti opširnije u: Lorna Štrbac. 2007. „Tradicionalnost i tradicionalizam u srpskoj kulturi”, *Nova srpska politička misao*, godina II, br. 3–4, str. 5–17.

⁸⁵ Irena Petrović. 2013. „Promene vrednosnih orijentacija srednje klase u periodu post-socijalističke transformacije u Srbiji”, *Sociologija*, Vol. LV, no. 3, str. 383. DOI: 10.2298/SOC1303375P

⁸⁶ Nikola T. Božilović. 2020. „Antinomije kulture savremenog srpskog društva: predmoderni mentalitet vs. postmoderni identitet”, *Sinteze*, br. 17, str. 72. DOI:10.5937/sinteze9

razlike među različitim društvenim slojevima, različitim delatnostima kojima se pojedinci bave, polovima, što ima veze i sa urbanom/ruralnom sredinom i obrazovanjem ljudi.

Dakle, u savremenoj srpskoj poslovnoj praksi poštuju se tradicionalne vrednosti, s tim što su u određenim sredinama one izraženije nego u drugima, što je posledica i ekonomskih, ali i opštih društvenih (kulturnih) i političkih okolnosti. Tradicionalizam se ogleda pre svega u shvatanju onih koji upravljaju preduzećem na koji način ono treba da funkcioniše, načinom na koji je potrebno njime upravljati i načinom na koji se meri njegov uspeh. S tim u vezi, tradicionalni direktor ili menadžeri ispoljavaju više kontrolno-paternalistički odnos prema zaposlenima, koji ima uporište kako u lojalnosti, tako i u strogoj kontroli. Tradicionalizam se takođe reflektuje i na uloge u kompanijama koje postoje, i to kako u pogledu starosne, tako i polne strukture, kao i načina na koji se uloge dodeljuju. Prednost se daje starijima i iskusnijima, pre muškarcima nego ženama, a napreduju i glavna mesta zauzimaju oni koji su se na neki način iskazali u radu, ili su njihove društvene veze te koje ih kandiduju za ovu funkciju. Ovo se pre svega odnosi na državne kompanije, a u manjoj meri na domaće privatne kompanije u kojima ipak ima više mogućnosti za usvajanje nešto drugačijih oblika poslovnih praksi i načina rada. Takođe, stepen tradicionalnosti u upravljanju pre je izražen u tradicionalnim delatnostima, a manje u onima koje su nastale kao posledica tehnološkog progresa i inovacija, gde je znatno teže zadržati neke tradicionalne elemente poslovanja. Takođe, ne treba ispustiti iz vida da se poslovna kultura, kada se jednom uobliči, teško menja, te u mnogim kompanijama koje su naslednici nekadašnjih velikih privrednih sistema ima dosta elemenata poslovne kulture uključujući i tradicionalizam, koji su posledica nekadašnjeg načina rada i shvatanja vrednosti u društvu.

2.4.5. Isprepletanost vrednosti socijalističkog i religijskog društva

Srbija u trećoj deceniji XX veka ima zanimljivu kombinaciju elemenata dva suprotstavljena sistema: socijalističkog (ujedno i ateističkog) i religijskog. Koliko god da su ovi sistemi suprotni, oni sadrže i neke zajedničke karakteristike, koje idu pod ruku jedna s drugom, tako da se neke vrednosti socijalizma uklapaju u vrednosti probuđenog religijskog društva, bez obzira na to koja je religija u pitanju.

Neke od društvenih vrednosti koje je propagirao socijalizam u nekadašnjoj Jugoslaviji, a koje su imale široku narodnu podršku, bile su: država ima socijalnu funkciju i ona je ta koja treba da brine o narodu, pre svega kroz sistem obrazovanja, zdravstvenog i socijalnog osiguranja, a na kraju i kulture; princip egalitarnosti i pokušaj sprečavanja nastajanja društvenih klasa; jačanje ugleda i pozicije zemlje u međunarodnom okruženju.

S druge strane, i tri religije koje u apsolutnom iznosu posmatrano imaju najveći broj vernika u Srbiji, imaju neke slične vrednosti: jednakost pred Bogom; sociološka uloga, crkve tj. verske zajednice, koja pomaže vernicima; verski rituali i praznici koji jačaju identitet zajednice; uvažavanje ostalih religija.

U ovakvim društvima gde nisu potpuno napuštene nekadašnje vrednosti, a javljaju se i ispoljavaju neke zaboravljene/zabranjene, interesantno je videti kako preplitanje ovih vrednosti stvara novu autentičnu mešavinu vrednosti i kako one oblikuju društvo.⁸⁷ Religijske vrednosti, kao što je napisano u poglavlju Religije u Srbiji, još uvek nisu čvrsto postavljene i utemeljene, bez obzira koja je konfesija u pitanju. No svakako je probuđen religijski identitet i vernici mu se prilagođavaju, imajući u vidu sve ono što su prethodno naučili.

Najveći uticaj religije na poslovanje ogleda se pre svega u praznicima koji se slave, kao i neradnim danima, a njegovo dejstvo manje se primećuje u načinu na koji zaposleni komuniciraju ili organizuju svoje poslovanje.

Hrišćanstvo (pravoslavlje i katoličanstvo) u Svetom pismu, posebno u Isusovim alegorijskim pričama, daje osnove za primenu hrišćanskih postulata i postavljanje određenih kodeksa poslovnog ponašanja. Priča o *talantima*, ili ona o izgubljenom novčiću, na primer, u zapadnom protestantizmu, posebno u Americi, promovisane su kao podrška preduzetničkom duhu, inventivnosti, sticanju i umnožavanju *dobara*. Nasuprot tome, hrišćanstvo na prostoru Balkana, naročito pravoslavlje, ne promoviše ove delove jevanđelja. U katoličanstvu su prisutni izvesni oblici pragmatizma, dok pravoslavlje naglašeno izostavlja simbolična uputstva o sticanju i umnožavanju materijalnog, jer je u suprotnosti sa njegovim drugim specifičnim odredbama. Spomenute i druge alegorijske priče koje uključuju odnos prema *dobrima* uključuju se u pravoslavne propovedi samo ako se

⁸⁷ O uticaju pravoslavne religije na razvoj srpskog društva videti: Mirko Blagojević, Vladimir Bakrač. 2020. "Dynamics of people's attachment to the (orthodox) religion and the church in Serbia", *Research Result, Sociology and management*, 6 (3), pp. 77-90. DOI: 10.18413/2408-9338-2020-6-3-0-5

mogu protumačiti na dodatnom nivou apstrakcije, koji pojmove *dobra, blaga* ili *bogatstva* tumači kao veru (prednost umnožavanja nad prostim čuvanjem, ali vere, ne blaga; gubitak i nalaženje vere, ne novčića itd.). Pravoslavlje, dakle, naglašeno izbegava filozofske postulate koji bi uticali na oblike poslovnog ponašanja, već ima naglašen apel za jačanje porodičnog i privatnog integriteta.

Islam se u tom pogledu veoma razlikuje od hrišćanskih kongregacija, ali pre svega u arapskim zemljama u kojima su islamski principi doslovce uključeni u propise o poslovanju. Postoji više od deset filozofskih principa i stotine pravila poslovanja koji se direktno referenciraju na Kuran i koji su formalni akti u mnogim arapskim zemljama. Na primer, to su odredbe o distribuciji retkih resursa (vode) u zemlji (prvo ljudi, pa životinje, pa biljke), van zemlje (obaveza finansijske potpore drugih islamskih zemalja koje nisu bogate), zabrana kamate i stotine propisa koji iz toga proističu, nekoliko modela poslovanja islamskih banaka.⁸⁸ Ipak, to nije islam koji se praktikuje na ovim prostorima. Islam je na Balkan donet naknadno i prisilno, pa je prihvaćen uglavnom deklarativno. Drugo, njegovo širenje je rezultat dugog prisustva Otomanskog carstva, pa je po sadržini manje orijentisan ka jačanju uticaja u nereligijskim aspektima društva od islama arapskog sveta. U Bosni i Hercegovini nedavno su osnovane prve islamske banke, ali islamskih banaka ima i u Velikoj Britaniji i drugim zemljama Zapadne Evrope, tako da ovo nije merilo uticaja religije na poslovanje. Dakle, u Srbiji je način poslovanja u delovima zemlje gde živi uglavnom muslimansko stanovništvo manje pod uticajem religije nego u nekim drugim zemljama.

Čini se da u Srbiji religija nije imala značajnu ulogu u poslovanju ni pre komunizma, da bi socijalistički koncept društva inkorporirao prihvaćene religijske koncepte, predstavio ih kroz ideološku umesto religijsku ravan i time ostvario daleko širi uticaj na društvo od religije. Ostaci socijalističkog tipa poslovanja još uvek su vidljivi, dok je obnovljeno interesovanje za religiju ostalo ograničeno na glavne verske praznike i povratak crkve u porodične odnose.

Bez obzira na to što je Srbija u svom ekonomskom razvoju u fazi neoliberalnog kapitalizma, vrednosti koje su bile zastupljene u nekadašnjoj Jugoslaviji i dalje su opstale. Jedna od vrednosti koja se nije održala jeste egalitarnost, jer u današnjem društvu ona nema svoje ukorenjenje, niti

⁸⁸ Nataša Stanojević. 2021. *Karakteristike privreda Bliskog istoka i Severne Afrike i perspektive ekonomske saradnje sa Srbijom*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.

društvo stremi ka tome. S druge strane, i dalje se smatra da država mora da ima socijalnu ulogu i treba da brine o građanima, te da zemlja treba da jača svoj autoritet u međunarodnim okvirima.

Stoga isprepletanost religijskog i socijalističkog uređenja dovodi do specifičnog društvenog i poslovnog okruženja u Srbiji, koje verovatno onima koji ne pripadaju tom društvu izgleda posve čudno, ali su za one koje u njemu žive samo deo svakodnevnice.

2.4.6. Društvene veze

U srpskom poslovnom okruženju društvene veze su deo poslovnog života. I to ne samo poslovnog, već i svakodnevnog. Veze predstavljaju sistem socijalnih kontakata koju osobe u različitim situacijama mogu kontaktirati kako zbog nekog problema, tako i zbog mogućnosti saradnje. Sastavni deo veza su znanje i iskustvo kontakata (osoba) te njihova spremnost da sarađuju. Treba napomenuti da korišćenje društvenih veza podrazumeva određeni stepen obligacija, tj. mogućnost uzvraćanja. Kod veza su takođe bitne i preporuke drugih kontakata i na njih se ljudi dosta oslanjaju.

Veze ne treba poistovećivati niti uvek identifikovati na negativan način. Ako bi se u Srbiji radilo neko istraživanje u kome bi se ljudi pitali da li su nekada nešto uradili preko *veze*, verovatno bi većina građana rekla da. Ukoliko bi ih pitali da li smatraju da takva praksa treba da se promeni, verovatno bi ponovo većina rekla da. No praksa i dalje postoji, i ne menja se. Bez obzira na to, u sferi poslovne komunikacije i te kako je bitno imati dobre saradnike i dobru mrežu kontakata. Bez društvenih veza, saradnje i preporuka u Srbiji je značajno teže poslovati. Potrebno je dodati i da se društvene veze u Srbiji ne stižu samo kroz formalnu poslovnu saradnju već i kroz neformalno druženje poslovnih ljudi van radnog vremena, te da je to uobičajen deo poslovne kulture i poslovanja.

2.5. Sličnosti i razlike u razvitku ekonomije i načina poslovanja u Kini i Srbiji

Razmatrajući prvo načine razvitka ekonomskih sistema u Kini i Srbiji, mogu se uočiti određene sličnosti. U Kini je do 1978. godine postojao centralno-planski razvoj sa isključivom državnom svojinom i sa primarnim razvojem teške industrije. Jugoslavija je sve do 1991. godine imala samoupravni socijalizam, u kome je postojala prvo državna, a nakon toga društvena svojina. U prvim fazama razvoja u Jugoslaviji je, kao i u Kini, prioritet dat razvoju teške industrije. Kina je duže bila izložena sovjetskom uticaju i ideologijama nego Jugoslavija, jer je Tito ranije prekinuo odnose saradnje sa Staljinom nego Mao. Jugoslavija je nakon tog perioda imala mnogo više kontakata sa zapadnim ekonomijama, dok Kina sa otvaranjem ka svetu kreće tek od 1979. godine. I u jednoj i u drugoj zemlji privatna svojina pozitivno utiče na razvoj ekonomije, s tim što se u Srbiji taj uticaj privatnog preduzetništva osetio mnogo kasnije nego u Kini. Čini se da je u Kini ipak taj zamah preduzetništva bio značajno uspešniji i da je podrška države bila postepenija, ali svrsishodnija, te da su kineski preduzetnici značajno bolje iskoristili mogućnosti privatnog poslovanja nego što su uradili srpski.

Razlike su, naravno, veće nego sličnosti. Dok se Jugoslavija ekonomski dosta slobodno razvijala od šezdesetih godina XX veka, i imala mogućnosti da saraduje kako sa Istokom, tako i sa Zapadom, Kina se u svom razvoju sve do početka osamdesetih oslanjala isključivo na sopstvene snage. Ta zatvorenost ekonomije značajno je uticala na zaostajanje u razvoju. No kada su konačno ukinute zabrane poslovanja pre svega sa zapadnim ekonomijama, više nije bilo povratka na staro i progres se konstantno ostvarivao, što je redak primer u svetskoj ekonomskoj praksi. Takođe, značajno je da se bez obzira na prelazak na kapitalistički razvoj uloga države nije izgubila i da KPK i dalje kontroliše sve što se na tržištu dešava, tj. koordinira i dalje razvoj Kine. U Kini se i dalje koriste petogodišnji razvojni planovi, i u 2022. godini na snazi je 14. po redu. Za razliku od planova koji su se sprovodili do 2006. i koji su bili vrlo precizni i obavezujući, planovi koji su donošeni nakon 11. plana imali su karakter preporuka i nisu imali toliko kvantitativnih odrednica.⁸⁹ Bez obzira na to, dakle, postoji jasno

⁸⁹ Katarina Zakić. 2021. „New Development Paradigm within the Chinese 14th Five-Year Plan - Chinese Vision of Modern China”, *The Review of International Affairs*, Vol. LXXII, No. 1183, p. 71. DOI:10.18485/iipe_ria.2021.72.1183.4

definisana strategija za period od pet godina i svi privredni subjekti i građani znaju šta ih u vezi sa tim očekuje u narednom periodu.

Jugoslavija je nakon prva dva petogodišnja plana, kao što je rečeno, do 1985. godine imala deklarativne planove razvoja. Srbija ih u svom samostalnom razvoju nije ni imala. S vremena na vreme pojedina ministarstva objavljivala su strategije razvoja svojih delokruga poslovanja, ali zvanične ekonomske strategije razvoja za duži period nije bilo. Za razliku od Kine koja je postepeno otvarala svoju privredu za ulaganja iz inostranstva, Srbija je nakon 2001. godine bez zadržske otvorila vrata inostranim ulaganjima, često i na sopstvenu štetu. Ekonomska očekivanja od privatizacije državnih preduzeća bila su velika, a rezultati prilično mešoviti. Država danas kontroliše rad javnih i državnih preduzeća, ponovo sa različitim učinkom – nekada bolje, nekada gore, a često se njihovi gubici pravdaju njihovom socijalnom ulogom (cena struje, grejanja, komunalija itd.). Bez obzira na to, primetno je da kod mnogih državnih preduzeća glavni razlog lošeg poslovanja nisu samo nacionalni ciljevi, već je to često i posledica lošeg upravljanja.

Što se tiče samih karakteristika poslovanja, iako su dve zemlje geografski dosta udaljene, iako su istorijske, religijske i društvene prilike posve drugačije, sličnosti u poslovanju ipak ima. Pre svega one se ogledaju u poštovanju autoriteta i hijerarhiji, postojanju društvenih veza koje značajno pomažu u poslovanju, postojanju tradicionalizma, te u određenoj meri i kolektivizmu.

Treba naglasiti da i u Kini i u Srbiji postoji sprega autoriteta i hijerarhije. Dok je u Kini ona posledica osnovnih filozofskih učenja, duboko inkorporiranih i u današnji savremeni život, u Srbiji je posledica kako istorijskih i političkih okolnosti, tako i kulturoloških karakteristika. Dakle, možemo videti da bez obzira na to koja su osnovna životna načela, koje su religije ili filozofije koje narodi poštuju, krajnji rezultati po pitanju hijerarhije i autoritarnosti dva geografski veoma udaljena naroda mogu biti veoma slična. Uz ove dve odrednice bitna je i odrednica vođe kod oba naroda. I jedni i drugi imaju, posmatrano sa istorijske tačke, dugi niz vođa koji su posebno obeležili rukovođenje državama, a ujedno veoma uticali na ekonomski razvoj. Stoga i ne čudi da se ono što je bitno za rukovođenje zemljom prenelo i na poslovanje – i u kompanijama postoji potreba za vođom.

Što se tiče društvenih veza koje se koriste u Kini i u Srbiji, razlike u pojmu i načinu njihovog korišćenja su male. No potrebno je naglasiti da se konekcije ili veze koriste i u drugim zemljama, samo su načini na koji se one primenjuju drugačiji. Različite zemlje imaju različite društveno prihvatljive i zakonski

dozvoljene načine korišćenja konekcija. Dok se one u Kini i Srbiji posmatraju kao deo svakodnevice, u mnogim zemljama se na njih gleda veoma negativno. Posebno se apostrofira uticaj veza na primanje korupcije i mita, što svakako jeste jedna od negativnosti vezana za korišćenje društvenih veza.

Obe zemlje imaju izraženi tradicionalizam u poslovanju, koji se pre svega ogleda u poštovanju istorije, tradicije i kulture, shvatanju nacionalnog identiteta, te i patrijarhalnosti. Sve ove pojave i te kako oblikuju poslovni ambijent i način na koji se realizuje i održava poslovanje. Interesantno je da je i kolektivizam zajednička karakteristika, mada se u trećem poglavlju vidi da je to pre svega karakteristika istočnjačkih naroda, a da samo mali broj evropskih naroda ima ovu karakteristiku, uključujući i Srbiju. Za razliku od Kine, gde je ova karakteristika veoma izražena, u Srbiji se ona održala, ali ima sve manji značaj.

Razlike u poslovanju Kine i Srbije ogledaju se u specifičnostima koje dolaze od različitih etičkih, filozofskih i religijskih načela. Dok Kinezi čak i kada veruju u Budu, to pre čine sa filozofskog gledišta, a ne religijskog, u Srbiji postoje dve značajne religije čiji se uticaj prepliće u svakodnevnom životu i delimično poslovanju – hrišćanstvo i u manjoj meri islam. Stoga su i osnovne životne vrednosti, stavovi prema životu, društvu, prirodi i svetu posve drugačiji. Upravo iz ovih razlika potiču i razlike u načinu na koji se obavlja poslovanje, načinu na koji se pregovara i sklapa posao, te kakvi se poslovni ishodi očekuju. U ovim razlikama, koje čine temelje našeg razmišljanja i shvatanja sveta, treba tražiti razloge zašto se često događa da poslovni pregovori i ne uspeju. Bez obzira što računice može pokazati da se može očekivati da poslovni ugovor bude lukrativan, način na koji dve strane vide jedna drugu u ovim pregovorima može u krajnjoj instanci preokrenuti pregovore i dovesti do odustajanja od njih. Stoga razumevanje i prihvatanje poslovnih partnera koji su drugačiji od nas, koji imaju različite mentalne, kulturološke, etičke i filozofske/religijske obrasce ponašanja, može dovesti do značajno boljih poslovnih ishoda.

3.

INTERKULTURNI ASPEKT POSLOVANJA U KINI I SRBIJI

3.1. Teorijske postavke

Kraj XX veka obeležio je proces globalizacije. Globalizacija je označila novo poglavlje u razvoju kako svetske ekonomije, tako i teorije menadžmenta. Dosadašnje teorije menadžmenta nisu zbog toga odbačene, naprotiv, i dalje se koriste. Recimo Tejlorova Teorija naučnog upravljanja uvek je aktuelna kada je period svetskih kriza i recesija, kao što je bila situacija 2009. godine. Međutim, novo doba razvoja svetske ekonomije donelo je i nove izazove. Neki od tih izazova odnose se i na situacije da danas postoje velike multinacionalne kompanije koje posluju širom sveta i koje često svuda primenjuju iste tehnike poslovanja, ali im se rezultati po poslovnicama veoma razlikuju. U jednoj zemlji poslovnica radi odlično, a u drugoj, iako je naizgled sve isto, posluje veoma loše. Takođe, usled velikih migracija naroda dešava se da u jednoj kompaniji u istoj zgradi radi i po 20–50 ljudi različitih nacionalnosti. Velike kompanije nastoje da osvoje i doskora zatvorena tržišta koja su im sada postala pristupačna, poput Rusije i Kine, ali i tamo nailaze na velike probleme. Usled svega navedenog javila se potreba za stvaranjem jedne potpuno nove naučne discipline, koja se zove interkulturni menadžment. Da bi se ta disciplina objasnila na pravi način, prvo će biti objašnjen pojam kulture, a nakon toga i pojam interkulturnog menadžmenta.

Kultura kao pojam jeste predmet proučavanja mnogih nauka, ali i naučnih disciplina. Svakako su u tom smislu najvažnija saznanja koja dobijamo iz oblasti filozofije, antropologije i sociologije, ali se pojmom kulture bave i oni koji izučavaju menadžment i organizacionu kulturu.

Antropolog Edvard Tajlor (*Edward Tylor*) definiše ovaj pojam na sledeći način: „Kultura ili civilizacija... je takva složena celina koja obuhvata znanje, verovanje, umetnost, pravo, moral, običaje i sve druge sposobnosti i navike koje je čovek stekao kao član društva”.⁹⁰

Kliford Gerc (*Clifford Geertz*), takođe antropolog, smatra da kultura označava istorijski prenesen obrazac značenja utemeljen u simbolima,

⁹⁰ Mojić Dušan. 2007. „Organizacije i nacionalna kultura”, *Sociologija*, Vol. XLIX, N°4/, str. 356–357.

sistem nasleđenih koncepcija izraženih u simboličkim oblicima pomoću kojih ljudi komuniciraju, obnavljaju i razvijaju svoje znanje o životu i stavove naspram njega.⁹¹

Krober i Klukhon (*Kroeber and Kluckhohn*) u svojoj monografiji *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, proučavajući različita viđenja kulture i sledstveno tome definicije, formulišu svoju: „Kultura se sastoji od obrazaca ponašanja, eksplicitnih i implicitnih, stečenih i prenošenih pomoću simbola, predstavljajući osobeno postignuće ljudskih grupa, uključujući njihovo otelotvorenje u artefaktima; suštinsko jezgro kulture sastoji se od tradicionalnih (tj. istorijski izvedenih i odabranih) ideja i posebno sa njima povezanih vrednosti; kulturni sistemi mogu se, s jedne strane, smatrati proizvodima delanja, i sa druge strane, preduslovom daljeg delanja.”⁹²

Klukhon (*Kluckhohn*) navodi da je kultura za društvo ono što je memorija za pojedinca.⁹³

Sociolog Ralf Linton (*Ralph Linton*) smatra da: „Kultura jednog društva jeste način života njegovih pripadnika; zbirka ideja i navika što ih uče, dele i prenose iz naraštaja u naraštaj”.⁹⁴

„Kultura je obrazac ponašanja koji se prenosi na članove grupe od strane prethodne generacije te iste grupe”, između ostalog o kulturi kaže čuveni sociolog Stjuart Hol (*Stuart Hall*).⁹⁵

U oblasti izučavanja organizacione kulture bez istraživanja holandskog sociologa Herta Hofsteda (*Geert Hofstede*) bilo bi mnogo teže raditi analize nego što ih radimo danas. Stoga je i njegova definicija kulture po kojoj je „kultura kolektivno programiranje uma koje članove jedne grupe razlikuje od drugih”⁹⁶, verovatno jedna od najcitiranijih u ovoj oblasti izučavanja.

⁹¹ Milan Mesić. 2007. „Pojam kulture u raspravama o multukulturalizmu”, *Nova Croatica*, Zagreb, vol.1, num.1, str. 161-162

⁹² Mojić. 2007. str. 356-357

⁹³ Harry Triandis. 1996. “The Psychological Measurement of Cultural Syndromes”, *American Psychologist*, 51, DOI:10.1037/0003-066X.51.4.407, pp. 407

⁹⁴ Michael Haralambos, Martin Holborn. 2002. *Sociologija*, Golden marketing, Zagreb, str. 883

⁹⁵ Sonia El Kahal: *Business in Asia Pacific*, Oxford University Press, Oxford 2001, 125.

⁹⁶ Geert Hofstede. 2011. “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), The Berkley Electronic Press Hofstede, DOI: 10.9707/2307-0919.1014, pp. 1-26.

U *Komunikološkom leksikonu* Mirka i Nevene Miletić pod pojmom kulture je, između ostalog, zapisano: „KULTURA (lat. *cultura*: obrađivanje, izrada; od *cultus*: obrađen, zasađen; od *colere* gajiti, negovati), u najopštijem socioantropološkom smislu, sveukupnost duhovnih i materijalnih vrednosti koje je čovek stvorio, stvara, prilagođavajući prirodu sopstevnim potrebama u cilju održavanja, produženja i napretka vrste. Tako shvaćena, kultura je suprotnost prirodi, svemu što je u univerzumu postojalo pre pojave čoveka kao svesnog bića i sve što postoji a nije u delatnom dosegu ljudi. U užem socioantropološkom smislu, kultura je sveukupnost duhovnih vrednosti koje je čovek stvorio i stvara ispoljavanjem njegovih generičkih svojstava, svesnosti i društvenosti, u okviru mitologije, religije, običaja, tradicije, morala, filozofije, nauke, umetnosti, ideologije, politike i prava.”⁹⁷

Razvitak menadžmenta kao naučne discipline tokom sedamdesetih godina XX veka uslovio je da se menadžmentu više ne prilazi samo kao procesu koji se sastoji iz planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole već i da se sagleda njegova nova dimenzija, koja će uzeti u obzir i uticaj nacionalne kulture na menadžment praksu. Usled toga se javlja nova naučna disciplina interkulturni menadžment, čiji je cilj da sagleda uticaj nacionalnih kultura na savremeni sistem poslovanja, uočavajući specifičnosti poslovanja u pojedinim društvima, objašnjavajući ih, tumačeći i upoređujući ih sa sistemima poslovanja u drugim društvima.

Prema Nensi Adler (*Nancy Adler*), jednom od vodećih autora u oblasti organizacionog ponašanja, „Kros-kulturni menadžment je studija ponašanja ljudi u organizacijama u različitim kulturama i nacijama sveta. Ova disciplina se usmerava na opisivanje organizacionog ponašanja unutar zemalja i kultura, na poređenje organizacionog ponašanja između zemalja i kultura, i, možda i najvažnije, na interakciju ljudi iz različitih zemalja koji rade u istoj organizaciji ili unutar istog radnog okruženja.”⁹⁸

Prema Najdželu Holdenu (*Nigel Holden*) glavni zadatak interkulturnog menadžmenta u globalizovanom svetskom biznisu je da olakša i usmerava sinergijsku interakciju i učenje na međuvezu (*interfejs*), gde su znanje, vrednosti i iskustvo preneti na multikulturni domen implementacije.⁹⁹

⁹⁷ Mirko Miletić, Nevena Miletić. 2012. *Komunikološki leksikon*, Megatrend univerzitet, str. 154–155.

⁹⁸ Dušan Mojić. 2007, *n. d.*, str. 351.

⁹⁹ Nigel J. Holden. 2001. *Cross-cultural management: a knowledge management perspective*, Financial Times/Prentice Hall, London.

Bazične kompetencije kroskulturalnog menadžmenta po njemu su participativne kompetencije, interaktivno prevođenje, kroskulturalna mreža, kolaborativno kroskulturalno učenje, transfer kroskulturalnog znanja, iskustva i vrednosti i kreiranje kolaborativne atmosfere.

Ragu Najt (*Raghu Nath*), koji koristi termin komparativni menadžment kao sinonim za kroskulturalni, ističe da komparativni menadžment, u najširem smislu, prvenstveno proučava sličnosti i razlike između poslovnih i menadžment sistema iz različitih konteksta. Međutim, pored ove, autor prihvata i užu, često upotrebljavanu definiciju komparativnog menadžmenta kao proučavanja organizacija iz različitih zemalja i kultura.¹⁰⁰

Mada Hofsted nije dao definiciju interkulturalnog menadžmenta, u više navrata je pisao o njemu i objašnjavao šta on mora sadržati. On navodi da se menadžment u XXI veku neće mnogo menjati u odnosu na XX vek, jer manje-više svi principi menadžmenta ostaju isti. Po njegovom mišljenju centar menadžmenta jesu ljudi, a ako se principi poslovanja ne menjaju, onda ono što odvaja ljude, te samim tim i menadžere, jesu kulturne vrednosti, koje su relativno stabilne. Stoga je za uspešno poslovanje neophodno poznavanje kulturnih vrednosti. Hofsted govori da se rad u međunarodnim kompanijama veoma razlikuje od onog kod kuće, tj. u sopstvenoj zemlji, te da je za multikulturalan pogled na poslovanje neophodno „uzdržavanje od predrasuda, te sposobnost prepoznavanja da u različitim okruženjima mogu važiti različita pravila iste igre. Uspeh kod kuće se često zasniva na jakom nagonu, brzom i čvrstom odlučivanju. Upravo takvi kvaliteti mogu učiniti da osoba bude manje kvalifikovana za obavljanje zadataka na međunarodnoj poziciji”.¹⁰¹

Prema tome značaj izučavanja interkulturalnog menadžmenta u savremenom sistemu poslovanja može se predstaviti i na sledeći način:¹⁰²

¹⁰⁰ Dušan Mojić. 2007. „Organizacije i nacionalna kultura”, *Sociologija*, Vol. XLIX, no. 4, str. 351.

¹⁰¹ Geert Hofstede. 2016. „The Universal and the Specific in the 21st Century Management”, In: eds. Dean Tjosvold, Kwok Leung, „Cross-Cultural Management: Foundations and Future”, Routledge, Taylor and Francis Group, London and New York, p. 39.

¹⁰² Više o uticaju interkulturalnog menadžmenta na savremeno poslovanje i svet videti u radu Katarina Zakić, Olivera Milutinović. 2013. „Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerantnosti u međunarodnom poslovanju”, *Anali poslovne ekonomije*, godina V, sveska 2, Univerzitet PIM, Banja Luka.

1. on služi boljem razumevanju, prihvatanju i poštovanju drugih naroda, te i boljem uspostavljanju poslovnih odnosa;
2. njegovom pažljivom primenom i implementacijom u kompanijama poboljšava se međunarodna komunikacija;
3. pomaže smanjivanju kulturnih stereotipa, koji mogu biti veoma štetni;
4. doprinosi stvaranju konkurentske prednosti, jer se posao obavlja bolje nego kod konkurenata koji taj koncept ne primenjuju;
5. smanjuje se nivo kulturnih konflikata, koji nastaju kao posledica nerazumevanja i netolerancije prema drugim narodima.

Pedesetih godina XX veka pojavila su se istraživanja o razlikama među nacijama u sistemu školovanja, ekonomija ili politika, a koje su nastajale kao posledica postojanja različitih kulturnih vrednosti.¹⁰³ Danas imamo veliki broj istraživanja i veliki broj teorija koji govore o kulturnim dimenzijama i vrednostima, ali na početku treba izdvojiti istraživanje Hofsteda, koje je nastalo tokom osamdesetih godina, jer je on među prvima dao kvantitativno istraživanje koje je imalo povezanu i koherentnu kvantitativnu i kvalitativnu dimenziju, i koje je na neki način otvorilo put za nova istraživanja u ovoj oblasti.

U ovoj monografiji će zbog toga biti predstavljena istraživanja Herta Hofsteda, Šaloma Švarca (*Shalom Schwartz*), Fonsa Trumpenara i Hamden-Tarnera (*Fons Trompenaars and Hampden-Turner*) i GLOBE projekta.

3.1.1. Hofstedova istraživanja

Kao što je već rečeno, Hofstedova *Teorija kulturnih dimenzija* napravila je proboj u shvatanju značaja kulturnih vrednosti u savremenom poslovanju, što do tada nije u većoj meri istraživano. To ne znači da nije bilo pokušaja da se ukaže na značaj kulture u različitim oblastima života, ali je sticajem okolnosti Hofsted imao mogućnost da svoje istraživanje operacionalizuje na velikom uzorku i da sagleda stvari i događaje iz boljeg ugla.

Naime, pod uticajem procesa globalizacije uobičajeno je svakodnevno komuniciranje i poslovanje sa ljudima i organizacijama širom sveta. U takvim okolnostima postoje velika mogućnost da se naprave greške u poslovanju i komunikaciji, što slučajno, što namerno. Razlozi mogu biti

¹⁰³ Geert Hofstede. 2011. "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *The Berkley Electronic Press*, pp. 5-7.

različiti, ali su među njima svakako veoma bitne različite kulturne vrednosti i stavovi. Hofstedove studije upravo pokazuju kako nacionalne kulture utiču na poslovanje jedne kompanije.

Hofsted je na početku svoje karijere (1967–1973) pozvan od tada već veoma poznate američke kompanije IBM da pomogne u projektu koji se odnosio na unapređenje poslovanja. Naime, IBM je kao velika kompanija imao probleme sa rezultatima rada poslovnica u različitim zemljama. Njihovi standardi i procedure rada bili su isti za sve, ali su se konačni rezultati rada među zemljama potpuno razlikovali. Pošto je starosna, generacijska i obrazovna struktura zaposlenih bila manje-više ista u svim zemljama, Hofsted je nakon dužeg vremena došao do zaključka da su razlike u nacionalnim kulturama zaposlenih u IBM-u uzrok različitih rezultata poslovanja. Shodno tome odredio je u početku četiri, kasnije pet i na kraju šest osnovnih dimenzija (indeksa) kulture koje objašnjavaju ove različitosti među narodima, a to su indeks distance moći, individualizam/kolektivizam, muške/ženske vrednosti, indeks izbegavanja neizvesnosti, dugoročna/ kratkoročna orijentisanost i povlašćivanje/ograničavanje. Interesantno je da kako je vreme proticalo, tako je i Hofsted uočavao veze, odnose i stvari koje ranije nije, te se istraživanje inoviralo, što je njegova dodatna prednost. Prednost je i to što su različiti autori po njegovoj metodologiji radili nova istraživanja, te da za najveći broj zemalja postoje ili potpuno novi ili relativno novi rezultati kulturnih dimenzija.

Pre samog objašnjenja indeksa (kulturnih dimenzija) i njihovog kasnijeg kvantitativnog tumačenja potrebno je napomenuti da su istraživanja rađena na nivou društva, tj. na nivou pojedinih zemalja. Koliko god da su istraživanja i upitnici dobro definisani i da su dobri rezultati, u praksi je uobičajeno da pripadnici određenih nacija nemaju iste poglede na kulturu i društvo, te se onda postavlja pitanje korisnosti ovakvih istraživanja. Dakle, ovakvi vidovi istraživanja, ukoliko se svrsishodno primene u praksi, predstavljaju samo polaznu osnovu za spoznavanje načina rada u pojedinim društvima. Sve ove podatke neophodno je ukrstiti sa podacima koji su i u ovoj monografiji objašnjeni – kolika je zemlja, gde je geografski pozicionirana, kakva je istorija te zemlje, koje se religije / životne filozofije praktikuju, kakvo je društveno raslojavanje, tj. kakve klase postoje i tako dalje. Bez ovakvog sumarnog pristupa teško je na osnovu šest ili 11 indeksa spoznati kakve su kulturne vrednosti jednog društva, kao i kako će te vrednosti posledično uticati na poslovanje.

Stoga u objašnjenju Hofstedove teorije krećemo od objašnjavanja osnovnih indeksa koje je osmislio, a to su indeks distance moći, individualizam/kolektivizam, muške/ženske vrednosti, indeks izbegavanja neizvesnosti, dugoročna/kratkoročna orijentisanost i povlašćivanje/ograničavanje.

1. *Indeks distance moći (Power Distance Index – PDI)* – govori o tome koliko je moć neravnomerno raspoređena unutar jedne grupe, te u isto vreme pokazuje u kojoj meri oni koji imaju manju moć prihvataju tu istu moć koja dolazi od drugih. Stoga ovaj indeks, s jedne strane, govori o tome kako se prihvata, ali i kako se sprovodi moć. U Tabeli 6 prikazane su karakteristike društava sa malim i velikim indeksom distance moći, kako bi se dodatno objasnio sam pojam distance moći. Tabele su prevod originalnih tabela koje je dao Hofsted.

Tabela 6 – Deset razlika između društava sa malim i velikim indeksom distance moći¹⁰⁴

Mala distanca moći	Velika distanca moći
Upotreba moći treba da bude legitimna i ona je formirana na osnovu stava šta je dobro, a šta loše.	Moć je osnovna činjenica društva koja prethodi dobru ili zlu < njen legitimitet je nebitan.
Roditelji tretiraju decu kao sebi jednake.	Roditelji decu uče poslušnosti.
Stariji ljudi se ne poštuju, niti ih se mlađi plaše.	Stariji ljudi se poštuju i mlađi ih se plaše.
Obrazovanje je usmereno na đake, tj. studente.	Obrazovanje je usmereno na učitelje.
Hijerarhija znači da postoji nejednakost uloga, koja postoji zbog pristojnosti.	Hijerarhija znači da postoji egzistencijalna nejednakost.
Podređeni očekuju da budu konsultovani.	Podređeni očekuju da im se kaže šta da rade.
Višestranačka vlada formirana je na osnovu većine glasova, a njena promena se vrši mirnim putem.	Autokratska vlada je stvorena na bazi kooptacije, a menja se putem revolucije.
Korupcija je retka, a skandali okončavaju političke karijere.	Korupcija je učestala, a skandali se prikrivaju.
Distribucija dohotka u društvu je prilično ravnomerno raspoređena.	Distribucija dohotka je prilično neuravnotežena.
Religija insistira na jednakosti vernika.	Religija ima striktnu hijerarhiju kod sveštenstva.

Izvor: Geert Hofstede. 2011. "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), The Berkley Electronic Press Hofstede, p. 9. DOI: 10.9707/2307-0919.1014

¹⁰⁴ Geert Hofstede. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), The Berkley Electronic Press Hofstede, p. 9. DOI:10.9707/2307-0919.1014

Na osnovu ove tabele vide se polarizovane vrednosti u društvima koja imaju malu ili veliku distancu moći. Jasno se uočava da kod društva sa manjom distancom postoji veći stepen slobode unutar grupa, tj. moć je ravnomernije raspoređena. To se ogleda kako u svakodnevnom životu, tako i u političkom i ekonomskom smislu, te u krajnjoj instanci i u religijskom životu. Za razliku od njih, društva sa visokom distancom moći imaju veliku podeljenost po pitanju moći, tj. pripadnici tog društva imaju predstavnike sa visokim stepenom moći, a ostatak društva prihvata neravnomernu raspodelu. Ovakva raslojavanja su vidljiva u svim oblicima porodičnog i javnog života.

2. *Individualizam/kolektivizam (Individualism - IDV/Collectivism)* - označava do kog su nivoa individue u društvu integrisane u grupe. Društva kod kojih je izražen individualizam su društva u kojima pojedinačni interesi preovlađuju nad kolektivnim, a od svake individue se očekuje da se stara sama o sebi. Nasuprot ovim društvima nalaze se društva u kojima je kolektivizam dominantan. Kod njih je uloga društva presudna za razvoj pojedinca, a uloga porodice je zaštitnička. S druge strane, porodica očekuje lojalnost. Ovde reč kolektivizam nema političko značenje, tj. odnosi se na grupu, a ne na državu. U Tabeli 7 prikazane su osnovne razlike između individualnih i kolektivnih društava.

Ova tabela ukazuje na to da je u društvima koja imaju izražen individualizam pojedinac u centru odnosa koji se javljaju oko njega. On ima mogućnost da izrazi svoje stavove bez prihvatanja stavova grupe kojoj može da pripada. Njegovo „ja“ se ne dovodi u pitanje. Individua se stara o sebi, i pored toga o najbližoj porodici. U društvima u kojima preovlađuje kolektivizam interesi i shvatanja porodice (uže i proširene), kao i grupe kojima pojedinci pripadaju, imaju prioritet u odnosu na njegova razmišljanja. Tu je jaka usmerenost i osećaj pripadanja određenoj grupi, te se pojedinac stavlja u funkciju društva (grupe) kojoj pripada.

Tabela 7 – Deset razlika između individualnih i kolektivnih društava

Individualizam	Kolektivizam
Svako treba da se stara o sebi i svojoj najbližoj porodici.	Ljudi su rođeni u proširenim porodicama ili grupama, koje ih štite u zamenu za lojalnost.
„Ja”-svest.	„Mi”-svest.
Pravo na privatnost.	Usmerenost na pripadanje.
Govoriti o sebi je zdravo.	Harmonija se uvek mora održavati.
Drugi ljudi se posmatraju kao individue.	Drugi se klasifikuju kao oni koji pripadaju grupi ili su van grupe.
Lično mišljenje se vrednuje: jedna osoba – jedan glas.	Mišljenja i glasovi su determinisani pripadanjem nekoj grupi.
Prestup normi dovodi do osećaja krivice.	Prestup normi dovodi do osećaja srama.
Jezici u kojima je reč „ja” neophodna.	Jezici u kojima se reč „ja” izbegava.
Svrha obrazovanja je da se nauči kako da se uči.	Svrha učenja je da se nauči kako da se nešto uradi.
Zadaci preovlađuju u odnosu na personalne odnose.	Odnosi preovlađuju u odnosu na zadatke.

Izvor: Geert Hofstede. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), The Berkley Electronic Press Hofstede, p. 11.

DOI: 10.9707/2307-0919.1014

3. *Muške/ženske vrednosti (Masculinity – MAS/Femininity)* – odnosi se na distribuciju vrednosti među polovima.¹⁰⁵ Hofsted navodi da dok su ženske vrednosti među društvima prilično ujednačene, muške vrednosti se u različitim društvima više međusobno razlikuju. U Tabeli 8 dat je prikaz razlika u karakteristikama ženskih i muških društava.

¹⁰⁵ Ibidem, p. 12.

Tabela 8 – Deset razlika između ženskih i muških vrednosti

Kultura sa ženskim vrednostima	Kultura sa muškim vrednostima
Minimalne razlike među polovima u pogledu emocionalnih i socijalnih uloga koje imaju.	Maksimalne razlike među polovima u pogledu emocionalnih i socijalnih uloga koje imaju.
Muškarci i žene treba da budu skromni i brižni.	Muškarci treba da budu (a i žene mogu da budu) samopouzdati i ambiciozni.
Uspostavljanje balansa između porodice i posla.	Posao ima prednost u odnosu na porodicu.
Saosećanje sa slabima.	Divljenje jakima.
I otac i majka se suočavaju sa činjenicama i osećanjima.	Očevi se bave činjenicama, a majke osećanjima.
I dečaci i devojčice mogu da plaču, ali niko ne treba da se tuče.	Devojčice plaču, a dečaci ne plaču; dečaci treba da vrate udarac, ali devojčice ne treba da se tuku.
Majka odlučuje o broju dece.	Očevi odlučuju o broju članova porodice.
Dosta žena je na političkim pozicijama osvojenim putem izbora.	Manji broj žena je na političkim pozicijama osvojenim putem izbora.
Religija je fokusirana na druga ljudska bića.	Religija je fokusirana na Boga i stvari.
Normalno prihvatanje ponašanja koje je vezano za seksualnost.	Moralističko posmatranje seksualnosti.

Izvor: Geert Hofstede. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), The Berkley Electronic Press Hofstede, p. 12.

DOI: 10.9707/2307-0919.1014

Društva u kojima preovlađuju ženske vrednosti pokazuju veći stepen empatije, veći stepen ravnopravnosti polova, te veće odsustvo rodni stereotipa. Muške vrednosti imaju veći stepen ambicije i samopouzdanja, veći stepen rodne neravnopravnosti i veće prisustvo rodni stereotipa.

4. *Izbegavanje neizvesnosti (Uncertainty Avoidance Index – UAI)* – pokazuje u kojoj meri društva prihvataju neizvesnost ili nepoznate stvari i pojave. Ljudi koji žive u kulturama koje žele da izbegnu neizvesnost čine to

poštujući striktno zakon, pravila, kao i bezbedonosne mere, a na filozofskom i religioznom nivou veruju u jednu apsolutnu istinu. Dakle to su društva u kojima ljudi priželjkuju veću strukturu i manje nepoznanica u životu. Društva koja imaju nizak nivo ovog indeksa lakše prihvataju promene i neizvesnosti koje život donosi, kako u privatnom, tako i u javnom životu. No potrebno je i reći da se u ovakvim društvima odnos prema zdravlju i prema egzistencijalnom drugačiji i relaksiraniji nego kod društva sa visokim indeksom. Takođe, u ovakvim društvima je nivo stresa i nerveze prouzrokovan novim stvarima i promenama manji, a promene se posmatraju kao sastavni deo života.

U narednoj tabeli prikazane su osnovne razlike u društvima koja imaju nizak indeks izbegavanja neizvesnosti i visok nivo indeksa izbegavanja neizvesnosti.

Tabela 9 – Deset razlika između društava sa niskim i visokim indeksom izbegavanja neizvesnosti

Nizak nivo indeksa neizvesnosti	Visok indeks izbegavanja neizvesnosti
Neizvesnost je neminovna u životu i prihvata se kada do nje dođe.	Neizvesnost koja postoji u životu posmatra se kao konstantna pretnja, koja mora biti uklonjena.
Laganiji stil života, niži nivo stresa, samokontrola, mala anksioznost.	Viši nivo stresa, emocionalnost, strepnja, neurotizam.
Visok skor po pitanju sopstvenog bogatstva i blagostanja.	Niži skor po pitanju sopstvenog zdravlja i blagostanja.
Tolerantnost prema devijantnim osobama i idejama – ono što je drugačije je zanimljivo.	Netolerantnost prema devijantnim osobama i idejama – ono što je drugačije je opasno.
Prijatnost u vezi sa dvosmislenošću i haosom.	Potreba za jasnošću i strukturom.
Učitelji mogu reći „ja ne znam“.	Učitelji treba da imaju odgovore na sva pitanja.
Promena poslova nije problem.	Ostajanje na istom poslu čak i ako se on ne voli.
Nevoljenost pravila – pisanih i nepisanih.	Emocionalna potreba za pravilima, čak i ako se ona ne poštuju.

Nizak nivo indeksa neizvesnosti	Visok indeks izbegavanja neizvesnosti
U politici građani se osećaju i viđeni su kao kompetentni u odnosu na autoritete.	U politici građani se osećaju i viđeni su kao nekompetentni u odnosu na autoritete.
U religiji, filozofiji i nauci: relativizam i empirizam.	U religiji, filozofiji i nauci: verovanje u ultimativnu istinu i velike teorije.

Izvor: Geert Hofstede. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), The Berkley Electronic Press Hofstede, p. 10.

[DOI: 10.9707/2307-0919.1014](https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014)

5. *dugoročna/kratkoročna orijentisanost (Long-Term Orientation – LTO / Short-Term Orientation)* – ova karakteristika je dodata u naknadnim istraživanjima, s obzirom na to da su kolege koje su se bavile Dalekim istokom sugerisale Hofstedu da se jedan deo njegovog istraživanja i saznanja može dopuniti jer neke stvari nisu obrađene, a postoji potreba za njima. Stoga su kuture koje su u istraživanju označene kao kulture koje imaju dimenziju dugoročnosti one koje uglavnom opisuju azijske kulture, mada se u novijim istraživanjima u ovoj grupi javljaju i zemlje iz centralne i istočne Evrope, dok se kratkoročnost odnosi na ostale kulture (društva).¹⁰⁶ Vrednost dugoročnosti označava društva u kojima su bitni štedljivost, ekonomičnost, istrajnost i trpeljivost. Kao što Hofstede kaže, ova dimenzija kulture je dosta povezana sa ekonomijom, i to se može videti i u samoj tabeli.

¹⁰⁶ Ibidem, pp. 13–15.

Tabela 10 – Deset razlika između zemalja koje imaju orijentaciju na kratkoročnost i dugoročnost

Kratkoročnost	Dugoročnost
Najbitniji događaji u životu odigrali su se u prošlosti ili se odigravaju sada.	Najbitniji događaji u životu odigraće se u budućnosti.
Lična postojanost i stabilnost: dobra osoba je uvek ista.	Dobra osoba se prilagođava okolnostima.
Postoje univerzalna pravila o tome šta je dobro, a šta loše.	Šta je dobro, a šta loše, zavisi od okolnosti.
Tradicija je svetinja.	Tradicija je prilagodljiva usled izmenjenih okolnosti.
Porodični život se odvija po imperativima (pravilima).	Porodični život se odvija po sistemu podeljenih zadataka.
Pretpostavka je da je neko ponosan na svoju zemlju.	Pokušava se naučiti nešto od drugih zemalja.
Služba drugima je važan cilj.	Štedljivost i istrajnost su važni ciljevi.
Novac se usmerava na društveno trošenje i korišćenje.	Velike sume novca se štede, i to su fondovi koji su spremni za investiranje.
Studenti svoj uspeh i neuspeh pripisuju sreći.	Studenti svoj uspeh pripisuju zalaganju, a neuspeh manjku zalaganja.
Mali ili nikakav ekonomski rast siromašnih zemalja.	Brz ekonomski rast zemalja do nivoa prosperiteta.

Izvor: Geert Hofstede. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), The Berkley Electronic Press Hofstede, p. 15

DOI: [10.9707/2307-0919.1014](https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014)

6. *Povlašćivanje/ograničavanje (Indulgence/Restrained)* – je šesta dimenzija kulture, koju je Hofsted dodao 2010. godine koristeći Minkovu podelu na povlašćivanje versus ograničavanje. Ovaj indeks se ne odnosi na prethodnih pet indeksa, već je u sprezi sa istraživanjima koja su poznata kao „istraživanja sreće”. Povlašćivanje je karakteristika društva koje dozvoljava relativno slobodno zadovoljenje osnovnih i prirodnih ljudskih potreba koje su vezane za uživanje u životu i zabavljanje. Ograničavanje je karakteristika

društava koja kontrolišu zadovoljenje potreba i regulišu ih putem striktnih socijalnih normi. U sledećoj tabeli dato je deset osnovnih razlika između društava koje se orijentišu na povlašćivanje ili ograničavanje.

Tabela 11 – Deset razlika između povlašćujućih i ograničavajućih društava

Povlašćivanje	Ograničavanje
Visok procenat ljudi koji sebe shvataju kao veoma srećne.	Mali broj veoma srećnih ljudi.
Percepcija ljudi da imaju kontrolu nad svojim životom.	Percepcija ljudi o nemoćnosti: ono što se meni dešava, nije do mene.
Sloboda govora se smatra bitnom.	Sloboda govora nije od primarnog značaja.
Visok značaj uživanja u životu.	Nizak značaj uživanja u životu.
Ljudi većinski pamte pozitivne emocije.	Manje se pamte pozitivne emocije.
U zemljama sa obrazovanom populacijom više su stope prirodnog priraštaja.	U zemljama sa obrazovanom populacijom niže su stope prirodnog priraštaja.
Veći broj ljudi koji se aktivno bavi sportom.	Manji broj ljudi koji se aktivno bavi sportom.
U zemljama koje imaju dovoljno hrane, veći broj ekstremno gojaznih ljudi.	U zemljama gde ima dovoljno hrane, manji broj ekstremno gojaznih ljudi.
U bogatim zemljama blaže seksualne norme.	U bogatim zemljama strože seksualne norme.
Održavanje reda u narodu nije visoki prioritet.	Povećan broj policajaca na 100.000 ljudi.

Izvor: Geert Hofstede. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), The Berkley Electronic Press Hofstede, p. 16.

[DOI: 10.9707/2307-0919.1014](https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014)

Posmatrano po regionima u svetu, povlašćivanje preovlađuje u Južnoj i Severnoj Americi, Zapadnoj Evropi i u nekim delovima subsaharske Afrike. Ograničavanje preovlađuje u istočnoj Evropi, Aziji i muslimanskom svetu. Mediteranski deo Evrope nalazi se između ova dva ekstrema.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Ibidem, p. 16.

U potpoglavljima 3.1. i 3.2. dati su indeksi dimenzija kulture na pojedinačnim primerima Kine i Srbije, a u posebnom poglavlju 3.3. data je uporedna analiza dimenzija kulture Kine i Srbije.

3.1.2. Švarcova Teorija kulturno vrednosne orijentacije¹⁰⁸

Šalom Švarcova (*Shalom Schwartz*) Teorija kulturno vrednosne orijentacije nastala je kao reakcija na Hofstedovo istraživanje, a empirijsko istraživanje sprovedeno je u 73 zemlje. Sagledavajući dobijene rezultate Švarc je osmislio model koji ima sedam kulturno-vrednosnih orijentacija, koje nakon toga formiraju tri kulturne dimenzije.¹⁰⁹ Na osnovu dobijenih rezultata nacionalne kulture su grupisane u sedam transnacionalnih kulturnih klastera: Zapadnoevropljani, Englesko govorno područje, Grupa pod uticajem konfucijanstva, Afrika i Srednji istok, Južna Azija, Latinska Amerika, Istočna Evropa.

Švarc je definisao kulturu kao „bogat sklop mišljenja, verovanja, praksi, simbola, normi i vrednosti koje prevlađuju među ljudima u jednom društvu”.¹¹⁰ Vrednosti koje ljudi poseduju su, po njegovom mišljenju, najbitniji deo kulture, jer pokazuju uvreženo mišljenje šta je u jednom društvu dobro i poželjno, tj. kulturne ideale. Ove vrednosti (tj. ideali) preslikavaju se na institucionalne okvire društva, poput politike, normi i obrazaca ponašanja u svakodnevnom životu. Tako, na primer, u društvu koje promovise kulturne vrednosti poput ambicije i uspeha, one se mogu

¹⁰⁸ Napomena: Za potrebe objašnjenja Teorije kulturno vrednosne orijentacije korišćeni su sledeći radovi: Shalom S. Swartz. 2006. „A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications”, *Comparative Sociology*, Volume 5, issue 2-3, Konniklije Brill NV, Leiden, pp. 137-182. i Charles Sagiv, Shalom H. Schwartz. 2007. „Cultural values in organisations: insights for Europe”, *European J. International Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 176-190.

Tekst u poglavlju 3.1.2 u velikoj meri oslanja se na deo teksta koji je izvorno objavljen u članku: Katarina Žakić, Olivera Milutinović. Novembar 2013. „Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerantnosti u međunarodnom poslovanju”, *Anali poslovne ekonomije*, Godina V, sveska 2, Univerzitet PIM, Banja Luka, str. 162–177.

¹⁰⁹ Shalom S. Swartz. 2006. „A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications”, *Comparative Sociology*, Volume 5, issue 2-3, Konniklije Brill NV, Leiden, pp. 138-139.

¹¹⁰ Schwartz, 2006, str. 138.

ogledati u ekonomskom sistemu koji je veoma konkurentski nastrojen, konfrontacionom pravnom sistemu i sistemu vaspitanja dece koji zahteva da deca budu uspešna.

Švarc identifikuje tri ključna pitanja na koje društvo daje odgovore i na osnovu toga definiše tri osnovne vrednosti kulture.

1. „Do kog nivoa su ljudi autonomni versus ukorenjeni (usađeni) u njihovim grupama?” je prvo pitanje na koje društvo daje odgovore i ono se odnosi na prirodu odnosa ili granica između osobe i grupe. Stoga je prvu kulturnu vrednost Švarc nazvao *autonomija/ukorenjenost (autonomy/embeddedness)*.

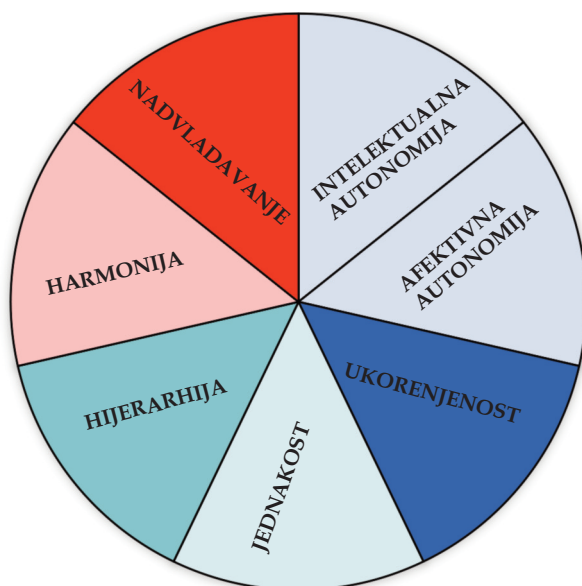
Autonomne kulture odlikuje autonomija i zagarantovana sloboda pojedinaca. Postoje dve vrste autonomne kulture: *intelektualna autonomija*, u kojoj se pojedinci podstiču da slede svoje ideje i intelektualne sposobnosti nezavisno od drugih ljudi, a vrednosti koje se cene u ovakvom društvu su otvorenost, radoznalost i kreativnost; *afektivna autonomija*, koja ohrabruje osobe da slede pozitivna iskustva u svom životu, a vrednosti koje se cene su uživanje, uzbudljiv i raznolik život. Privredni subjekti koji rade u ovakvim društvima daju slobodu u organizovanju poslovanja, a svakom pojedincu dozvoljavaju autonomiju i slobodu kako bi se pokazale njegove sposobnosti.¹¹¹

Ukorenjene kulture su one u kojima su ljudi ukorenjeni (usađeni, uvreženi) u kolektivu (grupi). U takvim društvima grupa određuje vrednosti i norme koje pojedinac prihvata. Težnja društva je da se stvari ne menjaju i da postoji stabilnost. Vrednosti koje se cene su socijalni red, poštovanje tradicije, sigurnost, pokornost i pamet. Sagiv i Švarc navode da organizacije koje rade i posluju u ovakvim društvima uglavnom se u upravljanju preduzećem oslanjaju na svoju porodicu i preferiraju da zapošljavaju članove porodice, koji su im zauzvrat zbog toga lojalni.¹¹²

¹¹¹ Lilach Sagiv, Shalom H. Schwartz. 2007. "Cultural values in organisations: insights for Europe", *European J. International Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 179.

¹¹² Ibidem, str. 179.

Slika 4 – Švarcova teorija kulturnih vrednosti



Izvor: Autorov prikaz

2. „U kojoj meri ljudi moraju da se ponašaju u skladu sa utvrđenim normama, kako bi se omogućio opstanak društva?“ jeste drugo pitanje na koje društvo daje odgovor i smernice. Stoga odgovor na ovo pitanje pokazuje u kojoj meri ljudu unutar tog društva moraju zajednički da rade i da se udružuju kako bi društvo opstalo. Na osnovu toga Švarc definiše drugu kulturnu vrednost, koju naziva *jednakost/hijerarhija (egalitarianism/hierarchy)*.

Kao što i samo ime kaže, u jednakim tj. egalitarnim društvima ljudi posmatraju pripadnike društva kao jednake sebi i smatraju da svi oni imaju iste osnovne vrednosti i interese. Osnovne vrednosti u ovakvim kulturama su: jednakost, socijalna pravda, odgovornost, pomoć i poštenje. Za poslovanje u ovakvim društvima neophodna je veća saradnja i jednakost među nadređenima i podređenima, a zajednički ciljevi imaju svrhu da sve zaposlene, nevezano za funkciju ili položaj, podjednako motiviše.¹¹³

S druge strane, u hijerarhijskim društvima (kulturama) postoji jasna podela uloga u društvu kako bi društvo opstalo i funkcionisalo. Za razliku

¹¹³ Ibidem, str. 180.

od egalitarnih društva, u ovima je prirodno da postoji neravnomerna podela moći, uloga i resursa. Vrednosti koje se cene su: socijalna moć, autoritet, poniznost i bogatstvo. Shodno tome i organizacije u ovakvim društvima insistiraju na podeli uloga unutar organizacije, te raslojavanju moći i autoriteta, koje prati i hijerarhija.¹¹⁴

3. „Kako ljudi regulišu svoje odnose unutar prirode i društva?“ poslednje je pitanje u okviru ovog istraživanja, na osnovu koga se definiše njegova kulturna vrednost. Pomoću odgovora na to pitanje definiše se poslednja vrednost, koju Švarc naziva *harmonija/nadmoć* (*harmony/mastery*).

Društva u kojima harmonija predstavlja vrednost koja preovlađuje smatraju da ljudi mogu da se uklapaju u društvo takvo kakvo jeste, bez pokušaja da ga menjaju, eksploatišu ili usmeravaju. Mir, jednakost u svetu, jedinstvo i zaštita prirode su osnovne poželjne vrednosti u ovakvim kulturama. Poslovanje organizacija u njima je usmereno na usklađivanje ciljeva organizacije sa ciljevima društva, te su socijalni ciljevi i očuvanje okruženja među bitnijim odrednicama poslovanja.¹¹⁵

Nasuprot tome, u društvima u kojima preovlađuje nadmoć prirodno je da postoji vođenje i usmeravanje, te se interesi grupe nameću kao dominantni. Ambicija, uspeh i kompetentnost su najvažnije karakteristike u njima. Shodno tome, organizacije koje privređuju u ovakvim društvima okrenute su ka uspehu, postizanju ciljeva i vrlo su konkurentski nastrojene.¹¹⁶

Švarc je identifikovao sedam kulturnih klastera (grupa).

1. Zapadna Evropa – kao vrednosti koje dolaze do izražaja Švarc navodi intelektualnu autonomiju, jednakost i harmoniju, i te vrednosti su više nego u preostalim šest klastera. To je grupa u kojoj su hijerarhija i ukorenjenost mali. Profil zemalja koje se nalaze u ovom regionu odgovara grupi zemalja u kojima je veoma važna demokratija, blagostanje države i gde je briga za životnu okolinu na izrazito visokom nivou. Treba dodati da unutar ove grupe postoje velike razlike među kulturama jer neke, poput Grčke, imaju visoku vrednost za nadvladavanje, ali malu jednakost, što nije u skladu sa karakteristikama klastera.
2. Istočna Evropa – ima manju ukorenjenost i hijerarhiju nego zemlje u Africi, Aziji ili Srednjem istoku, ali su te vrednosti takođe veće nego u zapadnoj

¹¹⁴ Ibidem, str. 180.

¹¹⁵ Ibidem, str. 180.

¹¹⁶ Ibidem, str. 180.

Evropi ili Americi. U ovom regionu postoje dva podklastera: Baltički/Istočnocentralni klaster, naspram Balkanskog/više istočnih država klastera.

3. Englesko govorno područje obuhvata Veliku Britaniju, Irsku i SAD. Klaster odlikuje visok stepen afektivne autonomije i nadmoći, a mali stepen harmonije i ukorenjenosti u odnosu na ostale grupe. Srednji nivo vrednosti beleže intelektualna autonomija, hijerarhija i jednakost. SAD se razlikuju od ove dve druge zemlje, jer je kod njih viši nivo hijerarhije i nadvladavanja, a manji nivo intelektualne autonomije, harmonije i jednakosti.
4. Konfucijanski orijentisano područje – pokazuje veliku orijentisanost ka pragmatičnom i preduzetničkom razmišljanju. U njemu je visok nivo hijerarhije i nadmoći, a mali nivo jednakosti i harmonije.
5. Afrika i Srednji istok – predstavljaju vrlo diversifikovani region u kom preovlađuje visok stepen ukorenjenosti i nizak stepen afektivne i intelektualne autonomije, ali se nivoi veoma razliku od područja do područja.
6. Južna Azija – osnovne karakteristike ovog regiona su visok stepen hijerarhije i ukorenjenosti, te nizak stepen autonomije i jednakosti. Jedino Indija ima vrednosti koje odudaraju od proseka ovog klastera, koji je inače vrlo ujednačen.
7. Latinska Amerika – ima skoro sve vrednosti na nivou svetskog proseka. Ovo područje ima veoma homogenu kulturu unutar klastera.

Potrebno je napomenuti da Srbija prema ovoj metodologiji pripada klasteru Istočna Evropa, tj. potklasteru Balkan. U njemu preovlađuje visok skor za hijerarhiju i nadvladavanje, a niži su skorovi za harmoniju, intelektualnu autonomiju i jednakost. Kina pripada Konfucijanskom klasteru, u kome je visok skor za hijerarhiju i nadvladavanje, sa niskim skorovima za egalitarizam i harmoniju. Takođe, u Kini je visok skor za ukorenjenost, tj. pripadanje porodici i grupama. Shodno tome, vidimo da po osnovu ove teorije i predložene metodologije postoje sličnosti kako u kulturnim vrednostima, tako i u načinu organizovanja poslovanja u ove dve zemlje.

3.1.3. Fons Trompenarove dimenzije kulture – 7D model

Fons Trompenar (*Fons Trompenaars*) je prvo samostalno, 1993. godine, a nekoliko godina kasnije i zajedno sa Hamden-Tarnerom (*Hamden-Turnerom*) prvo osmislio, a nakon toga i unapredio model kulturnih dimenzija, koji je imao za cilj, kao i kod Hofsteda, da objasni kako se razlike u nacionalnim

kulturama odražavaju na poslovanje. Kultura je po Trompenaru i Hamden-Tarneru „ujedno relativna (povezana) sa okolnostima u okruženju i ujedno sposobna da se približi obrascima zajedničkim za sve kulture i usled toga imaju univerzalnu važnost.“¹¹⁷ Dakle, jedna od glavnih razlika između njih i Hofsteda jeste to što oni smatraju da se kulture menjaju i da nisu homogene, za razliku od Hofsteda koji smatra da su kulture i kulturne vrednosti dosta stabilne i homogene. Po njima modeli poput Hofstedovog stvaraju kulturne stereotipe, koji nisu poželjni. Stoga njihov model podrazumeva postojanje sedam dimenzija nacionalne kulture (naspram tadašnjih pet Hofstedovih), koje utiču na razvitak poslovne (organizacione) kulture. Prema Trompenaru i Hamden-Tarneru, „kulture imaju tendenciju da preferiraju jednu dimenziju u odnosu na drugu, pa ipak manje preferiran kraj ostaje vitalan za održavanje onog koji je preferiran.“ S obzirom na to da je model osmišljen prvenstveno za potrebe menadžera, a ne nekih drugih vokacija, model ima prevashodnu usmerenost na one koji organizuju poslovanje.

Fons Trompenar i Hamden-Turner razlikuju tri oblika kulture: profesionalnu (kultura koja se vezuje za obavljanje određenih funkcija unutar organizacije), organizacijsku (unutar organizacije) i nacionalnu kulturu (kultura na određenim područjima). Fons Trompenarove dimenzije kulture su:¹¹⁸

1. univerzalizam/partikularizam – odnosi se na pitanje da li u jednom društvu veću moć imaju striktna pravila ponašanja ili odnosi među ljudima. Kod društava u kojima preovlađuje univerzalizam, preovlađuju pravila i pretpostavka je da se pravila primenjuju podjednako na sve, uključujući, na primer, i prijatelje. Nasuprot tome, tamo gde preovlađuje partikularizam sve zavisi od sticaja okolnosti i univerzalna pravila se ne mogu primeniti na sve.
2. individualizam/kolektivizam – definiše viđenje ljudi kao pojedinaca ili kao delova zajednice. Isto kao i kod Hofsteda, ovaj indeks govori o tome da li se u društvu daje prednost individualnim ciljevima pojedinaca, ili su ciljevi grupe ispred ciljeva pojedinaca.

¹¹⁷ Charles Hampden-Turner, Fons Trompenaars. 2006. Cultural Intelligence: Is Such a Capacity Credible?, *Group & Organization Management*, Vol. 31, No. 1, p. 56-63. DOI: 10.1177/1059601105276942

¹¹⁸ Fons Trompenaars, 1996. Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy, *Business Strategy Review*, Vol. 7, No. 3, pp. 51-68.

3. afektivnost/neutralnost – odnosi se na osobinu ljudi da ispoljavaju emocije u javnosti. Kod društava koje imaju afektivnost emocije se ispoljavaju javno i očekuje se sličan odgovor. Za razliku od njih, tamo gde preovlađuje neutralnost manja je potreba za javnim ispoljavanjem emocija.
4. specifičnost/opštost – ova dimenzija pokazuje kako se ispoljavaju poslovno-privatni odnosi – da li je odnos među kolegama čisto poslovan, ili podrazumeva i veću ličnu i privatnu uključenost u komunikaciju. Kada je odnos samo poslovan, onda je tu dominantna specifičnost. U suprotnom, kada je pored poslovne komunikacije i saradnje uključena i privatna komponenta, onda tu preovlađuje opštost.
5. sticanje statusa u društvu na osnovu rezultata / nasleđivanje statusa u društvu – postoje kulture u kojima pojedinci svojim zaslugama i dostignućima obezbeđuju sebi mesto u društvu, za razliku od drugih kultura, gde je mesto pojedinca u društvu obezbeđeno samim njegovim rođenjem.
6. sekvencijalnost/sinhronicitet – stvari se rade jedna po jedna ili se istovremeno radi na više stvari.
7. unutrašnje/spoljne usmerenje (kontrola) – stavlja u fokus kako ljudi vide sebe i stvari oko sebe. U društvima u kojima postoji tzv. unutrašnje usmerenje (kontrola), pojedinac smatra da je on taj koji kontroliše okruženje, tj. on ima odlučujući uticaj na svoj život. U društvima sa spoljnim usmerenjem (kontrolom) okruženje je to koje utiče na pojedinca.

Ukratko, uzimajući u obzir navedene pokazatelje, za Kinu su dominantne dimenzije partikularizam, granična vrednost između kolektivizma i individualizma, neutralnost, opštost, nasleđivanje statusa, sinhronicitet, ali blizu sekvencijalnosti i spoljni lokus kontrole. Za Srbiju su dominantne sledeće dimenzije: partikularizam, kolektivizam, afektivnost, opštost, nasleđivanje statusa, sinhronicitet i spoljni lokus kontrole.¹¹⁹ I na osnovu ovih dimenzija kulture uočavaju se sličnosti kako u nacionalnim, tako i u poslovnim kulturama.

3.1.4. GLOBE projekat

GLOBE projekat (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research* – Globalni projekat efikasnosti liderstva i organizacionih promena)

¹¹⁹ Napomena: Dimenzije za Srbiju date su upoređujući veći broj izvora, jer je istraživanje nastalo u periodu dok je postojala Jugoslavija, te ne postoje precizni podaci za Srbiju.

jestе istraživačka studija koja povezuje nacionalnu kulturu,¹²⁰ organizacionu kulturu, vođstvo i postignuća.¹²¹ Istraživanje je sprovedeno u kompanijama na nivou srednjeg nivoa menadžmenta, i to u sledećim privrednim oblastima: prehrambena industrija, telekomunikacije i finansijske usluge. Na osnovu ovog istraživanja formulisano je devet dimenzija kulture na osnovu kojih je moguće izdiferencirati razlike u nacionalnim kulturama i šest dimenzija u stilovima vođenja. Autori ovog istraživanja Haus, Hendžis, Džavidan, Dorfman i Gupta (*House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta*) navode sledeće dimenzije:¹²²

1. *izbegavanje neizvesnosti* je stepen u kojem pripadnici organizacija ili društva nastoje da izbegnu neizvesnost oslanjanjem na društvene norme, rituale i birokratske procedure;
2. *distanca moći* je stepen do kojeg članovi organizacije ili društva očekuju i saglasni su da vlast treba raslojiti i koncentrisati na više nivoe organizacija ili vlada;
3. *institucionalni kolektivizam* je nivo do koga organizacione i društvene institucionalne prakse ohrabruju i nagrađuju kolektivnu raspodelu resursa i kolektivno delovanje;
4. *unutargrupni kolektivizam* je nivo do kojeg pojedinci iskazuju ponos, odanost i zajedništvo u svojim organizacijama ili porodicama;
5. *rodna jednakost* je stepen do koga društvo ili organizacija nastoji da minimizuje rodnu podelu uloga, dok istovremeno promovise rodnu jednakost;
6. *agresivnost* je stepen do koga su pojedinci u organizacijama asertivni, agresivni i skloni sukobima u društvenim odnosima;

¹²⁰ U istraživanju se koristi izraz socijalne kulture kako bi se više skrenula pažnja na to da se pod terminom nacionalna kultura podrazumeva homogena struktura unutar jedne nacije, a poznato je da je sa procesom globalizacije došlo do mešanja naroda i nacija, te da današnje kulturne zajednice nisu homogene. Međutim, za potrebe ovog rada koristiće se termin nacionalna kultura, jer je u oblasti interkulturalnog menadžmenta to šire prihvaćen termin.

¹²¹ Mansour Javidan, Ali Dastmalchian. 2009. Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 societies", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), pp. 41-59.

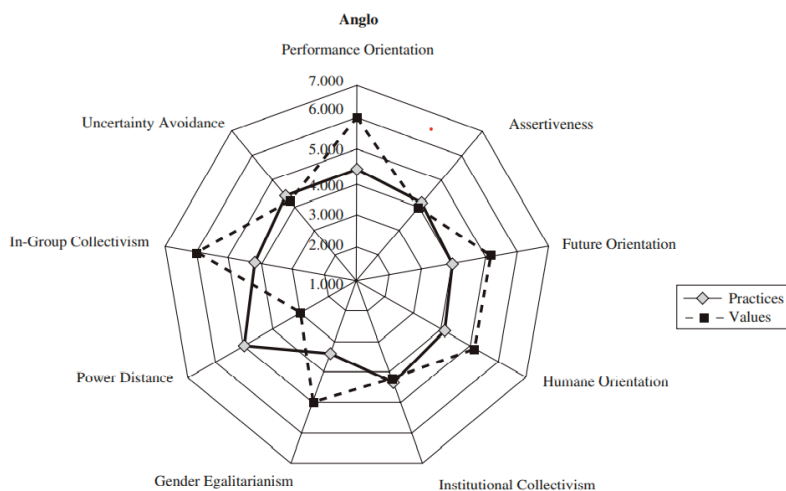
¹²² Prevod dat na osnovu: House et al. 2004. *Culture, Leadership and Organizations - The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, pp. 11-13.

7. *orijentacija na budućnost* je nivo do kojeg se pojedinci u organizacijama ili društvima odlučuju za ponašanja usmerena na budućnost, poput planiranja, ulaganja u budućnost i odlaganja individualnog ili kolektivnog zadovoljstva;
8. *orijentacija na postignuće* je stepen u kojem kolektiv ohrabruje ili nagrađuje članove grupe za poboljšanje učinka i izvrsnosti;
9. *humana orijentacija* je stepen do kojeg pojedinci u organizacijama ili društvima ohrabruju i nagrađuju pojedince zato što su poštteni, altruistični, prijateljski raspoloženi, velikodušni, brižni i ljubazni prema drugima.

Istraživanje meri kako praksu unutar kulture – *kako jeste* (stanje u društvu i organizaciji – prim. aut.), tako i kulturne vrednosti – *kako bi trebalo da bude* (stanje u društvu i organizaciji – prim. aut.). Dakle, ispitanici daju svoje viđenje kako oni vide stanje u organizaciji (društvu) i šta misle da bi trebalo da bude praksa u organizaciji (društvu).

Svaka dimenzija kulture (prethodno pomenutih devet) meri se na skali od jedan do sedam, te se nakon toga utvrđuju minimalne i maksimalne vrednosti, a nakon toga i srednje vrednosti. Bitno je napomenuti da ispitanici za svaku ovu dimenziju daju odgovore i za varijantu *kako jeste* i *kako bi trebalo da bude*. Na primer, indeks distance moći ima prvu verziju *kakvo jeste stanje*. Njegova minimalna vrednost je 2,88, maksimalna 5,37, a srednja vrednost 4,16. S druge strane taj isti indeks ima drugu verziju *kakvo bi trebalo da bude stanje*, u kojem je minimalna vrednost 3,16, maksimalna 3,65, a srednja vrednost je 2,75. Na Slici 4 je dat primer iz knjige *Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies* kako izgledaju grafički predstavljeni rezultati devet dimenzija kulture i dva oblika, dakle kroz praksu (*kako jeste*) i kroz vrednosti (*kako bi trebalo da bude*), na primeru Anglo klastera, o kome će kasnije biti reči.

Slika 5 – Primer GLOBE modela na Anglo klasteru



Izvor: House et al. 2004. *Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, p. 32.

Prema ovom modelu postoji šest globalnih organizacionih leaderskih stilova.¹²³

1. Harizmatično / liderstvo zasnovano na vrednostima – sposobnost da se podređeni motiviše, a da se istovremeno na osnovu vrednosti koje su promovisane očekuju odlični rezultati. U okviru ovog tipa liderstva autori GLOBE projekta definisali su šest podvrsta liderstva – vizionarsko, inspiraciono, samopožrtvovano, integritetsko, odlučno i liderstvo orijentisano na performanse.
2. Timski orijentisano liderstvo – insistira na građenju timskog duha i zajedništva, te implementiranju zajedničke svrhe ili cilja među članovima tima. U okviru ovog tipa liderstva autori GLOBE projekta definisali su pet podvrsta liderstva – lider koji ima saradničku timsku orijentaciju, lider koji je integrator tima, diplomatski lider, zlonamerni lider (obrnuti skor) i lider koji je administrativno kompetentan.

¹²³ Ibidem, str. 14.

3. Participativno liderstvo – tip liderstva u kome menadžer uključuje druge u donošenje i sprovođenje odluka. U okviru njega postoje još dva podtipa – neparticipativni i autokratski (oba su sa obrnutim skorom).
4. Humano orijentisano (liderstvo orijentisano na ljude) – tip liderstva u kome lider podržava i uviđavan je prema podređenima, te je saosećajan i drag. Postoje dva podtipa – skroman i humano orijentisan.
5. Autonomno liderstvo – odnosi se na nezavisne i individualističke attribute liderstva.
6. Samozaštitničko liderstvo – fokusira se na osiguranje bezbednosti pojedinca i grupe kroz poboljšanje statusa članova i kroz čuvanje lica (obraza). Ova dimenzija liderstva uključuje pet podvrsta – egocentričan, svestan statusa, izazivač sukoba, čuvar lica i proceduralni.

Na osnovu istraživanja kulturnih dimenzija i stilova liderstva, te sledstveno tome i organizacionih kultura, napravljeno je deset kulturnih klastera, pri čemu svaki klaster ima svoje specifičnosti:

1. *Anglo klaster* (Engleska, Australija, Južna Afrika – poduzorak belog stanovništva, Kanada, Novi Zeland, Irska i SAD);
2. *Latinska Evropa* (Izrael, Italija, Portugal, Španija, Francuska, Švajcarska – francusko govorno područje);
3. *Nordijska Evropa* (Finska, Švedska, Danska);
4. *Germanska Evropa* (Austrija, Švajcarska, Holandija, Nemačka – i bivša Istočna, i bivša Zapadna Nemačka);
5. *Istočna Evropa* (Mađarska, Rusija, Kazahstan, Albanija, Poljska, Grčka, Slovenija, Gruzija);
6. *Latinska Amerika* (Kostarika, Venecuela, Ekvador, Meksiko, Salvador, Kolumbija, Gvatemala, Bolivija, Brazil, Argentina);
7. *Subsaharska Afrika* (Namibija, Zambija, Zimbabve, Južna Afrika – poduzorak crnog stanovništva, Nigerija);
8. *Bliski istok* (Katar, Maroko, Turska, Egipat, Kuvajt);
9. *Južna Azija* (Indija, Indonezija, Filipini, Malezija, Tajland, Iran);
10. *Konfucijska Azija* (Tajvan, Singapur, Hong Kong, Južna Koreja, Kina, Japan).

S obzirom na to da se Kina nalazi u prvobitnom GLOBE istraživanju, a da se Srbija ne nalazi, ali da najverovatnije pripada klasteru Istočna Evropa, kroz primenu GLOBE projekta pokazaće se koje su dimenzije kulture za

Kinu i Istočnoevropski klaster i kakvi stilovi liderstva im odgovaraju. Podaci su preuzeti sa zvaničnog GLOBE sajta.

Tabela 12 – Skorovi za dimenzije kulture na primeru Kine prema GLOBE projektu

INDEKS	PRAKSA	VREDNOST
Orijentacija na postignuće	Relativno visok skor, iznad GLOBE srednje vrednosti	Visoka vrednost, ispod GLOBE prosečne vrednosti
Asertivnost	Srednja vrednost (medium), ispod GLOBE srednje vrednosti	Visoka vrednost, iznad GLOBE prosečne vrednosti
Orijentacija na budućnost	Srednja vrednost (medium), ispod GLOBE srednje vrednosti	Relativno visoka vrednost, ispod GLOBE prosečne vrednosti
Humana orijentacija	Srednja vrednost (medium), iznad GLOBE srednje vrednosti	Relativno visoka vrednost, ispod GLOBE prosečne vrednosti
Institucionalni kolektivizam	Relativno visok skor, iznad GLOBE srednje vrednosti	Relativno visoka vrednost, ispod GLOBE prosečne vrednosti
Unutargrupni kolektivizam	Visoka vrednost, iznad GLOBE prosečne vrednosti	Visoka vrednost, ali ispod GLOBE prosečne vrednosti
Rodna jednakost	Relativno nizak skor, ispod prosečne GLOBE srednje vrednosti	Relativno nizak skor, ispod prosečne GLOBE srednje vrednosti
Distanca moći	Relativno visoka vrednost, ispod GLOBE prosečne vrednosti	Relativno nizak skor, iznad prosečne GLOBE srednje vrednosti
Izbegavanje neizvesnosti	Relativno visok skor, iznad GLOBE srednje vrednosti	Relativno visok skor, iznad GLOBE srednje vrednosti

Izvor: GLOBE 2020,
<https://globeproject.com/results/countries/CHN?menu=list#list>

Tabela 13 – Stil liderstva u Kini u okviru GLOBE projekta

LIDERSTVO	SKOR
Harizmatско	Doprinosi do određene mere, i ispod je srednje GLOBE vrednosti
Timski orijentisano	Doprinosi do određene mere, i ispod je srednje GLOBE vrednosti
Participativno	Doprinosi do određene mere, i ispod je srednje GLOBE vrednosti
Humano orijentisano	Doprinosi do određene mere, i iznad je srednje GLOBE vrednosti
Autonomno	Nema uticaja, i iznad je srednje GLOBE vrednosti
Samozaštitničko	Donekle ograničava, i iznad je GLOBE srednje vrednosti

Izvor: GLOBE 2020,
<https://globeproject.com/results/countries/CHN?menu=list#list>

Tabela 14 – Skorovi za dimenzije kulture na primeru klastera Istočna Evropa prema GLOBE projektu

INDEKS	PRAKSA	VREDNOST
Orijentacija na postignuće	Srednja vrednost (medium), ispod GLOBE srednje vrednosti	Visoka vrednost, ali ispod GLOBE prosečne vrednosti
Asertivnost	Srednja vrednost (medium), iznad GLOBE srednje vrednosti	Srednja vrednost (medium) i poklapa se sa GLOBE srednjom vrednošću
Orijentacija na budućnost	Relativno nizak skor, ispod prosečne GLOBE srednje vrednosti	Relativno visok i poklapa se sa GLOBE srednjom vrednošću
Humana orijentacija	Srednja vrednost (medium), ispod GLOBE srednje vrednosti	Relativno visok i poklapa se sa GLOBE srednjom vrednošću
Institucionalni kolektivizam	Srednja vrednost (medium), ispod GLOBE srednje vrednosti	Srednja vrednost (medium), ispod GLOBE srednje vrednosti

INDEKS	PRAKSA	VREDNOST
Unutargrupni kolektivizam	Visoka vrednost, iznad GLOBE prosečne vrednosti	Visoka vrednost, poklapa se sa GLOBE prosečnom vrednošću
Rodna jednakost	Srednja vrednost (medium), iznad GLOBE srednje vrednosti	Relativno visok i poklapa se sa GLOBE srednjom vrednošću
Distanca moći	Visoka vrednost, iznad GLOBE prosečne vrednosti	Relativno nizak skor, iznad prosečne GLOBE srednje vrednosti
Izbegavanje neizvesnosti	Srednja vrednost (medium), ispod GLOBE srednje vrednosti	Relativno visok skor, iznad GLOBE srednje vrednosti

Izvor: GLOBE 2020, <https://globeproject.com/results/clusters/eastern-europe?menu=list#list>

Tabela 15 – Stil liderstva u Istočnoj Evropi u okviru GLOBE Projekta

LIDERSTVO	SKOR
Harizmatско	Doprinosi do određene mere i blizu je srednje GLOBE vrednosti
Timski orijentisano	Doprinosi do određene mere i iznad je srednje GLOBE vrednosti
Participativno	Doprinosi do određene mere i ispod je srednje GLOBE vrednosti
Humano orijentisano	Nema uticaja i ispod je srednje GLOBE vrednosti
Autonomno	Nema uticaja i iznad je srednje GLOBE vrednosti
Samozaštitničko	Donekle ograničava, i iznad je GLOBE srednje vrednosti

Izvor: GLOBE 2020, <https://globeproject.com/results/clusters/eastern-europe?menu=list#list>

Na kraju treba naglasiti da su u Srbiji samostalno po GLOBE metodologiji rađena istraživanja GLOBE, od kojih ćemo navesti: Nedeljković i dr. (2018, istraživanje rađeno na uzorku menadžera) i Mojić (2018, na uzorku opšte populacije). Nedeljković i dr. navode sledeće vrednosti za Srbiju:¹²⁴

1. praksa (kako jeste) – orijentacija na postignuće 6,13, asertivnost 3,97, orijentacija na budućnost 2,34, humana orijentacija 3,48, institucionalni kolektivizam 3,67, unutargrupni kolektivizam 5,33, rodna jednakost 3,43, distanca moći 6,13, izbegavanje neizvesnosti 3,13;
2. vrednost (kako bi trebalo da bude) – orijentacija na postignuće 6,52, asertivnost 2,69, orijentacija na budućnost 6,24, humana orijentacija 6,17, institucionalni kolektivizam 4,99, unutargrupni kolektivizam 5,76, rodna jednakost 4,96, distanca moći 2,97, izbegavanje neizvesnosti 5,56.

Prema istim autorima dimenzije u obliku kako jeste u Srbiji su: visok skor izbegavanje neizvesnosti, nizak skor za orijentaciju na budućnost, nizak skor za orijentaciju na performanse, nizak skor za rodnu jednakost i visok skor za distancu moći. Za razliku od njih dimenzije za oblik kako bi trebalo da bude: nizak skor za distancu moći, visok skor za izbegavanje neizvesnosti, visok nivo orijentacije na postignuće, visok skor za orijentaciju na budućnost, visok skor za unutargrupni kolektivizam i humanu orijentaciju.¹²⁵

Kao i u slučaju kod Modela 7D, i ovde postoji dosta sličnosti u dimenzijama kulture u Kini i Srbiji, i to kako jeste i kako bi trebalo da bude. Slični smo u pogledu kolektivizma, distance moći, orijentacije na postignuće i rodne (ne)jednakosti. Imamo i sličnosti u drugim dimenzijama, ali su tu razlike u vrednostima veće. Čak i kada se na sajtu generalno pogledaju vrednosti za Istočni klaster i Kinu takođe se mogu uočiti velike sličnosti.

¹²⁴ Milena Nedeljković, Jelena Vukonjanski, Milan Nikolić, Olga Hadžić, Marica Šljukić. 2018. "A Comparative Analysis of Serbian National Culture and National Cultures of Some European Countries by GLOBE Project Approach", *Zbornik radova: Geografski institut „Jovan Cvijić”*, Vol. 68, No. 3, pp. 371-372, 363-382. DOI: 10.2298/IJGI180315002N

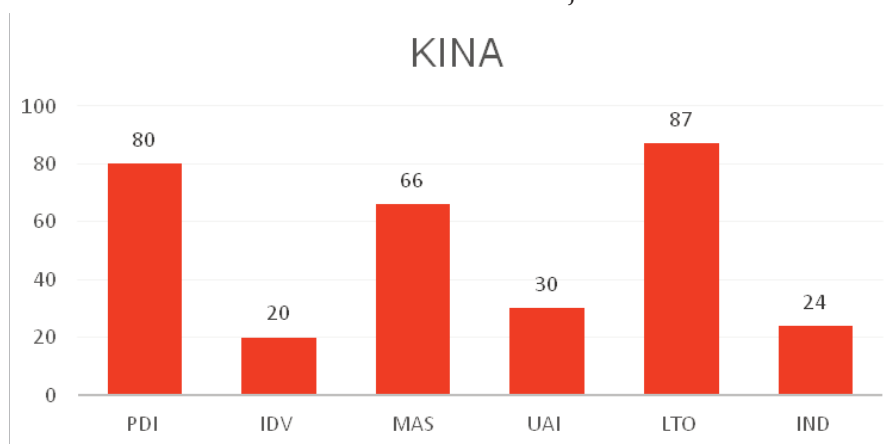
¹²⁵ Pored pomenutog članka, za dodatne informacije o GLOBE dimenzijama u Srbiji pogledati: Olga Hadžić, Milena Nedeljković, Milan Nikolić. 2014. "The relationship between GLOBE organizational culture values and the emotional intelligence of employees in Serbian organizations", *Primenjena psihologija*, Vol. 7(2), pp. 137-156; DOI: 10.19090/pp.2014.2.137-156 i Dušan Mojić, Jelena Jovančević, Saša Jovančević. 2018. Culture and public administration reforms in postsocialist transformation: the case of Serbia", *Sociologija*, Vol. LX, N° 3, pp. 653-669.

3.2. Hofstedove dimenzije kulture - način poslovanja u Kini

Imajući u vidu sva prethodna istraživanja i sagledavajući prednosti i mane svakog od njih, možemo smatrati da je Hofstedova metodologija najjednostavnija i najcelishodnija za svakodnevnu poslovnu praksu, ali i za istraživačke svrhe. Ostali koncepti su takođe dobri i prevazilaze određene nedostatke Hofstedove teorije, no njihova praktična upotreba zahteva mnogo veće predznanje i bolje razumevanje teorijskih koncepata iz oblasti sociologije i psihologije, te su teži za praktičnu primenu.

Uzimajući u obzir rezultate koji su u 2022. godini dostupni na sajtu koji objavljuje zvanične podatke Hofstedovih istraživanja¹²⁶, i imajući u vidu sve što je u prethodnim poglavljima napisano o Kini, sledi analiza svakog indeksa ponaosob.

Grafikon 1 - Hofstedove dimenzije kulture Kine



Izvor: <https://www.hofstede-insights.com/country/china/>

1. *Indeks distance moći* u Kini iznosi 80. Srednja vrednost ovog indeksa je 59, te su, dakle, društva koja imaju indeks preko 59 društva koja imaju visoku distancu moći, i obrnuto. S obzirom na to da je vrednost distance moći u Kini visoka, jasno je da je u pitanju društvo u kome postoji jasna

¹²⁶ <https://www.hofstede-insights.com>

podela i raslojavanje po principu toga ko ima moć, te kako se ta moć prihvata od onih koji su podređeni.

Veći je broj razloga zašto je u Kini ovaj skor ovakav. S jedne strane, on je posledica duhovnog nasleđa Kine, i to pre svega konfucijanstva, te potom taoizma i budizma. Da naglasimo da je Konfucije insistirao na jasno uređenom društvu, u kome se u okviru pet odnosa¹²⁷ tačno zna uloga svakog u tom odnosu. Pored toga, osnovni postulati taoizma insistiraju na harmoniji, skladnosti suživota sa drugima, te izbegavanju konflikata. Budizam, sa treće strane, vidi život kao patnju, a čovek treba da se prilagodi onome što se dešava u njegovom životu, a ne da ga menja. Prema tome, duboko utkane filosofije oblikuju jedan specifičan splet naučenog oblika razmišljanja, koji se teško menja.

Drugi razlog ovakvog shvatanja moći posledica je načina na koji Komunistička Partija Kine upravlja zemljom. Unutar same partije moć je jasno podeljena i zna se uloga svakog pojedinca. Taj sistem upravljanja prenosi se na lokalne uprave, te nakon toga na državna preduzeća, koja su, da podsetimo, bila jedini mogući način osnivanja preduzeća sve do 1979. godine. Prema tome, i način na koji je političko okruženje organizovano utiče na same rezultate indeksa.

I za kraj, veoma je bitno i kako je organizovano obrazovanje u jednoj zemlji. Na univerzitetima postoji sličan način organizovanja kao i u državnim preduzećima, jer to i jesu državni univerziteti.¹²⁸ Izrazita hijerarhija, poštovanje starijih, te jasno razgraničavanje mesta i uloge mlađih kolega, dovode to toga da i u samom sistemu obrazovanja postoji velika distanca moći.¹²⁹

¹²⁷ Podanici (narod) su lojalni vladaru, žene su lojalne i slušaju muževe, deca slušaju roditelje, mlađi naraštaji poštuju starije, a odnos između prijatelja je jedini odnos jednakosti.

¹²⁸ Imajući priliku da u proteklih devet godina sarađujem sa velikim brojem naučnih institucija iz Kine, mogla sam lično da se uverim u to kako su organizovani fakulteti i naučni instituti, te kako se odvija proces nastave.

¹²⁹ Ovo nije uobičajeno samo za univerzitete, već za sve oblike obrazovanja – od vrtića do srednje škole. Učitelji i profesori su cenjeni i učenici im se uvek obraćaju sa poštovanjem. Kolika je distanca u pitanju govori i situacija kada sam na jednom od predavanja pitala svoje kineske studente da li imaju neko pitanje, oni su ćutali. Na moje insistiranje najstariji među njima mi je odgovorio da to nije uobičajeno na kineskim univerzitetima i da trenutno nemaju nekih pitanja. Tek nakon nekog vremena, kada sam im predavala duže vreme, ponekad bi postavili neko pitanje.

Stoga i analiza koja je data u prvom poglavlju, koja se odnosila na poslovnu praksu u Kini, može lako i kvantitativno da se poveže sa vrednošću ovog indeksa, kao što se i karakteristike kineskog poslovanja poput hijerarhije, autoriteta i tradicionalizma vezuju za visoku vrednost indeksa distance moći.

2. *Indeks individualizam/kolektivizam* u Kini ima vrednost 20, dok je srednja vrednost 45. Društva koja imaju vrednost preko 45 su društva koja su individualistička, a ona koja imaju ispod 45 su kolektivistička. Dakle, Kina je zemlja u kojoj su interesi kolektiva iznad interesa pojedinaca, te im se on prilagođava. To se može objasniti kako uticajem partije, tako i Konfucijevim učenjima o ulozi porodice i kolektiva. I jednom i drugom učenju imanentno je to da se sve stavlja u svrhu kolektiva, tj. on ima prednost u odnosu na motive pojedinca.

Kolektivizam se u Kini ogleda i kroz ulogu porodice u društvu. Porodica dolazi na prvo mesto i to snažno pripadanje porodici i zaštiti njenih interesa potreba je preča od svih drugih. I moderno poslovanje u Kini je pod uticajem ove norme, jer se u malim kompanijama prvo zapošljava član uže i šire porodice, nakon toga prijatelji, a na kraju i nepoznati ljudi. Održavanje harmonije u porodici, tj. grupi, jeste stavka kojoj se pridaje veliki značaj, a pripadnost grupi smatra se velikim postignućem.

Na sličan način pristupa se i zaposlenju i radu u okviru kompanija. Interesi kompanije dolaze pre interesa pojedinaca, te je uobičajeno da se ciljevi kompanije doživljavaju i kao lični. Uobičajeno je dugo radno vreme, zalaganje za ciljeve kompanije, kao i posvećenost radnim zadacima čak i nakon radnog vremena.

3. Kinesko društvo je društvo u kojem preovlađuju *muške vrednosti*, jer je vrednost ovog indeksa 66. Srednja vrednost ovog indeksa je 49, pri čemu društva u kojima je ovaj indeks preko ove vrednosti predstavljaju društva u kojima preovlađuju muške vrednosti, i obrnuto, ukoliko je indeks ispod ove vrednosti, u pitanju su društva u kojima preovlađuju ženske vrednosti.

Dakle, kinesko društvo je mnogo usmerenije na postizanje uspeha, ima veće ambicije i odlučnije je u njihovom ostvarivanju nego što su to neka druga društva koja imaju ženske vrednosti. U Kini, po osnovu ovog indeksa, postoji jasna rodna podela ko šta radi i shodno tome koje su uloge u društvu. Inače, u kineskom društvu prednost se daje muškarcima kako u porodici, tako i u poslovanju, te generalno posmatrano broj žena direktora kompanija

je mali. Takođe, nije retka situacija da su žene direktori kompanija, ali samo na papiru.¹³⁰ Pored toga, socijalni status koji neko ima u Kini bitno određuje njegov uspeh u poslovnom životu.

4. *Indeks izbegavanja neizvesnosti* u Kini je 30, dok je srednja vrednost ovog indeksa 68. U društvima gde je visok stepen neizvesnosti indeks prelazi vrednost 68, i obrnuto. Već na osnovu toga može se videti da je ovaj indeks u Kini dosta nizak, što u stvari ukazuje na to Kinezi prihvataju neizvesnost, i sa tim u vezi rizik koji sa sobom nose promene, sa određenim mirom, te se posledično tome lakše prilagođavaju promenama nego društva u kojima je ovaj indeks visok.¹³¹

U poslovnoj praksi ovaj indeks ispoljava se i tako što se unapred računa da su promene i rizici u poslovanju normalni, te se stoga samom poslovanju i pregovaranju pristupa ozbiljno i proces sklapanja poslova traje dosta dugo. No kada se saradnja uspostavi, Kinezi smatraju da je normalno da će dolaziti do promena, te će se u skladu sa tim i ponašati.

5. Kina je okrenuta ka *dugoročnosti*, što pokazuje vrednost indeksa 87, a do 45 je kratkoročnost. Dakle, štedljivost, ekonomičnost, trpeljivost i istrajnost su veoma izraženi u Kini. Kao što je rečeno, ovaj indeks je naknadno dodat u Hofstedovu teoriju, jer su istraživači koji su se bavili Dalekim istokom sugerisali od strane da se jedan deo društvenih vrednosti ne može pripisati efektima prethodna četiri indeksa. Stoga i ne treba da čudi što je ovaj indeks visok, jer se on u stvari oslanja na osnovne konfucijanske vrednosti i proizilazi iz Konfucijevih učenja.

U objašnjenju konfucijanizma u drugom poglavlju napomenuto je da je Konfucije imao i te kako razvijenu svest o ekonomskom životu države i njenog naroda, te da je predlagao čitav niz mera kako bi i državi (vladaru) i narodu bilo dobro. Jedno od načela koje svakako oblikuje ovaj indeks jeste i načelo štednje, koje je duboko usađeno u sva azijska društva koja praktikuju konfucijanizam. Država, po Konfuciju, treba da ima niske poreze kako bi stimulisala svoje građane na rad i privređivanje. Stoga su upravo osnovni pokazatelji dugoročnosti štedljivost i istrajnost, što se u krajnjoj

¹³⁰ Katarina Zakić, Sinčuen Sun. 2014. „Sličnosti i razlike poslovne kulture u Narodnoj Republici Kini i Republici Srbiji”, *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, 149/4, str. 869, DOI: 10.2298/ZMSDN1449863Z

¹³¹ Ibidem, str. 869.

instanci i pokazalo u kineskom društvu. Zapravo, kineski narod i danas puno štedi i ostavlja potrošnju za neka buduća vremena, kada im ti resursi budu bili neophodni.

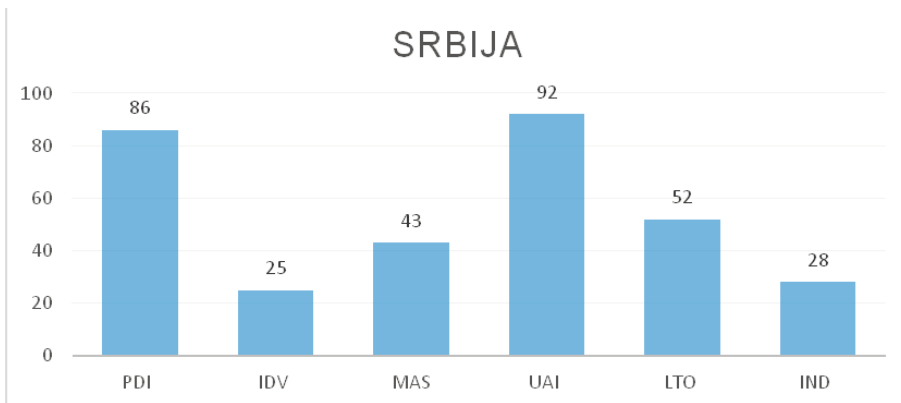
Treba i napomenuti jednu interesantnu stvar vezanu za kineski jezik. Za razliku od mnogih jezika u kojima je moguće uz pomoć odgovarajućeg načina govora prepoznati koje je vreme u pitanju, kod kineskog jezika to nije tako. Da bi se prepoznalo vreme, bez obzira da li je u pitanju prošlost, sadašnjost ili budućnost, mora se upotrebiti tačna reč koja će označiti danas, sutra ili juče. Stoga je još jedna od karakteristika ovog indeksa usmerenost na budućnost, jer vreme se ionako filozofski posmatra, ono svakako teče i tu se ništa ne može uraditi. Promene će se desiti, te se ponovo i tome treba prilagoditi. Prema tome, trpeljivost koju pokazuju azijski narodi prema onome što se sada dešava u stvari je pre pogled na budućnost, u kojoj će se ionako sve rešiti.

6. Vrednost poslednjeg indeksa u Kini je 24, a srednja vrednost 45. Stoga je Kina u društvo u kome preovlađuje ograničavanje, a ne povlašćivanje. Društva u kojima postoji ograničavanje su ona u kojima pojedinci ograničavaju svoju sreću. Takođe, društvene norme su takve da uživanje u životu i povlašćivanje samom sebi nisu uobičajeni. S obzirom na to da ovaj indeks meri sreću pojedinca, teže ga je primeniti na sistem poslovanja. No i to se donekle može uraditi. Uspeh u poslu u Kini je veoma poželjan, ali hvaljenje njime nije. Prihvatljivo je ako pojedinca drugi hvale, ali ne i on sam sebe. Takođe, uvek treba biti oprezan i kod uspeha i rezultata koji se postižu, jer se i oni mogu promeniti. Usled toga se ograničava ponašanje koje promoviše sreću i hvaljenje njom.

3.3. Hofstedove dimenzije kulture - način poslovanja u Srbiji

Pre objašnjenja načina poslovanja koje prozilazi iz Hofstedovih indeksa, interesantno je napomenuti da je Jugoslavija bila deo originalnog Hofstedovog istraživanja i da je on tom prilikom uradio analizu prva četiri indeksa i to na osnovu istraživanja u Sloveniji, Hrvatskoj i Srbiji. Bez obzira na to što su danas to samostalne zemlje, a ranije republike unutar zemlje, vrednosti indeksa su im bile prilično ujednačene.

Grafikon 2 – Hofstedove karakteristike kulture za Srbiju



Izvor: <https://www.hofstede-insights.com/country/serbia/>

Vrednosti koje su prikazane na grafikonu su vrednosti sa kojima u ovom trenutku raspolažemo. Vrednosti za peti i šesti indeks su novije, dok su prve četiri vrednosti iz prvobitnog istraživanja. Istraživači u Srbiji (npr. Mojić i Veljković) radili su nova istraživanja po uzoru na Hofsteda i pokazali da su ove vrednosti prilično stabilne, te da su se menjale, ali ne značajno.

1. *Indeks distance moći* je 86, dok je srednja vrednost 59, što govori u prilog tezi da je srpsko društvo društvo u kome je jasno izvršena podela na one koji imaju moć i one koji ih prate. Srbiju karakteriše odsustvo osećaja jednakosti među ljudima i postoji visok stepen neravnopravnosti, te se društvo više oslanja na hijerarhiju i autoritet. Indeks distance moći ogleda se u hijerarhiji u svim oblastima života, od politike do ekonomije. Stoga i u

Srbiji, kako u pogledu političke, tako i ekonomske moći tj. statusa u samom društvu, postoji velika disproporcija. Ustaljena je podela u društvu na one koji imaju visok dohodak i one koji nemaju, tj. distribucija dohotka je prilično neuravnotežena.

Vraćajući se ponovo na prvo i drugo poglavlje u kojima su izneta opažanja vezana za način poslovanja, uočava se da karakteristike srpske poslovne prakse podržavaju i na neki način su refleksija ovog indeksa, jer ga karakterišu autoritarnost, hijerarhija i tradicionalizam.

2. *Individualizam* je 25, te u Srbiji preovlađuje kolektiv nad pojedincem, tj. suprotno većini evropskih naroda nas ne odlikuje individualizam, već, naprotiv, kolektivizam.

Prema Janićijeviću, kolektivizam koji postoji u okviru srpske nacionalne kulture potiče još od doba kada je Srbija bila pod Turcima (XIV–XIX vek)¹³², kada su porodice prvenstveno bile organizovane u neki oblik zadruge i taj princip kolektivizma se zadržao i do danas. Zadržao se i kasnije, jer je društveno uređenje zasnovano na samoupravnom socijalizmu takođe insistiralo na zajedničkim ciljevima države, organizacije, grupe u kojima su se ljudi nalazili, tako da su i vrednosti o udruživanju ostale.

3. Pokazatelj koji govori o podeli uloga u društvu na osnovu pola *muške/ženske vrednosti* je 43, dok je srednja vrednost 49, tako da je Srbija veoma blizu te srednje vrednosti. Ova vrednost usled toga svrstava Srbiju u društva u kojima preovlađuju ženske vrednosti, a u kojima su empatija, pomaganje i briga o drugima bitne karakteristike kulture.

Tokom novijeg perioda rađena su istraživanja¹³³ koja pokazuju da ovaj rezultat i dalje stoji. No kada se realno pogledaju osnovne razlike koje je

¹³² Nebojša Janićijević. 2003. „Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća”, *Ekonomski anali*, br. 156, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 63.

¹³³ Saša Veljković u knjizi *Marketing usluga* (Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu 2009, str. 356) navodi da su devedesetih i dvehiljaditih rađena dva istraživanja koja su se uglavnom poklopila sa Hofstedovim rezultatima. Jedino neslaganje je bilo u pogledu indeksa muškost/ženskost, koje je devedesetih godina radio Centar za menadžment Univerziteta u Beogradu, koji je tada pokazao da u našem društvu preovlađuje muškost (uzorak je obuhvatao samo menadžere). Kasnije istraživanje Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2003. godine, ponovo je pokazalo da preovlađuje ženska kultura.

Hofstede napravio u svom istraživanju između muških i ženskih vrednosti u društvu, po osnovu mnogih odnosa Srbija ima i karakteristike društva sa muškim vrednostima. Bez obzira na to što su žene dosta promenile svoj socijalni status i položaj u Srbiji, i dalje kao društvo imamo patrijarhalne odlike. U njemu se zna da dečaci imaju dozvolu da se fizički obračunavaju sa drugima, dok za devojčice ta pravila ne važe. Muškarci i dalje imaju prednost u dobijanju posla, kao što ih ima više na rukovodećim mestima i sa većim prihodima, te i u tom pogledu postoji neravnopravnost.

No svakako da su osnovne dimenzije kulture koje Srbiju svrstavaju u društva sa ženskim odlikama prisutne, jer su briga o starijima, nemoćnima i onima kojima su ugroženi deo našeg društva i dalje važne vrednosti. Žene su te koje u krajnjoj instanci odlučuju o broju dece, a povećava se relativno polako i broj žena i u politici, i u menadžmentima preduzeća.

4. Indeks izbegavanja neizvesnosti je u Srbiji je visok i iznosi 92, dok je srednja vrednost 68. Iz toga proizilazi da se u Srbiji teži izbegavanju neizvesnosti, jer je i novije vreme, ali i ono pre njega, bilo obeleženo velikim promenama i preokretima.

Ovaj indeks opravdano ima ovako visok rezultat, a sva događanja u novijoj istoriji Srbije prikazana u drugom poglavlju, koje se odnosilo na ekonomski razvitak i Jugoslavije, i Srbije, pokazuju da članovi ovog društva cene stabilnost, imaju potrebu da se oslanjaju na autoritete kako bi budućnost bila sigurnija, kao i da ujedno postoji potreba za jasnošću i strukturom u samom društvu.¹³⁴

5. Vrednost indeks dugoročnost/kratkoročnost u Srbiji iznosi 52, dok je srednja vrednost 45. Dakle, ponovo je u pitanju vrednost koje je relativno blizu granične vrednosti, ali nas još uvek svrstava u društva koja su usmerena ka dugoročnoj orijentaciji. No kao takvo još uvek je na granici, te ima karakteristike kako društva koje ima kratkoročnu, tako i dugoročnu orijentisanost.

Pre svega, tradicija je važna u srpskoj kulturi, a samim tim i prošlost, i ti događaji i te kako oblikuju ono što se danas dešava, što je odlika kratkoročnosti. Pored toga u Srbiji je već duže vreme relativno umeren ekonomski rast, što je takođe odlika kratkoročnosti. S druge strane, u Srbiji

¹³⁴ Katarina Zakić, Sin'cuen Sun. 2014. „Sličnosti i razlike poslovne kulture u Narodnoj Republici Kini i Republici Srbiji”, *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, 149/4, str. 871. DOI: 10.2298/ZMSDN1449863Z

se i dalje dosta štedi, jer su okolnosti iz prethodnih vremena naučile društvo da je neophodno imati fondove koji će uvek biti na raspolaganju. To ne znači da se dosta i ne troši, naprotiv, u Srbiji je nivo podignutih kredita dosta veliki, ali s druge strane postoji i svest o tome da je budućnost neizvesna.

6. Vrednost poslednjeg Hofstedovog indeksa *ograničavanje/povlađivanje* je 28, a srednja vrednost je 45, što ukazuje na to da je Srbija zemlja u kojoj je ograničavanje dominantna karakteristika društva. Način na koji ljudi u Srbiji shvataju sreću i šta zavisi od njih ukazuje na to da, po njihovom mišljenju, dosta toga u njihovom životu ne zavisi od njih, već od okolnosti koje se dešavaju nezavisno od njih samih.

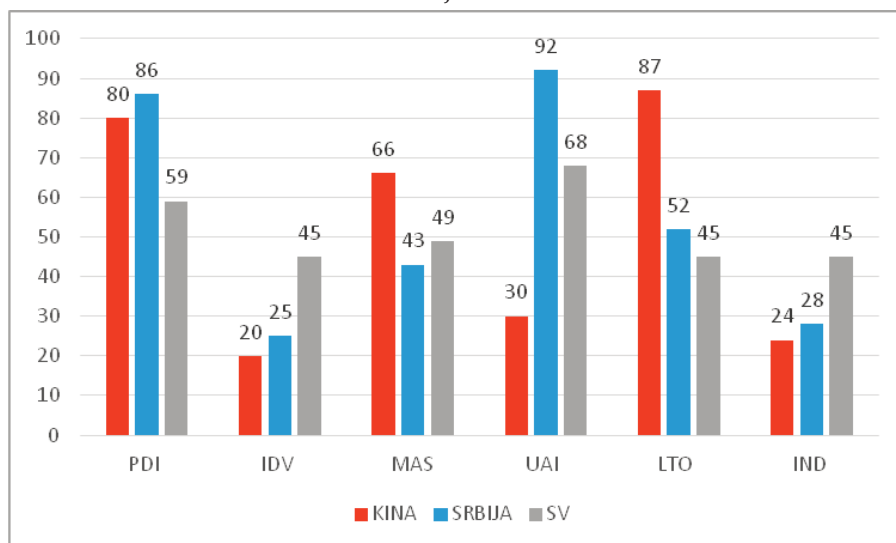
3.4. Uporedna analiza organizacione kulture u Kini i Srbiji

Prema Nensi Adler, koja je jedan od najplodonosnijih autora u oblasti interkulturalnog (crosscultural) menadžmenta, u ovoj oblasti mogu se diferencirati tri tipa istraživanja: jednokulturalna (unicultural), uporedna (comparative) i interkulturalna (intercultural) istraživanja.¹³⁵ Adlerova navodi da se unikulturalna istraživanja koriste kada se žele uvideti karakteristike menadžmenta u jednoj zemlji, kao što je, recimo, u ovoj monografiji predstavljen posebno sistem poslovanja (menadžmenta) u Kini i Srbiji. Drugi oblik istraživanja, koji je komparativni, predstavlja istraživanje kada se upoređuju organizacije (kompanije) u dve ili više zemalja ili kultura. Ovo poglavlje monografije upravo je posvećeno takvom obliku istraživanja, dakle upoređuju se dimenzije kulture koje utiču na organizacionu kulturu i vrši se njihova komparacija. Konačno, interkulturalna istraživanja podrazumevaju interakcije ljudi iz dve ili više zemalja u okviru jedne organizacije. Na primer, kakav bi vid komunikacije bio između kineskog menadžera iz kineske kompanije koji radi u Srbiji sa srpskim radnicima.

Uporedna analiza dimenzija kulture u Kini i Srbiji (dodatno predstavljeno na Grafikonu 3) pokazuje da smo kao društva slični u pogledu indeksa distance moći, kolektivismu i ograničavanja. Naime, i Kina je, kao i Srbija, zemlja u kojoj postoji podeljenost društva u pogledu onih koji imaju moć i onih koji je nemaju, ali isto tako oba društva imaju kult zajednice i dubokog pripadanja njoj. Oba društva imaju izraženu ulogu porodice ili grupa kojima pripadaju, s tim što je ova karakteristika izraženija u Kini. Što se tiče ograničavanja, i jedni i drugi imaju sličan način i pogled ispoljavanja sreće, tradicije i štedljivosti.

¹³⁵ Nancy J. Adler. 1983. "Cross-cultural management research: The ostrich and the trend", *Academy of Management Review*, 8 (2), p. 227. Napomena: Adlerova je, proučavajući članke koje recenzirala u oblasti organizacionog ponašanja i organizacione kulture, identifikovala ova tri oblika istraživanja kod različitih autora i shodno tome uspostavila podelu.

Grafikon 3 – Uporedni prikaz Hofstedovih karakteristika kulture za Srbiju i Kinu



Društva se razlikuju u preostala tri parametra. Kina je muška kultura u kojoj dominiraju ambicioznost, želja za uspehom i napredovanjem, za razliku od Srbije gde su ženske vrednosti izraženije. No s obzirom na to se društvene prilike u Srbiji izrazito menjaju tokom poslednjih dvadeset godina i da smo na granici da postanemo muško društvo, može se reći da ipak između ova dva naroda u određenoj meri po ovom pitanju postoji sličnost. Takođe, najviše se razlikujemo po pitanju izbegavanja neizvesnosti. Kinezi su pod velikim uticajem konfucijanstva shvatili da su konstantne promene neminovne, česte i neizbežne, te se oni prema njima odnose sa filozofskim mirom i nemaju otklon prema njima. Naše društvo pak nema ovakvu filozofiju življenja i ono teži većem miru i manjim promenama, koje će donekle stabilizovati društvo.

Osnovni zaključak koji se nameće u sumiranju predočenih podataka je da početne sličnosti i razlike koje postoje u poslovnoj kulturi i praksi u Kini i Srbiji mogu da se objasne sličnostima i razlikama koje izvorno potiču iz različitih nacionalnih kultura. I pored toga, iako su nacionalne kulture Kine i Srbije različite, način poslovanja im je sličan. Hijerarhijsko odlučivanje, veze i kontakti, kao bitan deo poslovanja, oslanjanje na porodicu i prijatelje u poslovanju, postupno pregovaranje, tranzicioni periodi u poslovanju, gde

postoji smena socijalizma sa kapitalizmom, doveli su do toga da su poslovni ambijenti i stil rada vrlo slični.

Osnovni cilj ovog dela monografije je bio da se pokaže da poslovanje sa narodom koji nam nije geografski ni kulturno blizak ima perspektivu razvoja odnosa u budućnosti. Kao što je srpskoj zajednici problem da shvati način poslovanja u Kini, tako i među Kinezima postoji problem da razumeju srpsku poslovnu praksu i način komuniciranja i donošenja odluka. Stoga je značaj ovakvih analiza upravo u pokušaju približavanja potpuno različitih kultura i zajednica, kako bi se povećao stepen razumevanja.

4.

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U KINI I SRBIJI

4.1. Teorijske postavke

Upravljanje ljudskim resursima (*Human Resource Management* – HRM) predstavlja noviju oblast menadžmenta, no njegov razvoj je podjednako dinamičan i bitan. Danas je ova disciplina važna pre svega sa aspekta rukovođenja ljudskim resursima unutar multunacionalnih kompanija, kao i kod kompanija koje imaju neki oblik međunarodnog poslovanja. Iako se i teoretičari, i poslovni ljudi slažu da je za bilo koju kompaniju dovoljno teško i kada radi u samo jednoj zemlji sa njenim stanovništvom, posao se značajno komplikuje otvaranjem filijala, predstavništava ili stvaranjem *joint venture* projekata. Zaposleni koji dolaze iz različitih kulturnih podneblja, sa različitim naučenim obrascima ponašanja, vrednostima, religijama, te različitim istorijskim nasleđem, svakako predstavljaju izazov za usklađivanje načina rada, organizovanja ljudskih resursa, te na kraju i kontrole izvršenih zadataka.

Sa istorijske tačke gledišta, iako se prvi začeci menadžmenta ljudskih resursa mogu naći i u prvobitnim radovima začetnika menadžmenta kao discipline, dakle i kod Tejlora i kod Fajola, usled većeg broja razloga došlo je do zastoja u razvitku ove poddiscipline. Pre svega, kao što ni Mejova Teorija humanih odnosa nije mogla da se na neki način primeni u praksi zbog Velike ekonomske krize tridesetih godina XX veka, tako i zbog okolnosti nastalih tokom i nakon Drugog svetskog rata, isto tako nije bilo moguće uložiti veći trud u stvaranje boljih uslova za selekciju, obuku i rad zaposlenih. Treba dodati da je i razvitak organizacionog ponašanja više usmerio pažnju teoretičara na ovu oblast, i tek kada se definitivno ukazala potreba za daljim razvojem, pre svega teorija, a na osnovu toga i poslovne prakse, javljaju se povezanije i celishodnije teorije vezane za upravljanje ljudskim resursima.

Pre nego što je u praksi počeo da se koristi termin upravljanje ljudskim resursima (*management of human resources*), u anglosaksonskoj poslovnoj praksi korišćena su dva termina koja su imala suženi način posmatranja upravljanja ljudskim resursima (ULJR). U Britaniji se koristio termin blagostanje rada (*welfare work*), a u SAD personalni menadžment (*personnel*

management).¹³⁶ Prema Kaufmanu (*Kaufman*) ovaj termin je tada podrazumevao: organizovanje ljudi tokom procesa proizvodnje, selekciju zaposlenih, delegiranje zadataka, nadgledanje rada, tempo obavljanja zadataka i nagrađivanje.¹³⁷

Sredinom XX veka pažnja teoretičara ponovo se vraća na teorije Meja, Mekgririsa i MekGregora, koji su krajem XIX i početkom XX veka već skretali pažnju da se funkcionisanje organizacije ne može svesti samo na posmatranje ljudi koji su u funkciji produktivnosti i podsticanja rezultata, već da se u proces menadžmenta moraju uključiti i potrebe ljudi.

Koji su osnovni zadaci menadžera ljudskih resursa? Generalno u literaturi se navode tri osnovna zadatka: privlačenje radne snage, razvijanje i održavanje kvaliteta radne snage. U njihovom objašnjenju polazimo prvo od definisanja ove naučne discipline.

Storej (*Storey*) navodi da se upravljanje ljudskim resursima može definisati kao: „Osoben pristup menadžmentu zapošljavanja, koji pokušava da postigne konkurentsku prednost kroz strateško razvijanje predanih i sposobnih radnih snaga, koristeći pri tome niz objedinjenih kulturnih, strukturnih i personalnih tehnika”.¹³⁸

Boksall i autori (*Boxall et al.*), u Oksfordskom priručniku za ljudske resurse navode: „Mi vidimo HRM kao menadžment disciplinu koja najbolje služi tome da afirmiše značaj rada i sistema zapošljavanja u kompanijskim rezultatima, i ulogu takvih sistema u sektorskim i društvenim resursima i institucionalnim režimima, nacionalnim ekonomskim performansama i dobrostanju.”¹³⁹

Armstrong navodi: „Menadžment ljudskih resursa se definiše kao strateški i koherentni pristup u upravljanju najvrednijom imovinom

¹³⁶ Bruce E. Kaufman. 2007. "The Development of HRM", *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, ed. Peter Boxall, John Purcell, and Patrick Wright, Oxford University Press, pp. 21-22.

¹³⁷ *Ibidem*, str. 21.

¹³⁸ Josephat Stephen Itika. 2011. *Fundamentals of Human Resource Management emerging experiences from Africa*. Leiden: African Studies Centre, University of Groningen, Mzumbe University, p. 12.

¹³⁹ Peter Boxall, John Purcell, Patrick Wright. 2007. "Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance", in: ed. Peter Boxall et al, *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, p. 8.

organizacije – ljudima koji tamo rade i koji individualno i kolektivno doprinose ostvarivanju ciljeva (organizacije – prim. aut.).”¹⁴⁰

Boksal navodi da se iz ugla onog ko je poslodavac ciljevi upravljanja ljudskim resursima mogu podeliti na dve grupe.¹⁴¹

1. *Ekonomski ciljevi* – iz ugla poslodavca ili vlasnika kompanije prioritet u funkcionisanju organizacije ima ostvarivanje pozitivnih rezultata, merenih odnosom uloženi sredstava i produktivnosti. Dakle, poslodavci su *troškovno orijentisani*. Međutim, ovakvi ciljevi moraju u dužem vremenskom periodu uvažiti i neke druge odrednice kako bi poslovni sistemi funkcionisali. Bez obzira o kakvom sistemu govorimo, mora postojati interes zaposlenih zašto rade taj posao. Kod određenih zanimanja dovoljna će biti sigurnost posla i redovna plata, dok će kod drugih visina zarade i mogućnost napredovanja i te kako uticati na motivaciju. U tom smislu Boksal navodi primere zaposlenih u delatnostima prodaje robe široke potrošnje ili pružanja svakodnevnih usluga, kod kojih su redovnost primanja i relativna sigurnost posla obezbeđeni, ali se sa kompanijskog gledišta ne ulaže mnogo u motivisanost zaposlenih, niti u njihovu materijalnu motivaciju. S druge strane, on navodi primere zaposlenih u delatnostima poput IT, gde postoji velika konkurencija među kompanijama ko će angažovati bolje zaposlene, te su onda i za kompaniju neophodne različite mere za privlačenje i zadržavanje dobrih kadrova.

Pored vrste delatnosti, koja je generalno u centru pažnje kada se određuju ciljevi ULJR, bitno je i kako menadžeri vide samu kompaniju i način na koji ona funkcioniše, a s druge strane kako vide motivisanje zaposlenih. Ovde Boksal vidi mogućnost da menadžeri budu *fleksibilni* u odnosu na okruženje, tj. da oblikuju način na koji motivišu zaposlene. On, takođe, navodi da su moguća različita rešenja koja menadžeri mogu primeniti, počev od pružanja bolje usluge potrošačima, ali bez dodatnih ulaganja u ljudske resurse (npr. lepši izgled objekta u koji potrošači dolaze) do situacija kada se prednost daje zaposlenima i njihovoj motivaciji. Dakle,

¹⁴⁰ Michael Armstong. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, Kogan Page Business Books.

¹⁴¹ Prilagođeno prema: Peter Boxall. 2007. “The goals of HRM”, in: ed. Peter Boxall et al, *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, pp. 56-63.

na samom menadžmentu preduzeća je da oceni šta je za njegovu kompaniju bolje rešenje.

2. *Sociopolitički ciljevi* – kompanije privređuju u različitim društvima, u kojima su različite političke, ekonomske i zakonske okolnosti. Svaka kompanija se mora prilagoditi zahtevima koji postoje u okruženju, a naravno da su u tom smislu najbitniji *zakonski okviri* koji u velikoj meri određuju na koji će se način odvijati poslovanje. Ne treba zaboraviti ni ulogu sindikata, koji se veoma razlikuju od zemlje do zemlje. U nekima su sindikati veoma organizovani, u nekim skoro da ih uopšte nema, ili su slabo organizovani.

S druge strane, Boksal navodi da bez obzira na sve regulative koje postoje u okruženju, prirodno je menadžment kompanije ima potrebu za stvaranjem određene vrste *autonomije* u svom radu. Bez takve vrste autonomije oni ne bi mogli u punoj meri da pokažu svoju sposobnost i kreativnost u rešavanju kompanijskih problema i vođenju poslovanja, a shodno tome i upravljaju ljudskim resursima.

Stoga je interakcija ekonomskih, političkih i socijalnih okolnosti, u interakciji sa ekonomskim ciljevima menadžmenta kompanije, te sa potrebom menadžera za fleksibilnošću i autonomnošću, ta koja određuje kakav će se oblik ULJR u primeniti samoj kompaniji.

Šemerhorn navodi da su osnovni zadaci menadžera ljudskih resursa: a) privlačenje kvalitetne radne snage (planiranje ljudskih resursa, regrutacija zaposlenih i selekcija zaposlenih); b) razvijanje kvalitetne radne snage (orijentacija zaposlenih, treninzi i razvoj, te nagrađivanje ostvarenih rezultata); c) održavanje nivoa kvaliteta radne snage (razvoj karijere, balans između privatnog i poslovnog života, nagrade i benefiti, zadržavanje i premeštanje zaposlenih na radnim pozicijama, odnosi sa sindikatima).¹⁴²

Privlačenje kvalitetne radne snage, kao što je rečeno, podrazumeva planiranje ljudskih resursa, regrutaciju zaposlenih i selekciju zaposlenih.¹⁴³

1. *Planiranje ljudskih resursa* podrazumeva sagledavanje strategijskih ciljeva kompanije i sagledavanje rezultata koje kompanija ostvaruje. Neophodno je sagledati i eventualne rizike i opasnosti koje se nalaze u okruženju, te i njih

¹⁴² John R. Junior Schemehorn. 2008. *Management 9th Edition*, Ohio University, p. 256.

¹⁴³ Pripremljeno na osnovu: John R. Junior Schemehorn. 2008. *Management 9th Edition*, Ohio University, odeljak o Upravljanju ljudskim resursima.

sumirati kako bi se sagledala situacija sa brojem i kvalitetom zaposlenih, te rezultatima koji se ostvaruju. Nakon toga pristupa se procesu planiranja potrebnih kadrova za naredne vremenske periode. Nije isto da li se poslovanje kompanije nalazi u uzlaznoj ili silaznoj fazi poslovanja, jer vrsta i broj kadrova u takvim ekstremnim okolnostima nisu isti. Pored toga okolnosti koje se dešavaju, a koje se odvijaju nezavisno od poslovanja same kompanije, poput ekonomskih kriza, pandemija, političkih udara ili previranja, i te kako utiču na poslovanje, a menadžeri koji se bave zaposlenima moraju imati u vidu da se mogu desiti i neke nepredviđene okolnosti, te moraju na odgovarajući način da reaguju na njih. Upravo je usled toga bitno da se pravilno isplaniraju potrebni kadrovi u narednim periodima.

2. *Regrutacija zaposlenih* podrazumeva proces u kome se bilo internim (unutar kompanije) ili eksternim putem (agencije, biroa, preporuke) vrši odabir kandidata. Ukoliko se angažuje neka eksterna agencija da vrši odabir kandidata za novi posao, onda ona preuzima na sebe posao testiranja kadrova (psihološki i testovi sposobnosti, ako je potrebno i fizički testovi spremnosti), a ukoliko ne, onda ove aktivnosti preduzima menadžer.

Prednosti zapošljavanja kandidata koji dolaze iz same kompanije na novo mesto su: kandidati poznaju proces rada, organizacionu kulturu, sistem odlučivanja i hijerarhije, a pored toga ova metoda zapošljavanja je neuporedivo jeftinija. Nedostaci ovog metoda su: potencijalni kandidati možda nemaju dobre odnose sa kolegama; biraju se jer je za kompaniju to jeftinije rešenje, a može se desiti da i nisu dovoljno kvalifikovani za posao; zaposleni dobijaju posao zato što je neko lobirao za njih.

Prednosti metoda zapošljavanja kandidata koji dolaze iz spoljnog okruženja su: objektivna metoda odabira kandidata; kandidati su motivisani da se dobro pokažu na novom poslu, daju nove i drugačije ideje kako se posao može obavljati; nisu opterećeni prethodnim sukobima unutar kompanije. Nedostaci ovog metoda su: kandidati ne poznaju način rada kompanije, ne znaju sistem odlučivanja, niti su upoznati sa organizacionom kulturom kompanije; nemaju podršku unutar kompanije; potrebno im je dosta vremena da se upoznaju sa načinom rada kompanije.

3. *Selekcija zaposlenih* je poslednji u nizu zadataka tokom faze privlačenja novih kandidata. Ukoliko su prethodni zadaci dobro obavljani, tokom ove faze ne bi trebalo da bude problema jer se radi o kandidatu koji je do tog trenutka testiran i pokazao je svoje sposobnosti. U ovoj fazi se, međutim,

moгу se javiti dva drugačija problema, a vezana su izbor između dva ili više kandidata. Jedan se događa ukoliko su oba kandidat dobra, te je teško odabrati onog koji je bolji, i drugi, koji je u praksi znatno češći, a to je da se mora odlučiti između dva loša kandidata.

Drugi zadatak sa kojim se susreće menadžer koji se stara o ljudskim resursima unutar kompanije je da *razvija ljudske resurse unutar kompanije*. Postoji više načina kako se mogu unaprediti resursi unutar kompanije, a neki od njih su: proces socijalizacije novozaposlenih, upoznavanje novozaposlenih sa načinom rada kompanije, različiti oblici treninga i usavršavanja zaposlenih, te na kraju upoređivanje ostvarenih ciljeva i zadataka novozaposlenih sa unapred određenim ciljevima (performansama).

Ocnjivanje rada zaposlenih je svakako jedan od bitnijih aspekata rada menadžera u ljudskim resursima, a način ocncjivanja zaposlenih zavisi od vrste delatnosti kompanije, broja zaposlenih, te organizacione kulture i propisa unutar same organizacije. Načini ocncjivanja zaposlenih su različiti, počev od deskriptivnih, do vrlo preciznih kvantitativnih, mada je svakako najbolja kombinacija oba metoda. U poslednje vreme podaci o radu zaposlenih prikupljaju se uz pomoć tzv. „metoda 360°“, kada zaposlene ocncjujuju klijenti, nadređeni, kolege i oni samog sebe. Ova metoda nije uvek i svugde primenjiva, ali generalno može da pruži dosta dobre informacije o radu zaposlenih.

Uobičajene metode ocncjivanja rada zaposlenih su:

1. metoda grafičke procene učinka – zaposleni se ocncjuje po osnovu više kriterijuma, kao što su kvantitet i kvalitet rada, efikasnost, inicijativa, zalaganje itd. i ti rezultati se grafički prikazuju;
2. tehnika kritičnog incidenta – zaposleni se ocncjuje na osnovu kritičnih ponašanja, tj. posmatra se kada je zaposleni imao efektivno i neefektivno ponašanje;
3. bihevioralno-zavisne skale procena (BARS) – zaposleni se ocncjuje po osnovu prikazanog ponašanja u odnosu na saradnju sa svim subjektima sa kojima sarađuje tokom obavljanja redovnog posla;
4. metoda upravljanja uz pomoć ranije definisanih ciljeva – predstavljena je na početku monografije, a za nju je zaslužan Piter Draker. U saradnji sa nadređenim menadžerom definišu se ciljevi koje zaposleni treba da ostvari, a ti ciljevi moraju da budu u funkciji ostvarivanja ciljeva kompanije. Ukoliko se ciljevi ostvare, zaposleni dobijaju unapred dogovorenu nagradu.

Potrebno je, naravno, i da osoba zadužena za ocenjivanje radnog učinka zaposlenih to radi na odgovoran i etičan način, bez uplitanja subjektivnih opažanja, naravno u meri u kojoj je to moguće. U ovoj fazi posebno je značajno da menadžer na ovoj funkciji i zaposleni imaju dobru komunikaciju, kako bi se na vreme uočili i rešili određeni problemi, ili se dao podstrek novozaposlenom i onima koji već duže vreme tu rade da su na dobrom putu.

Održavanje kvaliteta radne snage je treći, ali ne i najmanje važan zadatak menadžera za ljudske resurse. Glavni rezultat ovog dela posla trebalo bi da bude da zaposleni budu, u meri u kojoj je to moguće, zadovoljni poslom, da je odnos između onoga što daju kompaniji i šta za to dobijaju zadovoljavajući, te da nema velikih problema u odnosima sa sindikatima, tj. da su ispoštovane norme bilo kolektivnog ili pojedinačnog pregovaranja.

4.2. Savremena praksa upravljanja ljudskim resursima u Kini

Razvitak kineske ekonomije i otvaranje njenih vrata ka svetu uticao je podjednako na stvaranje novih ekonomskih teorija i obrazaca razvoja, kao i na razvoj novih menadžment disciplina koje do tada nisu bile prisutne. Upravljanje ljudskim resursima, i kao naučna disciplina i kao menadžment praksa, nisu imali mogućnost razvoja u Kini sve do početka osamdesetih godina XX veka. Razlozi su bili objektivne prirode.

Prvo, zemlja je bila dosta zatvorena i koncepti u poslovanju razvijali su se autohtono, bez preteranog upliva teorija iz inostranstva, s obzirom na to da je način ekonomskog razvitka bio usmeren na očuvanje političkog poretka. Usled toga kineski autori za tu fazu ekonomskog razvoja i organizovanja resursa u kompanijama prave paralelu sa fazom razvoja kakvu su SAD imale početkom XX veka, a to je personalni menadžment (upravljanje). Dakle, osnovni oblici upravljanja zaposlenima su postojali, ali u ograničenom obliku. S obzirom na to da je Kina od 1949. do 1979. godine imala velike uspone i padove u ekonomskom razvoju, nije bilo puno mogućnosti da se vodi računa o materijalnoj motivaciji zaposlenih, brizi o njihovom napredovanju i usavršavanju, obukama i treninzima. U fokusu je bila produktivnost, brzina izvršavanja zadataka i ostvarivanja planiranih ciljeva kompanije.

Drugi razlog je u samom trenutku kada se ULJR etablirao u poslovnoj praksi, što korelira sa vremenskim okvirom otvaranja Kine za inostrana ulaganja, dakle osamdesete i devedesete godine. No Kina je na neki način propustila i stvaranje organizacionog ponašanja kao discipline, tako da je i u ovoj oblasti bilo neophodno da se nadoknadi dosta toga. Danas su obe discipline utemeljene i izučavaju se na kineskim univerzitetima, a njihova istraživanja i postignuća u ovoj oblasti su međunarodno priznata.

Nakon otvaranja Kine za inostrana ulaganja uspostavljaju se potpuno novi načini poslovanja i organizovanja zaposlenih, koje su u Kinu donele inostrane kompanije. Pod njihovim uticajem uviđa se značaj i prednosti nekih novih koncepata i načina gledanja na poslovanje, te je, između ostalog, uočeno i koliko su poslovi vezani za upravljanje ljudskim resursima neophodni i značajni. Autori Džao i Du (*Zhao and Du*) navode da se period od uvođenja ovog koncepta do danas može podeliti na tri faze: 1. uvodna faza razvoja ULJR kao menadžment koncepta, 2. probna faza

ULJR, 3. faza sistematske intenzifikacije ULJR.¹⁴⁴ Ove faze predstavljene su i na Slici 6.

Tokom uvodne faze, prema pomenutim autorima, koja je trajala od početka osamdesetih do početka devedesetih godina, personalni menadžment i dalje preovlađuje u kineskim državnim kompanijama, ali polako počinje da se menja. Otvaraju se kineske privatne kompanije, koje su tek u povoju, tako da se i nije moglo očekivati da će kod njih u samom početku razvoja biti potrebe da se pažnja posveti razvitku ovakve funkcije, kada je osnovni cilj opstanak preduzeća. Inostrane kompanije koje su otvorile svoje fabrike i predstavništva u Kini zapošljavaju kinesku radnu snagu, koja se prvi put sreće sa novim obrascima i načinima poslovanja, bitno drugačijim od onih koji su do tada kineskim radnicima i menadžerima bili poznati.

Naredna faza jeste probna faza, koja je bila neka vrsta prelaza ka narednoj fazi, tj. fazi intenzifikacije, i trajala je do kraja devedesetih godina XX veka. U ovoj fazi se počelo znatno ozbiljnije pristupati ULJR-u, kako sa stanovišta teorija, tako i sa stanovišta implementacije ovih koncepata u praksi. Džu i Du navode da pored osnovnih poslova oko zapošljavanja, praćenja rada i izveštavanja o načinu rada zaposlenih, veća pažnja počinje da se obraća i na materijalnu motivaciju zaposlenih, koja je konačno mogla da se primeni. Naime, ukinuta su ograničenja limita godišnjih plata, te je mogla da počne da se primenjuje praksa isplate zarada po učinku.

¹⁴⁴ Shuming Zhao, Juan Du. 2012. "Thirty-two years of development of human resources; Management in China: Review and prospects", *Human Resource Management Review*, Vol. 22, Elsevier Inc., pp. 179-188.

Slika 6 – Istorijski prikaz razvoja menadžmenta ljudskih resursa u Kini



Izvor: Katarina Zakić. 2018. „Istorijski prikaz razvoja menadžmenta ljudskih resursa u NR Kini”, u: 8. *Međunarodni simpozijum o upravljanju prirodnim resursima*, Fakultet za menadžment, Megatrend univerzitet, Zaječar, str. 33.

Poslednja faza jeste faza intenzifikacije, koja počinje početkom XXI veka i traje i danas. Tokom ove faze može se reći da dolazi do krupnih i značajnih promena u Kini, koje su bile kako posledica dobrih ekonomskih rezultata, tako i posledica primanja Kine u Svetsku trgovinsku organizaciju, te u krajnjoj instanci i investiranja kineskih kompanija u inostranstvo. Svi ovi događaji kumulativno su uticali na sistem poslovanja u Kini, jer su kineske i državne i privatne kompanije, koje su sada ozbiljno stasale, poslovale u inostranstvu. Stoga ove kompanije imaju mogućnosti, ali i potrebu, da značajno bolje upravljaju ljudskim resursima kako u zemlji, tako i u inostranstvu. Veća pažnja se posvećuje edukaciji, obukama, ocenjivanju rada zaposlenih i njihovom nagrađivanju za ostvarene rezultate. U državnim i privatnim kineskim kompanijama (srednjim i velikim) sada postoji posebno ULJR odeljenje i u njemu su zaposleni ljudi koji rade samo u sektoru ljudskih resursa, te se stvaraju bolji uslovi za praćenje rada zaposlenih. No i dalje ima dosta prostora da se i u ovoj oblasti primene inovacije.

Kako bi se olakšalo praćenje istraživanja u ovoj oblasti, ponovo je primenjena metodologija kao u prvom poglavlju, te je na sledećim stranicama dat prikaz upravljanja ljudskim resursima kao funkcije unutar kompanije, i to na primeru kineskih državnih, kineskih privatnih i inostranih kompanija.

Državne kineske kompanije danas primenjuju većinu principa koji su vezani za odabir, obuku, praćenje rada i nagrađivanje zaposlenih. No, s druge strane, njihov sistem ULJR i dalje ima niz specifičnosti koje ne postoje u inostranim kompanijama.

Kao što je i ranije rečeno, mladi Kinezi i dalje preferiraju da rade u kineskim državnim kompanijama jer je sigurnost posla mnogo veća, a primanja su dobra. Sigurnost posla se obezbeđuje kroz potpisivanje ugovora o radu na neodređeno vreme, koji se u Kini generalno ređe potpisuje u drugim oblicima kompanija. Prilikom selekcije novih kandidata u državnim kompanijama bitno je i koje su fakultete/škole kandidati završili. U Kini postoji nacionalna rang-lista svih univerziteta, ali i fakulteta i koledža. Prema tome, nije važno samo da li su kandidati završili fakultet, već i koji, i to može dodatno uticati na odabir kandidata. Ne smemo zaboraviti ni ulogu *guanxija* prilikom odabira i selekcije kandidata, jer preporuka dodatno može uticati na to da li će neko dobiti posao.

Kada se govori na načinima praćenja rada i nagrađivanja zaposlenih, u kineskim državnim kompanijama zaposleni samostalno pišu izveštaj o svom radu, koji nakon toga pregledaju njihovi nadređeni menadžeri i koriguju ga, ukoliko je potrebno. Ti izveštaji predstavljaju deo dokumentacije vezane za radni dosije zaposlenog. Državne kompanije, pored toga, kao osnovu za sistem nagrađivanja uzimaju u obzir i „moralne aspekte ponašanja” zaposlenih, poput političkog ponašanja, timskog duha i zalaganja za kinesku državu i imovinu.¹⁴⁵

Ovakav sistem rada i poslovanja značajno se razlikuje od onoga koji je primenjivan u Kini do ekonomskih reformi. U periodu do Politike otvorenih vrata plate su određivane administrativnim putem, nije se vodilo računa o ličnim postignućima zaposlenih, već se pre u obzir uzimala kolektivna dobrobit naroda. Nakon uvođenja reformi i ova situacija se menja. Za razliku od ranijih vremena, kada su godine života zaposlenog bile osnovica za nagrađivanje, sada su to obrazovanje zaposlenog i njegovo usavršavanje. Dodatno je potrebno naglasiti da u državnim kompanijama i dalje ne postoje velike razlike u nivou plata, a kada se u uspešnim kompanijama isplaćuju bonusi, oni se daju svim zaposlenim, a ne samo onima koji su najviše doprineli uspehu. S obzirom na to da kineska vlada svesno smanjuje broj

¹⁴⁵ Ingmar Björkman. 2003. “The Diffusion of Human Resource Management Practices Among Chinese Firms: The Role of Western Multinational Corporations”, in: Malcolm Warner (ed.). *The Future of Chinese Management*, Frank Cass, London, Portland, Oregon, p. 46.

državnih kompanija i broj zaposlenih, te da se uspostavljaju i novi principi selekcije, odabira i zadržavanja kandidata, verovatno će i sistemi nagrađivanja zaposlenih biti promenjeni.

Svakako, kada se govori o ULJR u Kini neophodno je reći da su pokrenute brojne reforme u oblasti zakonodavstva vezane za rad i radne odnose. Naime, nakon otvaranja Kine prema ulaganjima iz inostranstva došlo je do prve promene Zakona o radu (Labour Law), koji je stupio na snagu 1995. godine. Taj zakon je imao više u vidu poslodavce nego radnike, tako da su radnici u ovom periodu, što se tiče svog položaja, bili u dosta neravnopravnom položaju u odnosu na poslodavce. Kako navode Vang (*Wang*) i ostali, „Sveobuhvatni cilj zakona iz 1995. godine je bio da se osigura društveni sklad i ekonomski razvoj u socijalističkoj tržišnoj ekonomiji sa kineskim karakteristikama”.¹⁴⁶

Takvo stanje se menja 2007. godine, kada je kineska vlada shvatila da je za dobrobit zemlje i njenih radnika neophodno usvajanje novih pravnih normi, koje će bolje štiti prava radnika. Dopuna zakona koja je usledila nakon toga, počela je sa primenom 2008. godine. „Pored ovog zakona, istom prilikom donet je i Zakon o medijaciji i arbitražama u radnim sporovima i Zakon o promociji rada (labour promotion law), koji su svi zajedno imali za cilj poboljšanje ove izuzetno značajne oblasti prava.”¹⁴⁷ Pored toga 2017. i 2019. uvedene su nove dopune u zakonu.¹⁴⁸ Promene u 2017. godine odnosile su se na rešavanje i predupređivanje sporova u oblasti radnog prava. Njima su dodatno definisani minimalna plata, socijalno osiguranje, te zaštita interesa žena i maloletnika koji rade. Promene iz 2019. odnosile su se na penziono, zdravstveno i socijalno osiguranje. One su uglavnom bile u službi smanjenja poreskog opterećenja za manje kineske kompanije na ime doprinosa, pre svega za penziono osiguranje.

¹⁴⁶ Fuxi Wang, Bernard Gan, Yanyuan Cheng, Lin Peng, Jiaojiao Feng, Liquian Yang, Yiheng Xi. 2019. “China’s Employment Contract Law: Does it deliver employment security?”, *The Economic and Labour Relations Review*, Vol. 30(1), pp. 101, DOI: 10.1177/1035304619827758

¹⁴⁷ Zakić Katarina. 2017. „Savremena praksa upravlja ljudskim resursima u Kini”, *Megatrend revija*, Vol. 14, No 3, str. 128.

¹⁴⁸ Antoine Boquen. 29th September 2021. “The Ultimate Guide to China Labor Law & Employment Regulations”, New Horizons Global Partners. <https://nhglobalpartners.com/china-labour-law>

Zakonom o radnim odnosima (Labour Contract Law) iz 2008. godine najviše pažnje posvetilo se regulisanju ugovora o radu koji zaposleni treba da potpišu sa svojim poslodavcima. Prema novom zakonu značajno su precizirani svi najbitniji odnosi i elementi ugovora koji poslodavac i zaposleni moraju da imaju. Dakle, kakav je vid ugovora o radu (neograničeno/ograničeno vreme zaposlenja), kolika je plata, koliko se plaća prekovremeni rad, u kojim situacijama radnik može da bude otpušten itd.

Usvajanjem Zakona o radnim odnosima povećava se sigurnost posla zaposlenih u kompanijama. U zakon je uvedeno da se pod pojmom privrednog subjekata podrazumevaju i neprofitne organizacije ili preduzeća u kojima je zaposlen samo jedan čovek, jer to ranije nije bilo definisano. Pored toga, zakonodavac je ograničio mogućnost zloupotrebe dokumenata koja su zaposleni dostavljali poslodavcu. Naime, više nije moguće da poslodavci uzimaju lična dokumenta, diplome ili sertifikate zaposlenih, što je ranije bila praksa. Poslodavci su to radili jer im zakon to nije zabranjivao, a njima je omogućavao veću kontrolu nad zaposlenima.

„Jedna od najvažnijih promena u ovom zakonu odnosi se na regulisanje pripravnčkog staža u nekoj kompaniji. Ranije se naime dešavalo, a pogotovo u kompanijama koje se bave proizvodnjom robe sezonskog karaktera, da probni period definišu na veoma dug vremenski rok ili da više puta za jednog zaposlenog koriste probni period. Ovakav način rada im je omogućavao da radnika zapošljavaju samo tokom sezone, da ga malo plaćaju i da ga na kraju sezone otpuste. U tom smislu novi zakon je propisao sledeće:

- za ugovorni radni odnos koji se odnosi na period od tri meseca do jedne godine probni period ne sme biti duži od jednog meseca;
- za ugovorni radni odnos koji se odnosi na period od jedne do tri godine probni period ne sme biti duži od tri meseca;
- za ugovorni radni odnos koji se odnosi na period od tri godine ili više, probni period ne sme biti duži od šest meseci.

Pri tome plata u toku probnog perioda ne sme biti manja od 80% prosečne plate definisane ugovorom o radu, niti sme biti manja od minimalne zagarantovane plate kod tog poslodavca.

Kompanije su u prošlosti koristile, recimo, i pogodnost da sa jednim zaposlenim mogu u toku godine do četiri puta da potpišu ugovore o radu, dakle na svaka tri meseca. Sada su u zakonu posebno obrađene situacije kada zaposleni ne bi trebalo da potpiše ugovor na određeno vreme, već na otvoreni vremenski period:

- kada radnik bez prekida radi za jednu kompaniju duže od deset godina;
- kada radnik bez prekida radi za jednu kompaniju duže od deset godina, pri čemu ima manje od deset godina do zakonom predviđenih godina za odlazak u penziju, a u situaciji kada se u kompaniji potpisuju novi ugovori o radu, ili u situaciji da zaposleni radi u državnoj firmi koja se prestrukturira i zaključuje nove ugovore o radu;
- kada je radnik ranije već dva puta potpisivao ugovore o radu sa fiksnim periodom rada u jednoj istoj kompaniji.¹⁴⁹

Takođe, u zakon su uvedene i promene u pogledu toga da ukoliko radnik ima potpisan ugovor na godinu dana, a nastavi da radi za jednu kompaniju bez potpisanog novog ugovora, podrazumeva se da radi na neodređeno. Takođe, ukoliko poslodavci ne potpisuju ugovore sa zaposlenima, a nadležne službe to otkriju, poslodavac plaća novčanu kaznu.

Kod *privatnih kineskih kompanija* situacija sa upravljanjem ljudskim resursima je vrlo šarenolika. Pre svega kod malih kompanija ne postoji potreba za postojanjem ove funkcije ili pozicije menadžera za ljudske resurse, jer one nemaju veliki broj zaposlenih. Tu su zaposleni uglavnom članovi uže ili šire porodice, prijatelji ili poznanici, te nema svrhe imati dodatne troškove apropo ove funkcije.

Kod srednjih i velikih kompanija postoje razlike u odnosu na male. One koje su duže vreme na tržištu i koje su kompetitivne, a pogotovo one u kojima su potrebni kvalitetni kadrovi, kojih je u ponudi malo, imaju veoma razvijenu poziciju koja se bavi ovim pitanjima, kao i tim ljudi koji se brine o zaposlenima. Naime, u borbi za kadrove privatne kompanije se suočavaju sa konkurencijom kako u vidu državnih, tako i inostranih kompanija. Samo one koje raspolazu značajnim resursima mogu da se takmiče sa njima kako bi privukle odgovarajuće kandidate. Njima su prilično organizovane mogućnosti šta mogu da ponude kandidatima i zaposlenima, a da toga nema kod konkurenata. U odnosu na državne kompanije možda mogu da ponude veću platu i materijalne stimulacije, te brže napredovanje i manje hijerarhije u odlučivanju. S druge strane, u inostranim kompanijama pitanje je da li će imati iste mogućnosti za napredovanje kao što ih imaju ekspatrijati, kao i da li će njihove nagrade i plate biti iste kao i za strance.

Mnoge velike kineske kompanije danas imaju ULJR praksu koja je slična inostranim kompanijama. Počev od toga da se angažuju firme specijalizovane

¹⁴⁹ Zakić Katarina. 2017. „Savremena praksa upravlja ljudskim resursima u Kini”, *Megatrend revija*, Vol. 14, No 3, str. 129–130.

za odabir i selekciju kandidata, da se prati učinak zaposlenih po svim ranije navedenim metodama, do toga da se zaposleni nagrađuju po učinku ili ostvarenim uspesima, te da im se plaća dalje usavršavanje ili školovanje.

Da napomenemo, iako su kineske privatne firme bile te koje su najčešće kršile odredbe Zakona o radu do 2008. godine, usled promene zakona mnoge stvari su se promenile. Ove promene se pre svega odnose na rad srednjih i velikih preduzeća, u kojima je u trci za dobrim kandidatima počeo da se zapošljava veći broj ljudi na neodređeno vreme. U tom smislu Vang i autori navode da je nakon primene zakona iz 2008. godine broj ovakvih ugovora porastao za 66,7%.¹⁵⁰ Pored toga, usled kazni koje su propisane za kršenje odredbi o radnim odnosima, poslodavcima u privatnom sektoru sada je mnogo teže da krše radna prava nego ranije.

Inostrane kompanije koje se odluče da posluju na tržištu Kine znaju da ih očekuje tržište koje je dosta izazovno za navigaciju i poslovanje, i to se uglavnom odnosi na kompanije koje dolaze sa Zapada, a koje dotle nisu poslovale na Dalekom istoku. Za one koje jesu situacija je malo lakša, ali su ponovo osobenosti tržišta takve da su neke stvari u Kini potpuno drugačije nego u drugim azijsko-pacifičkim zemljama. Dakle, kulturne osobenosti koje postoje, a koje su često nevidljive, predstavljaju pravi izazov za menadžere u oblasti ljudskih resursa.¹⁵¹ S druge strane, treba naglasiti da su mogućnosti za ostvarivanje profita veoma visoke i da je to generalno razlog zašto ove kompanije biraju Kinu kao zemlju u kojoj posluju.

Upravljanje ljudskim resursima u Kini je još jedan od izazova poslovanja na nepoznatom terenu, ali mora se priznati da je danas u određenoj meri lakše nego što je to bilo ranije. Pre svega značajno se povećao broj konsultantskih kompanija i advokatskih kancelarija poreklom sa Zapada koje pružaju usluge vezane za poslovanje u Kini, te kompanije imaju mogućnost da angažuju stručnjake koji im mogu pomoći, a koji dolaze sa engleskog govornog područja. Takođe, povećao se i broj kineskih agencija

¹⁵⁰ Fuxi Wang, Bernard Gan, Yanyuan Cheng, Lin Peng, Jiaojiao Feng, Liquian Yang, Yiheng Xi. 2019. "China's Employment Contract Law: Does it deliver employment security?", *The Economic and Labour Relations Review*, Vol. 30(1), pp. 106. DOI:10.1177/1035304619827758

¹⁵¹ Ana Jurčić, Andrea Bučalina, Vesna Milanović. 2015. „Razumevanje Hofstedeovog modela kulturnih manifestacija u cilju poboljšanja procesa upravljanja ljudskim resursima”, *Zbornik radova Savremeni trendovi i kvalitet u upravljanju ljudskim resursima*, Visoka škola strukovnih studija za ekonomiju i upravu, Centar za ekonomska istraživanja (CEIB), Beograd, str. 30.

koje pružaju iste usluge, te se sada može očekivati i takva vrsta pomoći. Olakšana je okolnost i što Kina ima sve veći broj školovanih talenata, sve veći broj zaposlenih govori engleski, imaju neki oblik međunarodnog iskustva, te se i tu situacija dosta poboljšala.

Ono što se sa stanovišta inostranih poslodavaca pooštrilo jesu zakoni o radu i radnim odnosima, koji su do 2008. godine bili dosta liberalni i omogućavali su inostranim poslodavcima da lako sklapaju i raskidaju ugovore o zaposlenju, novčane nadoknade i minimalne nadnice su bile znatno niže, a zakoni su bili blaži prema poslodavcima.

Takođe, inostrane kompanije sada imaju ozbiljnu konkurenciju u velikim kineskim privatnim kompanijama, sa kojima se svakodnevno takmiče u privlačenju kvalitetnih kadrova. Postoji još jedan problem vezan za selekciju kadrova, a to je neravnomerna geografska distribucija školovanih kadrova – skoncentrisani su u najrazvijenijim područjima Kine, poput Pekinga, Šangaja, Guangdžoa i oblasti Biserne reke. Stoga je teško imati pristup dobrim kadrovima širom Kine. Još jedan problem vezan ne samo za selekciju već i za ostanak kadrova u kompanijama jeste to kako ih motivisati da ostanu duže u jednoj kompaniji, jer je u Kini, generalno posmatrano, radna fluktuacija velika.

Inostrane kompanije su naravno te koje su u Kinu donele savremenu praksu upravljanja ljudskim resursima i u tom smislu njihov uticaj je bio veoma pozitivan. Tehnike i metode vezane za odabir i selekciju kadrova, ocenjivanje rada zaposlenih, nagrađivanje i usavršavanje upravo su došle od njih i pozitivno su uticale na razvoj ove funkcije u svim oblicima kineskih kompanija.

4.3. Savremena praksa upravljanja ljudskim resursima u Srbiji

Analizu razvoja upravljanja ljudskim resursima kao funkcije u srpskim kompanijama neophodno je započeti istorijskim prikazom upravljanja zaposlenima u periodu nekadašnje Jugoslavije. U okviru ove države stvorene su prakse i načini rukovođenja zaposlenima koji su poslužili kao osnova za razvijanje funkcije ULJR kakvu danas imamo u srpskim kompanijama.

U drugom poglavlju monografije objašnjen je ekonomski razvoj prvo Jugoslavije, a nakon toga i Srbije. Pokazano je kako se su smenjivali načini razvoja zemlje i kako je Srbija nastavila samostalno da se razvija nakon raspada državne zajednice. Razvoj i način upravljanja ljudskim resursima je u direktnoj sprezi sa ovim razvojem, i upravo su usled toga faze razvoja menadžmenta ljudskih resursa (prikazane na Slici 7) i nazvane tako da prate faze razvoja privrede, kako bi se ukazalo na značaj ekonomskih promena koje su uticale na razvoj ULJR.

Slika 7 - Istorijski prikaz razvoja upravljanja ljudskim resursima u Jugoslaviji/Srbiji



Izvor: Autor

U periodu dok je postojala Jugoslavija način organizovanja i praćenja rada zaposlenih mogao se poistovetiti sa personalnim menadžmentom, koji je podrazumevao osnovne poslove odabira kadrova, nadgledanja njihovog rada i ostvarenih rezultata, te nagrađivanja zaposlenih.

U samoupravnom socijalizmu položaj radnika je bio specifičan, jer su zbog koncepta društvenog vlasništva, u formalno-pravnom smislu, oni bili vlasnici preduzeća (zajedno sa rukovodstvom, koje je takođe svrstano u kategoriju radničke klase). Rukovodioci su imali uobičajenu upravljačku funkciju, ali su radnici bilo kog nivoa imali pravo da na tzv. radničkim savetima (skupovima svih zaposlenih) pokrenu pitanje opravdanosti odluka rukovodstva. Nije bilo uobičajeno da rukovodstvo zbog toga menja odluke, ali su direktori imali obavezu da radničkim savetu ponude objašnjenje.

Sindikati nisu bili nezavisni u smislu u kom se to smatra poželjnim u liberalnim privredama. Nezavisnost nije ni bila predviđena, jer sindikati nisu uspostavljeni kao zastupnici interesa radnika pred rukovodstvom, jer su rukovodioci, u skladu sa svojim jednakim statusom, jednako koristili sindikalna prava. Stoga i sindikati nisu mogli da budu odvojeni od bilo kog nivoa upravljanja. Sindikati su imali uglavnom administrativne nadležnosti vezane za raspodelu benefita zajedničkog rada. Upravni odbor preduzeća odlučivao je o distribuciji sredstava preduzeća, a deo viška vrednosti namenjivao se za sindikalnu potrošnju. To se odnosilo na gotovo neograničene oblike poboljšanja uslova života i standarda radnika (uključujući rukovodstvo). Preduzeća su imala „sindikalna letovališta“ na atraktivnim turističkim lokacijama, sa simboličnim cenama pansiona, sindikati su po simboličnim cenama obezbeđivali zaposlenima prehrambene proizvode, ogrev, beskatmatne kredite i, možda najvažnije – stanove. Većina preduzeća spadala je u kategoriju velikih, jer je Jugoslavija imala naglašeno industrijsku privredu. Dodata vrednost je stoga bila ogromna, a skoro svi jugoslovenski giganti su deo viškova investirali u izgradnju stanova za svoje zaposlene. Formalno to su bili društveni stanovi, ali nije postojao pravni način da se stan oduzme korisniku.

Visok nivo jednakosti odnosio se i na plate zaposlenih. Postojale su relativno značajne razlike u visini plata među preduzećima, ali unutar istog preduzeća plate su mogle da postignu maksimalnu razliku od 1 : 3, odnosno direktor nije mogao imati više od tri puta veću platu od niskokvalifikovanih radnika (NKV).

U preduzećima nije postojala funkcija posvećena upravljanju zaposlenima, a poslove vezane za zaposlene organizovala je kadrovska služba, koja je uglavnom obavljala pravne poslove vezane za ugovore o

radu, zarade, bolovanja i eventualno nagrađivanja, a osobe koje su rukovodile ovim službama bili su pravnici, mada je bilo moguće i da ne budu pravnici. Bogičević Milikićeva i ostali navode da je u tim godinama personalna (kadrovska) služba bila nezrela u poređenju sa ostalim funkcijama i sektorima koji su tada postojali u kompanijama.¹⁵²

Naredna faza je faza tokom perioda tranzicije, tj. tokom perioda dezintegracije zemlje i nastajanja samostalnih država. Ova faza je zasebno prikazana, ne toliko sa stanovišta ljudskih resursa, jer nije bilo enormnih promena, ali je značajna zato što je bez obzira na građanske ratove, bombardovanje, sankcije, hiperinflaciju itd. došlo do začetka privatnog preduzetništva i osnivanja većeg broja privatnih kompanija.

Upravo je spomenuti egalitarizam imao značajnog udela u demontiranju čitavog sistema socijalističkog samoupravljanja tokom devedestih godina. Slabljenje političke kontrole KP omogućio je nastanak novog tipa radnika – rukovodioca preduzetnika. Proizvodne gigante su u većini slučajeva devastirali njihovi rukovodioci, koji su smatrali da sistem ograničava njihove preduzetničke sposobnosti i da bi u ulozi vlasnika kapitala mogli da stvore mnogo veću vrednost. Može se reći da je u ovom periodu došlo do prvobitne akumulacije kapitala, u okviru koje su se pojedinci na osnovu veza u političkom i ekonomskom establišmentu bogatili i te svoje resurse ulagali u privatne kompanije.

Bilo je tokom tog perioda privatnih domaćih kompanija koje jesu imale službe za ljudske resurse, ali ova funkcija i način rada u njima nije bio do kraja razvijen. Takođe, u ovom periodu dolazi do velikih problema u društvenim preduzećima, koja su pritisnuta problemima sa svih strana počela da zapadaju u dugove, te da na kraju proglašavaju bankrot i gase se. Stoga je ova faza bila dihotomna. S jedne strane nestaje staro, a sa druge nastaje novo upravljanje ljudskim resursima. Biroi za zapošljavanje, kao mesta preko kojih su se svi koji žele da rade evidentirali u Jugoslaviji, a i Srbiji nakon raspada zemlje, beležili su veliko povećanje broja nezaposlenih, jer ponuda poslova nije bila velika. Usled toga tada je nastupio drugi talas odliva radne snage. Kada bi se po tom pitanju uzeli u obzir rezultati svih nekadašnjih republika zajedno, verovatno bi dobili iste ili možda čak i veće rezultate odliva radne snage nego šezdesetih i sedamdesetih godina XX veka.

¹⁵² Biljana Milikić Bogičević, Nebojša Janićijević, Cerović Božidar. 2012. "Two decades of post-socialism in Serbia: Lessons learned and emerging issues in human resource management", *Journal for East European Management Studies*, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 17, Iss. 4, p. 452.

Pitanje ljudskih resursa aktivirano je nakon perioda demokratskih promena 2001. godine, kada su ojačale domaće privatne kompanije, a pre svega kada su na naše tržište došle inostrane kompanije koje su već uveliko imale razvijenu praksu HR. Sa njima je došlo i ciljano regrutovanje radne snage, testiranje kandidata, psiholozi i menadžeri za ljudske resurse, praćenje rezultata i ocenjivanje učinka, te treninzi i obuke zaposlenih.

Ova savremena faza u razvoju ljudskih resursa, za potrebe ovog istraživanja, podeljena je na tri perioda. Prvi period obuhvata vreme od 2001. do izbijanja ekonomske krize 2009. godine. U tom periodu završen je na najveći broj privatizacija, a u privatizovane kompanije ulagali su kako inostrani, tako i domaći investitori. Sa stanovišta ljudskih resursa ta faza je bila najdinamičnija i sa najvećim brojem promena, jer su upravo inostrane kompanije donele nove procedure, metode i tehnike upravljanja ljudskim resursima, koje do tada nisu bile poznate na našem tržištu. Ono što je takođe bitno, jesu promene planova i programa na fakultetima koji su počeli da uvode predmet Upravljanje ljudskim resursima, te počinju da se školuju kadrovi koji su stručni za ovu oblast. No sve te promene nisu mogle biti odjednom uvedene, nego su bile postepene. Nekoliko godina po dolasku inostranih kompanija na tržište Srbije bilo je uočljivo da su pre svega privatne kompanije iz zemlje prihvatile inostranu praksu upravljanja ljudskim resursima.

Druga faza započela je nakon izbijanja ekonomske krize i trajala je do kraja 2019. godine, dakle dok još uvek nije zvanično proglašena pandemija kovida 19. U ovoj fazi došle su do izražaja sve slabosti srpskog ekonomskog sistema, koje su do tada donekle mogle da se pokrivaju rezultatima privatizacije i inostranim ulaganjima. Međutim, ekonomska kriza je do kraja ogolila probleme srpske privrede, od kojih je jedan od najvećih bio problem loše privatizacije. U tom periodu, 2014. godine, donet je novi Zakon o privatizaciji, koji je trebalo da ispravi nedostatke prethodnog. Što se tiče ULJR, ova funkcija je u tom periodu još više došla da značaja, jer u uslovima velike ekonomske krize bilo neophodno upravljati resursima na optimalan način, a da pri tome kompanija ostvaruje pozitivne rezultate. Kao posledica kriza dolazi do promena u ULJR u svim oblicima kompanija, pa čak i u državnim i javnim preduzećima. Na osnovu zakona i reformi stupa na snagu zabrana zapošljavanja u javnom sektoru bez odobrenja države, tako da je i u samim preduzećima došlo do većih promena u pogledu zapošljavanja kadrova.

Poslednja faza jeste faza koja nastaje tokom pandemije kovida 19, kada se služba ULJR u globalnim okvirima susreće sa verovatno najvećim

izazovima otkako je izdvojena kao samostalna funkcija u kompanijama. Poremećaji na tržištu Srbije usloveli su zatvaranje velikog broja malih kompanija koje nisu mogla da održe likvidnost tokom 2020. i 2021. godine i tada je dolazilo do otpuštanja radnika.¹⁵³ Mnoge velike domaće i inostrane kompanije su u očekivanju značajno gorih tržišnih rezultata takođe otpuštale radnike, te je služba ULJR morala preraspodelom poslova i sa manjim brojem ljudi da organizuje poslovanje. Pored toga, izazovi su se našli i u organizovanju rada od kuće, što je bilo manje izraženo u velikim gradovima, ali je mnogo izazova bilo u manjim mestima, gde je bio manji broj kompjutera i lošija telekomunikaciona mreža. S obzirom na to da je svet ušao u treću godinu trajanja pandemije, da pandemija još uvek nije završena, te da mnogi zaposleni i dalje rade od kuće, svakako ostaje pitanje i za naredna istraživanja kako je ova funkcija uspela da reši probleme poslovanja i organizovanja zaposlenih tokom pandemije. Treba odgovoriti na pitanja kakvi su bili rezultati zaposlenih koji su radili od kuće, da li je pala produktivnost ili nije, kakve je posledice na njihovo mentalno stanje ostavio ovaj period, a posebno period zaključavanja i karantina, kako je protekao period povratka na rad u kancelarijama itd.

No ova istraživanja i zakljuci ostaju za neka buduća vremena i neka dalja istraživanja, a sada je potrebno analizirati tekuće stanje u službi upravljanja ljudskim resursima u kompanijama koje rade u Srbiji do 2019. godine.

Državna preduzeća, a pod tim se podrazumevaju i javna preduzeća, danas imaju prilično drugačiji izgled i način rada službe za ljudske resurse nego ranije. Promene se ogledaju u tome što u većini njih postoji služba koja je i osnovana upravo za te potrebe, a uvidom u veći broj dostupnih dokumenata i informacija o njima uočljivo je da se većini slučajeva ona naziva pravna i kadrovska služba, mada ima i onih u kojima se koristi izraz ljudski resursi. Pored toga, u pojedinim preduzećima ova služba još uvek ne postoji, odnosno nije moguće javnim uvidom u organizacionu strukturu videti ko je zadužen za te poslove. Uočava se, takođe, da u većini slučajeva pravnici zauzimaju poziciju direktora za pravna i kadrovska pitanja. Uvidom javno

¹⁵³ Bez obzira na programe pomoći države koji su uvedeni odmah 2020. godine, za mnoge od njih pomoć koju je država dala u vidu privremenih oblika finansiranja nisu bila dovoljna, jer su podrazumevala samo odlaganje prispelih obaveza do nekog perioda, a nisu suštinski rešavala problem nemogućnosti rada i naplate potraživanja. U tom smislu najviše su kao sektori stradali turizam i hotelijerstvo i saobraćaj, mada nijedan sektor nije bio pošteđen. Upravo je u ova dva sektora zabeležen najveći porast broja nezaposlenih.

dostupne podatke može se videti da ima, mada ređe, državnih kompanija koje imaju sve načine i metode rada koju današnje kompanije primenjuju u oblasti ljudskih resursa: koriste se odgovarajuće metode i tehnike selekcije kadrova, prate se njihovi rezultati, nagrađuju se zaposleni za uspešan rad, te omogućavaju obuke i usavršavanja. No, s druge strane, većina njih ima samo delimično razvijenu funkciju ULJR. Primetno je, takođe, da u državnim kompanijama još uvek ima dosta zapošljavanja koje ne uzima obzir potrebe tih preduzeća, već se kadrovi zapošljavaju onako kako se društvene veze aktiviraju.

Što se tiče motivacije građana Srbije da rade u državnim preduzećima, ona je na visokom nivou. Stabilnost i sigurnost plata, te sigurnost radnog mesta, svakako su osnovni kriterijumi zašto ljudi žele tu da rade. No, nije lako zaposliti se u njima, jer preporuke i društvene veze veoma utiču na to ko će od kandidata biti primljen na određeno radno mesto.

Kada se govori o sindikatima, njihova uloga i značaj u Srbiji danas je jedino evidentna u monopolskim javnim preduzećima, i tu se jedino još uvek mogu videti organizovani oblici radnog istupanja.¹⁵⁴ U privatnim kompanijama u Srbiji ne postoji organizovani oblik sindikata i radnici koji rade u njima generalno nemaju mogućnost za ostvarivanje boljih uslova rada preko sindikata. Jedino na individualnom ili grupnom nivou, s vremena na vreme, kada se steknu uslovi za to, mogu da se menjaju pojedine stvari vezane za njihov rad.

U Srbiji su veće izmene opšteg Zakona o radu urađene 2014. godine, a nakon toga su bile manje izmene i dopune zakona 2017. i 2018. godine.¹⁵⁵ Zakon je stupio na snagu iako su i Unije poslodavaca i Unije sindikata bile njime nezadovoljne. Zakon je imao za cilj da ispravi nedostatke Zakona o radu iz 2005. godine, da preciznije definiše pojedine odredbe koje su bile nedovoljno precizno date, uskladi naš Zakon o radu sa radnim pravom EU, kao i da se dodatno uzmu u obzir odredbe vezane za Međunarodnu organizaciju rada.¹⁵⁶ No zakon je omogućio vlasnicima kompanija i

¹⁵⁴ Biljana Milikić Bogićević, Nebojša Janićijević. 2009. "HRM Trends in Transition Economies: Two Reflections of the Shared Background", *Sociologija*, Vol. LI, N° 2, p. 172. DOI:10.2298/SOC0902157B

¹⁵⁵ Za zaposlene u državnoj upravi važi Zakon o radu u državnim organima. Potrebno je naglasiti da ovaj Zakon više štiti zaposlene nego opšti Zakon o radu.

¹⁵⁶ Mario Reljanović, Bojana Ružić, Aleksandra Petrović. 2016. *Analiza efekata primene izmena i dopuna Zakona o radu*, Fondacija Centar za demokratiju, str. 6.

njihovom menadžmentu mnogo veća prava nego ranije, a zaposlenima manja. Između ostalog, poslodavcima je omogućeno lakše otpuštanje zaposlenih, rad na određeno radno vreme produžen je sa godinu na dve godine (sa mogućnošću do tri), smanjen je broj slobodnih dana sa sedam na pet, otkazni rok je smanjen na period od osam do 30 dana (ranije je otkazni rok morao biti 30 dana). Od pozitivnih promena navodi se da je u Srbiji konačno Zakonom definisan rad na daljinu, koji se do sada nije zakonski prepoznavao, ostvareno je pravo na godišnji odmor mesec dana nakon početka rada u kompaniji (ranije je bilo posle šest meseci), a trudnice i porodilje dodatno su zaštićene jer poslodavac ne može da ih proglasi viškom tokom bolovanja.

S obzirom na to da je javno mnjenje bilo usaglašeno oko toga da je Zakon previše liberalan prema poslodavcima,¹⁵⁷ a da su prava zaposlenih značajno ugrožena, već od 2017. godine Vlada je najavljivala da će biti usvojen novi zakon o radu. Najozbiljnije najave da će se novi Zakon doneti tokom 2020. godine bile su 2019, ali se to usled pandemije nije desilo. I dalje se u sredstvima javnog informisanja produžava rok kada će novi zakon biti donet. Ono oko čega se većina pravnika koji se bave radnim pravom slaže jeste da je neophodno Zakon promeniti tako da se više uvažavaju interesi zaposlenih. Prema Reljanoviću i ostalima, „Počev od Zakona o radu iz 2001. godine pa do danas, postoji jasno izražena tendencija da se svakim novim normativnim tekstom ide ka umanjivanju obima i kvaliteta prava zaposlenih, što stvara prethodni otpor i oprez kod sindikata svakoj ideji donošenja novog zakona o radu.”¹⁵⁸

Što se tiče regulative vezane za reprezentativne sindikate,¹⁵⁹ u tom pogledu nije izvršena ozbiljnija reforma. Pogotovo je ostalo nedefinisano pitanje formiranja sindikata kod pojedinačnog poslodavca, te je ono definisano samo opštim aktom o osnivanju sindikata. U izveštaju NALED-a navodi se: „Činjenica da kriterijumi za osnivanje sindikata nisu definisani, već da sindikat može da se osnuje u skladu sa opštim aktom sindikata, dovela je do toga da se u Srbiji i ne zna tačan broj sindikata, a još manje broj onih koji uživaju prava sindikalnih predstavnika. Dužnosti i obaveze poslodavca prema sindikalnim predstavnicima ne prate ekonomsku snagu

¹⁵⁷ Ibidem, str. 6.

¹⁵⁸ Ibidem, str. 7.

¹⁵⁹ To su veliki sindikati, koji imaju mogućnost kolektivnog pregovaranja sa poslodavcima.

poslodavca i predstavljaju dodatno administriranje i prevelike troškove za poslodavce.”¹⁶⁰

Privatne srpske kompanije su svakako najdalje odmakle u reformama sektora upravljanja ljudskim resursima, i one u trci za kandidatima koji imaju mogućnosti da biraju gde će se zaposliti imaju više prepreka koje moraju da savladaju. Ovo se pre svega odnosi na srednje i velike kompanije koje su etablirane na tržištu i koje su u potrazi za kvalitetnim kadrovima. Njima je ponuda radne snage dosta ograničena, jer je pre svega generalno manja ponuda kvalitetnih kadrova, kako na nivou onih sa završenim specijalizovanim srednjim školama, tako i sa fakultetima. Ponovo je primetan veliki broj mladih ljudi koji su, pogotovo nakon 2010. godine, otišli u inostranstvo, jer su uslovi za rad bili bolji. Stoga u Srbiji u ovom trenutku podjednako nedostaje vozača, keramičara ili stolara, kao i doktora medicine ili IT stručnjaka.

Pored motivisanja građana da apliciraju za zaposlenje u srpskim privatnim kompanijama, drugi problem je svakako i ponuda poslova i odgovarajuće materijalne nadoknade, te mogućnosti usavršavanja. Ponovo većina inostranih kompanija u Srbiji može da ponuditi u tom smislu bolje uslove, te je i u ovoj oblasti zbog toga teže doći do kandidata. Treba dodati da srpske privatnike, ili kako je u kolokvijalnom govoru odomaćeno „gazde”, ne prati dobra reputacija. Kandidati se ipak odlučuju za rad kod njih, jer je u trenutku traženja posla to bila najbolja opcija.

O razvoju ULJR u malim, te ponekad i kompanijama srednje veličine, ne može se govoriti, jer su tamo i inače funkcije u radu prilično koncentrisane, te jedna osoba ima više funkcija i poslova koje obavlja. Prema tome, vlasnik malog preduzeća je taj koji odabira i zapošljava kandidate i prati njihov rad. Praćenje rada je usmereno pre svega na ispunjavanje zadataka i ostvarivanje učinka, a ne postoji u tolikoj meri razvijena svest o unapređenju rada zaposlenih, te unapređivanju njihove motivacije, materijalne ili moralne.

Inostrane kompanije su donele svoje prakse upravljanja ljudskim resursima iz matičnih zemalja. Upravo su one najzaslužnije za uvođenje savremenih načina upravljanja ljudskim resursima. Takođe, bilo je primetno da su u početku rada na srpskom tržištu inostrane kompanije dovodile svoje menadžere u Srbiju. Bogićević Milikićeva i Janićijević navode da su posebno

¹⁶⁰ NALED, (2014), II kvartalni izveštaj o statusu reformi, Beograd, Srbija. www.naled-serbia.org, PDF

inostrane banke i investicioni fondovi prednjačili u tome, jer su smatrali da kadrovi koji su postojali u Srbiji nisu dovoljno kompetetni za obavljanje poslova u njihovim poslovnicama.¹⁶¹ Danas je broj ekspatrijata koji rade u poslovnicama srpskih kompanija znatno manji nego ranije, što pokazuje da su razvijeni sistemi i oblici poslovanja u Srbiji u skladu sa onim što matično sedište kompanije traži. Stoga se može zaključiti da su promene koje su sa sobom donele inostrane kompanije u Srbiju, a koje podrazumevaju strateški pristup ljudskim resursima, a ne *ad hoc* prilagođavanje, pre svega pozitivno uticale na opseg prihvatanja, a onda i na implementiranje HR prakse u Srbiji.

¹⁶¹ Biljana Milikić Bogičević, Nebojša Janićijević. 2009. "HRM Trends in Transition Economies: Two Reflections of the Shared Background", *Sociologija*, Vol. LI, N° 2, p. 164. DOI:10.2298/SOC0902157B

4.4. Uporedna analiza HR praksi u Kini i Srbiji

Sličnosti u ekonomskom načinu razvoja u Kini i Srbiji usloville su sličnosti u načinu i organizaciji poslovanja. Državna preduzeća i kod jednih i kod drugih zaostaju u primeni savremenih metoda upravljanja ljudskim resursima. Hijerarhija, autoritet i kolektivizam opredeljuju način poslovanja, koji se potom prenosi i na ovu funkciju. Prisutan je politički upliv kod zapošljavanja novih kandidata, a bitan je i uticaj veza. Zadaci se svode na ispunjavanje zadataka, ali nije toliko zastupljeno praćenje učinka, te merenje rezultata i upoređivanje sa planom. Nedostaje i nagrađivanje zaposlenih, čime bi se unapredila motivacija zaposlenih.

I kod privatnih kompanija ima dosta sličnosti. ULJR se u obe zemlje značajno razvija nakon dolaska inostranih kompanija, i to naročito kod privatnih kompanija. Razlika je jedino u vremenskom okviru kada nastaju promene, tako da je u Kini period promena i transformacija znatno duži nego u Srbiji. U Kini su reforme počele osamdesetih godina XX veka, a u Srbiji dvadeset godina kasnije. Privatne kompanije primenjuju odgovarajući odabir kadrova, bilo kroz selekciju zaposlenih unutar kompanije, bilo kroz selekciju kandidata van kompanije. U te svrhe i u jednoj i drugoj zemlji postoje specijalizovane eksterne agencije koje mogu za potrebe kompanija da vrše selekciju kandidata. Rad zaposlenih se ocenjuje i prati po osnovu kriterijuma ili metoda koji su usaglašeni, i koji se primenjuju kroz službu ULJR. Rezultati rada su bitni, ali su samo jedan deo ocenjivanja zaposlenih. U obzir se uzima i način i uspeh u komunikaciji sa nadređenima, kolegama i eksternim saradnicima. Postoje mogućnosti i za materijalno i nematerijalno nagrađivanje. U Srbiji je dominantniji uticaj vlasnika kompanije na odlučivanje i donošenje odluka u oblasti HR nego u Kini. Doduše, to se može objasniti i tehničkim razlozima, jer je razlika u veličini velikih kompanija u Kini i Srbiji značajna. Stoga je u kineskim velikim kompanijama uloga vlasnika znatno manja u pitanjima odabira i selekcije kadrova nego u Srbiji.

Inostrane kompanije su svakako dale veliki doprinos u obe zemlje u oblasti ljudskih resursa. Veliki broj ljudi dobio je mogućnost da radi i u inostranim i u domaćim privatnim kompanijama, te je mogao da povuče paralele u njihovim sličnostima i razlikama. Takođe, veliki je broj onih koji su, stičući iskustva za rad u inostranim kompanijama, kasnije osnivali sopstvena preduzeća, te su u startu mogli da u svojim preduzećima postave slične sisteme poslovanja kao u inostranim kompanijama, a samim tim i organizovanju ULJR. Istovremeno, i država preduzeća bila su u prilici da uvide koji su benefiti ovakvih načina organizovanja zaposlenih, te su i ona

moгла da unaprede svoje principe i način rada sa ljudskim resursima. No uz sve to treba imati u vidu da inostrane kompanije sa ekspatrijatima nikada ne mogu imati potpuno razumevanje kulture, tradicije i istorije zemlje u kojoj se nalaze. To je njihova slabost, i to ne mala, jer ona može presudno uticati na uspeh kompanije. Kroz analizu u prethodnim poglavljima pokazano je u kojoj meri razumevanje nacionalne kulture može na pozitivan ili negativan način da utiče na rezultate. Ovo je od posebnog značaja za poslovanje u Kini, koja kao azijska zemlja, i jedna od najjačih ekonomija na svetu, ima veliki priliv i veliki broj inostranih kompanija koje rade na njenom tržištu. Pokazano je da je za kompanije koje dolaze sa Zapada bilo teško da uvek razumeju kako kinesko tržište funkcioniše i zašto se nekada stvari obavljaju na potpuno suprotan način u odnosu na to kako su zapadnjaci organizovani. To posebno dolazi do izražaja kroz saradnju sa ljudima, te tu potencijalno mogu nastati najveći problemi. U Kini je broj ekspatrijata procentualno veći nego u Srbiji i njima je značajno teže privikavanje na život i rad. Svakako da je danas mnogo lakše raditi u Kini nego pre četrdeset godina kada se Kina otvorila za inostrana ulaganja i kada je bilo mnogo više nepoznanica nego danas. No neki problemi su i dalje ostali, a u literaturi se skoro uvek navodi *guanxi* kao jedan od najvećih problema. Za razliku od toga, većina inostranih preduzeća koja posluje u Srbiji dolazi sa teritorije Evrope, stoga su ovde razlike u kulturama manje nego u Kini. Evropski ekspatrijati se lakše prilagođavaju poslovanju u Srbiji, jer je način života i poslovanja sličniji nego u nekim drugim zemljama. Naravno, i ovde ima dosta problema, koji delimično proizilaze iz razlika u kulturama, a delimično i iz toga kako je organizovano srpsko zakonodavstvo.¹⁶²

Možemo, naravno, povući i paralele u oblasti radnog prava u Srbiji i Kini. Upoređujući situaciju u oblasti zakonodavstva, koja je bitan deo sistema upravljanja ljudskim resursima, možemo zaključiti da se Kina i Srbija trenutno nalaze na dva potpuno različita puta. Kina je, s jedne strane, imala potpuno liberalizovan Zakon o radu, a sada se bori da tu uvede mnogo veći red i prvenstveno zaštititi radnike, a Srbija koja je imala znatno strožiju regulativu koja je štitila radnike, sada mnogo više štiti poslodavce i ima liberalizaciju zakona o radu koji ide u korist poslodavaca. Generalno gledano, zakoni služe tome da izbalansiraju odnos poslodavaca i zaposlenih, te da omoguće i jednima i drugima ostvarivanje određenih prava, ali i

¹⁶² U Beloj knjizi koju godinama publikuje udruženje inostranih investitora u Srbiji redovno se pominje zakonska regulativa kao jedna od najvećih prepreka za poslovanje u Srbiji.

poštovanje određenih obaveza. Kina je dok je imala potrebe za velikim inostranim ulaganjima imala liberalne zakone, koji nisu puno štitali radnike, ali su odgovarali poslodavcima. Nakon završetka ove faze doneti su novi zakoni, koji sada više štite radnike i onemogućavaju kršenje prava zaposlenih od strane poslodavaca. S obzirom na to da se Kina ranije otvorila za inostrane investicije u punom smislu te reči, te da su promene Zakona o radu pratile promene u ekonomskom razvitku zemlje, Srbiju tek očekuje ova faza razvoja.

Svakako da su u Srbiji ovakvi liberalni zakoni o radu privukli visok nivo inostranih investicija, ali treba očekivati da će nakon perioda priliva investicija koje su uglavnom išle u delatnosti sa nižim stepenom dodate vrednosti, te u trgovinu, Vlada Srbije usvojiti plan kojim će podsticati drugačije oblike ulaganja, koji će biti suprotni od prethodnih, te da će na osnovu sada kvalitativnog a ne kvantitativnog rasta (mada je on uvek bitan) menjati i zakonsku regulative, koja će omogućiti bolje uslove za rad.

Što se tiče sindikata, situacija ni u jednoj zemlji nije dobra. U Kini oni skoro da ne postoje, a u Srbiji su svedeni na minimum, a opstaju jedino u okviru velikih monopolskih državnih kompanija. Uloga sindikata, tj. organizovanog udruživanja radnika, ne bi smela da se obesmisli i da se dopusti da potpuno zamre, jer su bili potrebni vekovi borbe za ostvarivanje prava radnika, tj. zaposlenih. No i jedna i druga zemlja svakako moraju ostvariti značajnije promene u ovoj oblasti, kako bi se i na taj način dodatno poboljšao položaj zaposlenih.

5.

STRATEGIJE ZA IZLAZAK MEĐUNARODNIH KOMPANIJA NA TRŽIŠTA KINE I SRBIJE

5.1. Teorijske postavke

Globalizacija poslovanja kao tekovina XX veka dovela je do rušenja barijera koje su do tada onemogućavale protok roba, usluga, kapitala i ljudi na način koji je sada moguć. Ne može se reći da međunarodno poslovanje pojedinačnih kompanija nije postojalo i u nekim ranijim periodima ljudske civilizacije (primer Britanske istočnoindijske kompanije je samo jedan od poznatijih), ali je ovakva brzina prometa i opšte međunarodne saradnje do sada bila nepoznata.

Pojava multinacionalnih kompanija (MNK) dovela je do promena uobičajenog sistema poslovanja koji je važio za period pre početka procesa globalizacije. Vreme predglobalizacije, u kojem je na većini tržišta bila dominantna domaća konkurencija, dovelo je do toga da su tehnološke i evolutivne promene kompanija bile znatno sporije, a svet biznisa je funkcionisao po znatno jednostavnijim principima poslovanja nego danas.

Usled toga je izazov i rizik poslovanja na ino-tržištima na kojima kompanija ranije nije poslovala, i podjednako na onima na kojima posluje već duži niz godina, veoma velik i treba mu pristupiti obazrivo. Elemente za ovu analizu obezbeđuje strategijski menadžment, jedna od najbrže razvijanih disciplina menadžmenta, koji je u istorijskom smislu počeo polako da se razvija krajem šezdesetih godina, ali je sredinom osamdesetih krenuo njegov znatno brži uspon. Autori iz oblasti menadžmenta takođe se i u oblasti strategijskog menadžmenta smatraju inicijalnim tvorcima, a pored onih o kojima je već bilo reči u prethodnim poglavljima svakako treba pomenuti Majkla Portera (*Michael Porter*), Igora Ansofa (*Igor Ansoff*) i Henrija Mincberga (*Henry Mintzberg*).

S obzirom na to da ovaj deo monografije treba da posluži objašnjenju najboljih mogućih opcija za poslovanje na kineskom i srpskom tržištu, i teorijske postavke strategijskog menadžmenta biće u funkciji ovog teksta, ali neće biti dat kompletan prikaz ove naučne discipline.

Prema Desu i Lampkinu (*Dess, Lumpkin*) „Strategijski menadžment se sastoji od analiziranja, odlučivanja i akcija koje jedna organizacija preduzima kako bi osmislila i održala konkurentsku prednost”.¹⁶³

Slično mišljenje dele i Hit i ostali (*Hitt at all.*), koji u svojoj knjizi o strategijskom menadžmentu navode da je on „sveukupan set obaveza, odluka i akcija koje su neophodne firmi da postigne stratešku konkurentnost i zaradi iznadprosečna primanja”.¹⁶⁴

Momčilo Milisavljević u knjizi *Savremeni strategijski menadžment* navodi: „Strategijski menadžment je koncept koji uključuje kako strategijsko planiranje tako i strategijsku akciju u situaciji kada se sredina brzo menja i rastu njeni otpori. Strategijski menadžment je način da se smanje, ako ne i potpuno eliminišu otpori promenama koje sprečavaju produbljenje jaza između potencijala preduzeća i zahteva sredine... Akcenat je na blagovremenoj analizi strategijske pozicije preduzeća u privredi, utvrđivanju kriterija za izbor među alternativnim strategijama i preduzimaju akcije koje se na osnovu feedback sistema (povratne sprege) kontroliše i usmerava.”¹⁶⁵

Mada je predmet proučavanja strategijskog menadžmenta sličan kod većine autora koji se bave ovom tematikom, donekle im je različit pristup sagledavanja sastavnih delova ove discipline. Usled toga je odabran pristup koji su u svojoj knjizi koristili Des i Lampkin. Prema njima proces strategijskog menadžmenta sastoji se iz tri faze:

1. strategijske analize,
2. formulacije strategije i
3. implementacije strategije.

¹⁶³ Gregory G. Dess, G. T. (Tom) Lumpkin. 2003. *Strategic Management - Creating Competitive Advantages*, McGraw-Hill Irwin, New York, p. 3.

¹⁶⁴ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. 2003. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 5th Edition, South-Western, Thomson, Ohio, p. 7; Prema ovim autorima pod iznadprosečnim primanjima se podrazumeva višak primanja u odnosu na ona koja investitor očekuje da zaradi od investicija koja imaju sličan nivo rizika.

¹⁶⁵ Momčilo Milisavljević. 2003. *Savremeni strategijski menadžment*, IEN Press, Beograd, str. 25.

1. *Strategijska analiza* je prva faza procesa strateškog menadžmenta u kojoj se analizira interno i eksterno okruženje kompanije koju posmatramo. Što se tiče *internog okruženja*, posmatramo čime sve kompanija u datom trenutku vremena raspolaže (od proizvodnje do finansija). Takođe vrši se analiziranje svih vrsta resursa, kako bi se uočilo koji od posmatranih resursa treba da ima centralnu ulogu u ostvarivanju konkurentske prednosti.¹⁶⁶ U tom smislu bi se kao jedna od tehnika za identifikovanje konkurentske prednosti mogla navesti i Porterova analiza lanca vrednosti preduzeća.

Pod ovom analizom podrazumeva se identifikovanje prvo osnovne vrednosti koju može imati proizvod ili usluga za kupce prilikom njihove kupovine, kako bi se moglo pristupiti identifikovanju konkurentske prednosti. Pod osnovnom vrednošću podrazumeva se vrednost koju su kupci spremni da plate za ono što im kompanija pruža. Kompanija će biti profitabilna ukoliko su prihodi od prodaje veći od ukupnih troškova koje kompanija ima tokom kreiranja vrednosti za kupce.

Porter identifikuje pet primarnih i četiri pomoćne aktivnosti u okviru analize lanca vrednosti preduzeća.¹⁶⁷ Pod *primarnim aktivnostima* podrazumeva se unutrašnja logistika, operacije rada (kod proizvodnje, npr. efikasna proizvodnja, automatizacija rada, kvalitet proizvoda...), spoljašnja logistika, marketing i prodaja, te pružanje usluga potrošačima (doprinos usluge i kreiranje gotovog proizvoda ili usluge, usluga prodaje i transfer do kupca, te pružanje usluge nakon prodaje). Pod *pomoćnim* (aktivnostima podrške) podrazumeva: nabavku, tehnološki razvoj, upravljanje ljudskim resursima te infrastrukturu preduzeća (opšta administracija). Svaka od ovih aktivnosti može, po Porteru, postati izvor konkurentske prednosti, a na samoj je kompaniji, tj. menadžerima koji njome upravljaju, da oceni šta od svega posmatranog može biti i jeste izvor konkurentske prednosti.

¹⁶⁶ U zavisnosti od proizvoda i usluge koja se nudi na tržištu, zavisice i formulisanje strategije preduzeća. Može se desiti i da dve kompanije koje se, recimo, bave proizvodnjom istog proizvoda imaju različite strategije poslovanja. Usled toga jedna se može odlučiti na proizvodnju visoko kvalitetnog i skupog proizvoda, a druga na proizvodnju manje kvalitetnog i jeftinijeg proizvoda. U zavisnosti od odabira razvojnog puta kompanije, zavisice i usmeravanje na konkretnu konkurentsku prednost.

¹⁶⁷ Objašnjenje Porterovog lanca vrednosti dato je prema: Gregory G. Dess, G. T. (Tom) Lumpkin. 2003. *Strategic Management - Creating Competitive Advantages*, McGraw-Hill Irwin, New York, p. 70-81.

Što se *eksternog okruženja* tiče potrebno je ustanoviti položaj kompanije, sa njenim jakim i slabim stranama, u odnosu na šanse i opasnosti iz okruženja (tzv. SWOT analiza), kako bi se pravilno shvatila trenutna situacija kompanije i uvideli mogući pravci daljeg razvoja.¹⁶⁸ Takođe, posebnu pažnju treba obratiti na karakteristike okruženja, i to na: demografski, sociokulturni, politički/pravni, tehnološki, ekonomski i globalni segment društva.¹⁶⁹ Pored toga, strategijski menadžment uključuje procenu prednosti i slabosti konkurentskih kompanija na tržištu, opasnost od novih konkurenata, pregovaračku snagu kupaca i dobavljača, pretnju od supstituta i intenzitet rivalstva među konkurentima.

2. Naredna faza procesa strategijskog menadžmenta je *formulacija strategije*. Strategija predstavlja integrisani i koordinisani set obaveza i akcija koje su osmišljene da se iskoriste bazične kompetencije i postigne konkurentska prednost.¹⁷⁰ Može se definisati na tri nivoa: na nivou poslovanja, na nivou preduzeća i na nivou internacionalizacije (međunarodnog poslovanja).

Strategije koje se formulišu na nivou *poslovanja kompanije* stvaraju se sa idejom kako da se kompanije izbere za bolje mesto na tržištu u odnosu na

¹⁶⁸ Jedna od najkorisnijih tehnika odlučivanja uopšte, jer se može koristiti i u biznisu, i u svakodnevnom životu. Ukoliko se koristi za potrebe kompanija, analiza se vrši tako što kompanija sagledava prvo svoje interne faktore poslovanja, i to su faktori koji su pod njenom kontrolom. Snaga kompanije (S – strenght) predstavlja ono što kompanija dobro radi, zašto uspešno posluje, zašto dobro prodaje proizvode ili usluge. Slabosti kompanije (W – weaknesses) su ono što kompanija ne radi dobro, proizvodi ili usluge koje prodaje nisu dovoljno dobri, sam način functionisanja preduzeća nije dobar itd. Mogućnosti (O – opportunities) su faktori koji utiču na poslovanje kompanije, a koji nisu pod njenim uticajem već okruženja. Na njih preduzeće nema uticaja. Recimo, pozitivna promena zakonske regulative, pozitivne promene u uslovima poslovanja, smanjenje konkurencije. Opasnosti (T – threats) su faktori okruženja koji ugrožavaju opstanak preduzeća, poput konkurencije, restriktivnih zakonskih propisa, ekonomskih kriza, inflacije... Ukrštanjem ovih parametara dobija se dobar presek situacije za kompaniju, uz pomoć koga se onda može definisati odluka o tome šta u narednom vremenskom periodu preduzeće treba da uradi da bi dobro poslovalo.

¹⁶⁹ Gregory G. Dess, G. T. (Tom) Lumpkin. 2003. *Strategic Management – Creating Competitive Advantages*, McGraw-Hill Irwin, New York, p. 36-63.

¹⁷⁰ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. 2003. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 5th Edition, South-Western, Thomson, Ohio, p. 9.

svoje protivnike u određenoj oblasti poslovanja. Porter navodi tri osnovne strategije kako se može izboriti bolja pozicija na tržištu, i to putem: prednosti u troškovima proizvodnje, diferencijaciji u odnosu na konkurente i fokusiranjem na jedinstvene proizvode/usluge koji su specifični i koji se specijalno vrednuju.

Strategija na nivou *preduzeća* svodi se na diferenciranje (razlikovanje) u odnosu na konkurente. Postoji više načina kako se to može postići, a da bi se razlikovali mogu se podeliti u dve grupe: horizontalna (povezana i nepovezana) i vertikalna diferencijacija.

Povezana diferencijacija odnosi se na situaciju kada kompanija može da stekne konkuretsku prednost kroz poslovanje u različitim oblastima tako što vrši usklađivanje bazičnih kompetencija kompanije sa aktivnostima (npr. proizvodnja ili prodaja) koje kompanije dele. Na taj način ona stiče prednosti po osnovu ekonomije obima. Recimo, kompanija se bavi proizvodnjom različitih elektronskih uređaja (npr. mobilnih telefona i pametnih satova), koji su brendovi za sebe, ali se koriste isti proizvodni i prodajni kapaciteti da se proizvedu i prodaju različiti proizvodi. Takođe, kroz spajanje kompanija, koje mogu biti u istim ili sličnim oblastima poslovanja, postiže se da se kroz udruženu moć dve kompanije dobije jedna nova, koja je tako sposobnija da se bolje odupre konkurentima na tržištu.

Nepovezana diferencijacija koristi ili restrukturiranje ili portfolio menadžment kako bi se postigla konkurentska prednost. Pod restrukturiranjem se podrazumeva promena unutar preduzeća koja treba da dovede do boljih rezultata kompanije, putem kupovine drugih kompanija koje više dobro ne posluju te ih kompanija menja (restruktuiru) da dobro rade. Nakon toga ih ili ostavlja u svom sastavu, ili ih prodaje po ceni znatno višoj od prvobitne kupoprodajne. Portfolio menadžment označava strategiju kada se kupuje kompanija koja nema zajedničku oblast poslovanja sa posmatranom kompanijom ali je uspešna, te se onda ulaže u nju kako bi se smanjio rizik poslovanja.

Vertikalna diferencijacija označava situaciju kada kompanija, bilo strategijom unapred ili unazad, priključuje svom sistemu poslovanja nove „karike”, tj. poslove koje do tada nije imala u svom poslovanju. Recimo, ukoliko proizvođač automobila nije imao svoju maloprodajnu mrežu i želi da je uključi u svoj sistem poslovanja, onda to predstavlja vertikalnu diferencijaciju unapred. Ukoliko pak kompanija u svoj proizvodni proces uključi preradu nekih sirovina/polufabrikata koje je do tada kupovala od drugih kompanija, to je vertikalna diferencijacija unazad.

Međunarodna strategija poslovanja podrazumeva da se prilikom izlaska na međunarodna tržišta prvo dobro sagleda situacija na domaćem tržištu kako bi se videlo da li će izlazak na inostrana tržišta doprineti stvaranju konkurentne prednosti.¹⁷¹ Ukoliko faktori koji se tiču nacionalne ekonomije, domaće tražnje i domaće konkurencije govore u prilog tezi da treba izaći na druga tržišta, onda se na to treba i odlučiti. Pri tome se moraju pažljivo odabrati tržišta na kojima će kompanija poslovati, što znači da se ista vrste analize kakva se radi za domaća tržišta, radi i za inostrano.

Postoji više strategija za izlazak na međunarodna tržišta: izvoz, licence i franšizing, strateške alijanse i zajednička ulaganja (*joint ventures*), otvaranje predstavništava ili ogranaka, te otvaranje sopstvenih kompanija. S obzirom na to da je naredno poglavlje upravo posvećeno ovim strategijama, tada će biti dato njihovo opširnije objašnjenje.

3. Treća faza procesa strateškog menadžmenta je *implementacija strategije*. Tokom ove faze sprovodi se u delo odabrana strategija i vrši kontrola onoga što je urađeno. Takođe, neophodno je da se u samoj organizaciji osmisli efektivan sistem rada kako bi odabrana strategija zaživela, što se postiže kako kroz formiranje odgovarajuće organizacione strukture, tako i kroz ponašanje rukovodećih menadžera, koji će uz pomoć svojih liderskih sposobnosti uspeti da motivišu ljude da se strategija sprovede u delo.

¹⁷¹ Ovo je deo strateškog menadžmenta koji je bitan za naredne strane ovog poglavlja, jer se koncepcijski gledano u okviru njega nalaze moguće strategije za izlazak na inostrana tržišta, a dato je na primeru Kine i Srbije.

5.2. Strategije izlaska na kinesko tržište

Iskustva inostranih kompanija koje posluju ili su poslovale na kineskom tržištu su dijametralno različita. Cilj ovog poglavlja je da pokaže da kinesko tržište, iako nudi velike mogućnosti, nije obećana zemlja, već vrlo komplikovano tržište, kome je potrebno shodno tome i prići na odgovarajući način.

Šanse zbog kojih su se mnoge kompanije odlučile da pokrenu poslovanje na kineskom tržištu su:

- brojnost populacije;
- veličina tržišta;
- prirodni resursi;
- jeftina radna snaga (raniji periodi);
- sve povoljnija zakonska regulativa za inostrana ulaganja – kako za zajednička ulaganja (*joint venture*), tako i za direktne strane investicije (*foreign direct investments*);
- povoljne promene u ekonomskoj i političkoj sferi;
- rapidan ekonomski razvoj Kine od osamdesetih godina XX veka do danas;
- ulazak Kine u Svetsku trgovinsku organizaciju (STO);
- Kina je članica ASEAN-a i BRICS-a, te pored toga osnivač Inicijative Pojas i put.

S druge strane, postoje i *barijere ili opasnosti* u poslovanju, zbog kojih su pojedine kompanije odlučile da se povuku ili da uopšte ne pokušaju sa otvaranjem kompanija na kineskom tržištu:

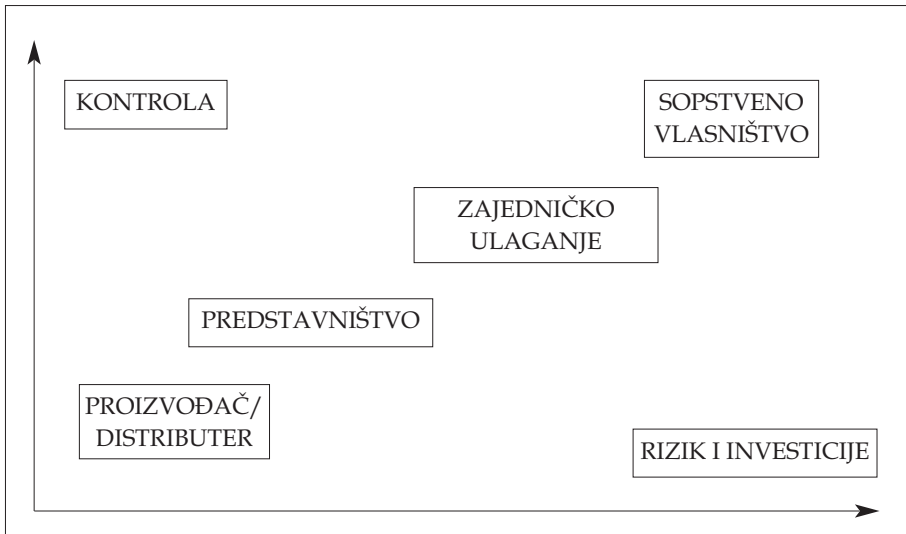
- nejednak regionalni ekonomski razvoj;
- nedovoljno razvijeno zakonodavstvo;
- nedovoljno razvijeno finansijsko tržište;
- velika konkurencija kineskih državnih kompanija;
- guanxi;
- manjak kvalifikovane radne snage;
- statističke informacije ne odlikavaju pravo stanje stvari u zemlji;
- ubrzano kopiranje tehnologije i proizvoda od strane kineskih kompanija.¹⁷²

¹⁷² Katarina Zakić. 2011. „Osobenost menadžmenta u Azijsko-pacifičkom regionu – prožimanje iskustava istoka i zapada: case study Hong Kong”, doktorska disertacija, Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet.

Pre nego što se kompanija iz bilo kog dela sveta odluči da posluje u Kini neophodno je da se dobro raspita o svemu što je može dočekati na kineskom tržištu. Počev od toga da li je delatnost kojom se bave u ekspanziji u Kini ili nije, odnosno da li za njihove proizvode ili usluge postoji tražnja na kineskom tržištu. Ako postoji, u kojim delovima Kine su posebno povoljni uslovi za poslovanje? Pored toga neophodno je pogledati i infrastrukturu, takse i poreze koji se plaćaju. Sagledati potrebe za radnom snagom i kakva je situacija u vezi sa tim u gradovima/provincijama u kojima kompanija želi da posluje. Pogledati zakonsku regulativu vezanu za osnivanje različitih oblika preduzeća i videti koje su prednosti, a koje mane za svaku od njih.¹⁷³ Uraditi analizu domaće i inostrane konkurencije koja postoji na kineskom tržištu. Sve ove vrste analiza kompanija može uraditi sama, ali može unajmiti i odgovarajuće konsultantske kompanije koje će im pomoći da sagledaju sve moguće alternative za poslovanje u Kini.

¹⁷³ Novi Zakon o inostranim ulaganjima stupio je na snagu 1. 1.2020. godine. Po osnovu ovog zakona privredni subjekti imaju mogućnost da se u narednih pet godina prilagode ovim zakonskim izmenama. „Zakon ima za cilj da promoviše fer konkurenciju, jednaku primenu politika podrške razvoju preduzeća prema preduzećima sa stranim ulaganjima i ravnopravno učešće u aktivnostima javnih nabavki. Štaviše, zaštita investicija je poboljšana ograničavanjem mogućnosti države da ekspropriše investicije stranih investitora, poboljšanom lakoćom doznaka sredstava u i van zemlje, jačom zaštitom prava intelektualne svojine i preduzimanjem mera protiv prisilnog transfera tehnologije i deljenja poslovnih tajni.” Orbis. 27th February, 2020. “Consequences of the new Chinese Foreign Investment Law”, <https://orbis-alliance.com/orbis-news/consequences-of-the-new-chinese-foreign-investment-law>

Slika 8 – Strategije za ulazak na kinesko tržište posmatrano u odnosu na porast kontrole i rizik investicija



Izvor: Jana Schmutzler de Uribe, Bernhard Ebel, Marcus B. Hofer. 2007. "Conquering the Dragon - Entry Strategies for the Chinese Market", *Business Success in China*, Springer, Berlin-Heidelberg-New York, p. 63.

Može se reći da, u suštini, ne postoji jednostavna i univerzalno primenljiva strategija kako ući na kinesko tržište, pa svaka kompanija, shodno svojim mogućnostima, mora odrediti i osmisлити svoj nastup na njemu (videti Sliku 8). Pri tome se, naravno, moraju uzeti u obzir tri osnovna strateška parametra: sopstvene kompetencije, konkurencija i potrošači. O mogućnostima sopstvene firme svakako najbolje znaju sami menadžeri. Što se tiče konkurencije, tu se posmatra kakva je inostrana, a kakva domaća (kineska) konkurencija. Može se desiti da, spolja gledano, ima mesta za novog konkurenta na ovom tržištu, jer je mali broj inostranih kompanija iz posmatrane oblasti pokrenuo svoju proizvodnju u Kini. Međutim, nije redak slučaj da strana kompanija uđe na kinesko tržište, a da je u međuvremenu počela sa radom neka nova kineska kompanija, koja nudi isti proizvod po nižoj ceni. Potrebno je znati i da kineska vlada ima sektore u kojima nije dozvoljeno inostrano ulaganje, poput rudarstva, prodaje duvana, mobilne elektronske prismothe, štampanja časopisa i knjiga itd. Od 2013. godine u oblasti poslovanja inostranih kompanija u Kini do danas više puta se menjala lista dozvoljenih i

nedozvoljenih delatnosti (Negative List) u koje su inostrane kompanije mogle ulagati.¹⁷⁴ Stoga je za bilo koju kompaniju koja želi da posluje u Kini prva obaveza da pogleda poslednje izmene koje postoje na ovoj listi, kako bi videla da li je njena delatnost u Kini dozvoljena ili ne. Ostale oblasti privrede nisu u tolikoj meri pod budnim okom Vlade, pa je za inostrane kompanije, koje ne posluju u navedenim delatnostima, situacija nešto lakša.

Kompanijama su na raspolaganju tri osnovna načina kako da uđu na kinesko tržište: izvoz, formiranje kooperacija sa kineskim firmama ili otvaranje sopstvene kompanije u Kini. Naravno, svaka od ovih strategija ima svoje prednosti i mane.

Možda je najbrži i najjednostavniji način da se uđe na kinesko tržište *izvoz robe*, koja se distribuira putem jedne ili više kompanija. Prednosti ovakvog načina ulaska na tržište su na strani kompanija koje nemaju puno sopstvenih sredstava, jer nije neophodno angažovati značajnije resurse u istraživanje tržišta. U toj situaciji lokalni distributer zna šta na tržištu prolazi, a šta ne, te je rizik od gubitka relativno mali.¹⁷⁵

Nedostatak je u tome što kada se roba distribuira na tržište preko distributera, predmetna kompanija nema direktan kontakt sa potrošačima. To može biti veliki nedostatak na kineskom tržištu, jer je ovo tržište veoma specifično i često je potrebno da se proizvod prilagodi lokalnim zahtevima. Takođe, nivo kontrole nad distributerom je relativno mali. Potrebno je još znati i da firma koja želi da uvozi ili izvozi robu iz Kine mora da bude registrovana u nadležnom ministarstvu. Pored toga, određene grupacije proizvoda podležu kvotama i uvoznim restrikcijama, a ni carine nisu niske. Izuzetak od ovog pravila su specijalne ekonomske zone, tj. posebna privredna područja, kao i privredni sporazumi ili grupacije sa kojima Kina ima potpisane posebne ugovore o saradnji, kao što je to ASEAN.

Kao jedna vrsta prelaznog rešenja, ukoliko se želi uspostaviti nešto veća kontrola na kineskom tržištu, može se otvoriti i *predstavništvo* (*representative office*) u Kini. Na početku otvaranja kineskog tržišta, dok se sprovodila početna faza Politike otvorenih vrata, ovo je bio uobičajeni način

¹⁷⁴ Yawen Zheng. 2021. "China's New Foreign Investment Law and Its Contribution Towards the Country's Development Goals", *Journal of World Investment & Trade*, Vol 22, pp. 400-401. DOI:10.1163/22119000-12340213

¹⁷⁵ Jana Schmutzler de Uribe, Bernhard Ebel, Marcus B. Hofer. 2007. „Conquering the Dragon - Entry Strategies for the Chinese Market”, in: Markus B. Hofer, Bernhard Ebel, *Business Success in China*, Springer, Berlin-Heidelberg-New York, p. 60.

kako su inostrane kompanije počinjale da rade na kineskom tržištu. To je relativno jeftin način ulaska na tržište, a postoji i bolji kontakt sa potrošačima. Međutim, nedostatak ovakvog načina vođenja posla je u tome što kinesko zakonodavstvo takav postupak ne priznaje kao pravo otvaranje kompanije, već kao indirektnu poslovnu aktivnost.¹⁷⁶ Shodno tome, predstavništvo jedne kompanije u Kini ne može da se uključi direktno u trgovinu, ne može da prima nadoknadu za svoje usluge, niti da potpisuje ugovore. Jednostavnije rečeno, predstavništvo ne može učestvovati ni u kakvoj vrsti zarade ili profita. Sve to otežava rad zaposlenih u ovakvim kompanijama, jer ne mogu brzo da reaguju na zahteve tržišta, a za sve se mora pitati matična kompanija, te se šanse često propuštaju.

Drugi način da se roba plasira na kinesko tržište je *zajedničko ulaganje* (*joint venture*).¹⁷⁷ U kineskom pravu ovi oblici kompanija predstavljaju kompanije sa ograničenom odgovornošću, koju su formirala dva entiteta – jedan iz inostranstva i jedan iz Kine. U ovakvoj kompaniji osnivači odgovaraju za rezultate preduzeća u visini uloženog kapitala (sredstava), što znači da matične kompanije ne odgovaraju sa celokupnom svojom imovinom. Tokom prve faze otvaranja specijalnih ekonomskih zona ovo je bio jedini način da inostrana kompanija izgradi svoju fabriku u Kini.

Sve do 2020. godine *joint venture* (JV) su mogli da se osnivaju na dva načina – po osnovu sredstava ili po osnovu ugovora. Takva praksa je ukinuta, odnosno ne postoji ovakva distinkcija JV, a kompanije su sada izjednačene u pravnom pogledu sa kineskim kompanijama i kao i one podležu kineskom Zakonu o preduzećima. To znači da ovakve kompanije sada u svojoj organizacionoj strukturi treba da se prilagode Zakonu o preduzećima, te da formiraju tri borda – akcionara, direktora i menadžera. Prema novom Zakonu o inostranim ulaganjima od 2020. godine moguće je da kineski partner bude i fizičko lice, dok su do tada samo kineske kompanije (pravna lica) imale mogućnost ulaganja u *joint venture*.

Osnovna prednost JV jeste da se u kooperaciju ulazi sa kineskim partnerom, koji je mnogo bolje upoznat sa kineskim tržištem. Takođe, domaći partner je najčešće upoznat i sa lokalnim organima vlasti, što je još jedna značajna pogodnost. Treba naglasiti da je ovaj oblik saradnje pogodan

¹⁷⁶ Ibidem, p. 61.

¹⁷⁷ U literaturi se *joint venture* uobičajeno definiše kao saradnja dva nezavisna pravna entiteta, tj. kompanije, koja rade na zajedničkom projektu značajnom za dve stane, a čije je vreme trajanja ograničeno.

za one kompanije koje su relativno mlade u pogledu internacionalizacije poslovanja, dakle nemaju veće iskustvo u radu na međunarodnom tržištu.

Glavna mana ovakvog načina poslovanja je u tome što se kontrola deli sa kineskim partnerom. Pored toga, može se lako desiti da dođe do kopiranja tehnologije ili procesa proizvodnje u koje je inostrani partner godinama ulagao od strane kineskih saradnika i/ili konkurenata, te se gubi prednost na tržištu.

Otvaranje sopstvenih kompanija ili direktno investiranje u Kini je noviji oblik ulaganja, s obzirom na to da u početku otvaranja Kine prema spoljnjem svetu to nije bilo dozvoljeno. Prednosti takvog načina ulaganja ogledaju se pre svega u samostalnom poslovanju, a takođe ne mora da se vodi računa o kineskom partneru, zatečenim kapacitetima ili radnoj snazi. Osim toga, nestaju i dugotrajni pregovori o zajedničkoj saradnji, koji se neminovno javljaju prilikom zajedničkih ulaganja.

Uobičajeno je da kompanije koje su veće i iskusnije na međunarodnoj sceni, dakle duži niz godina posluju u međunarodnom okruženju, preferiraju da u Kinu investiraju na ovaj način. Inostrana kompanija koja osniva sopstvenu kompaniju u Kini, a pri tome je konkurent kineskim kompanijama u istoj oblasti, često primenjuje ovu strategiju, jer na taj način štiti svoje poslovanje od kineskih konkurenata. Pri tome se najčešće misli na kopiranje konkurentske prednosti, ma u kom obliku ona da postoji.¹⁷⁸ Pored toga, uočeno je da kompanije u oblasti IT i elektronske industrije pribegavaju ovoj strategiji, za razliku od kompanija u oblasti tekstilne industrije ili proizvodnje hrane, koje se pre odlučuju za *joint venture* strategije.¹⁷⁹

Osnovni nedostatak u osnivanju sopstvene kompanije u Kini je u tome što ne postoji kineski partner koji dobro poznaje tržište, pa se moraju sprovesti opsežna istraživanja lokalnog tržišta, a kanali prodaje i distribucije moraju se formirati od početka.

Dakle, ovde su ukratko navedene strategije ulaska inostranih kompanija na kinesko tržište, ali je pored toga potrebno znati i kakvi su kineski potrošači, koje su njihove navike u kupovini, kako biraju proizvode i šta ih pokreće prilikom kupovine.

Uobičajena je podela potrošača u Kini na osnovu njihovih godina i načina trošenja sredstava na: penzioneri sa većim i manjim primanjima,

¹⁷⁸ Yu-Ching Chiao, Fang-Yi Lo, Chow-Ming Yu. 2010. "Choosing between wholly-owned subsidiaries and joint ventures of MNCs from an emerging market", *International Marketing Review*, Vol. 27, No. 3, p. 354. DOI: 10.1108/0265133 1011047998

¹⁷⁹ Ibidem, p. 355.

četrdesetogodišnjaci sa većim i manjim primanjima, tridesetogodišnjaci i dvadesetogodišnjaci (milenijalci), migranti i imućni ljudi.

Generacije potrošača koje su blizu penzije ili su u penziji, a koje su imale i još uvek imaju niska primanja, osetljivi su na promene cena i preferiraju proizvode koji manje koštaju. Za razliku od njih, oni koji su radili u državnim preduzećima ili javnoj upravi raspolažu sa znatno većim dohocima tj. penzijama, te prilikom izbora proizvoda i usluga više preovlađuje kvalitet cena.

Generacije koje su rođene tokom Kulturne revolucije kao deca su bili svedoci teških političkih i ekonomskih vremena, tako da na njihove današnje potrošačke preferencije utiču i dešavanja iz ove faze života. To su, takođe, generacije koje su među prvima mogle da rade i u privatnim kompanijama, kako domaćim, tako i inostranim, i za razliku od prethodnih generacija ranije su bile u mogućnosti da osnivaju sopstvene kompanije. I ovde se razlikuju dve grupe. Prvo, one koji još uvek imaju niska primanja, i koji su kao i prethodna grupa osetljivi na cene proizvoda i usluga. Takođe, kod njih je izražena i veća tendencija ka štednji, jer oni pomažu svojim roditeljima, ali u isto vreme i školuju svoju decu. I drugo, grupu koja ima visoka primanja i koja ne samo da preferira kvalitetne proizvode, već sredstva troši i na aktivnosti koje starije generacije većinom nisu u mogućnosti da priušte, poput putovanja u inostranstvo, raznih oblika zabave, kupovine stranih i skupih proizvoda i tako dalje.

Milenijalci su rođeni u vremenima kada Kina nije imala toliko ekonomskih problema i njihov život i potrošačke navike su potpuno drugačiji od drugih generacija. Takođe, ovo su generacije koje su rođene tokom sprovođenja Politike jednog deteta, tako da je sva pažnja uže i šire porodice bila usmerena na njih. Tridesetogodišnjaci su uglavnom dobro obrazovani i dobro zarađuju. Iako dosta troše, i to na kvalitetne proizvode i zabavu, dosta i štede. Dvadesetogodišnjaci su poznati kao generacija koja najviše troši i koja prati trendove, te dosta toga naručuju onlajn. U kupovinama preferiraju elektronske proizvode (mobilne telefone, kompjutere, Ipad-ove, kao i različite elektronske gedžete), te proizvode koji su kvalitetni i skupi.

Migranti su radnici koji uglavnom dolaze iz ruralnih predela i koji su došli u gradove u potrazi za bolje plaćenim poslovima. Ovu grupu čine radnici koji imaju između 25 i 45 godina i koji imaju obaveze i prema roditeljima, a oni koji imaju decu i prema deci. Nemaju svi migranti iste uslove za život. Oni koji imaju *hukou*, a to je uređeno mesto prebivališta u gradu u kome rade, koje između ostalog podrazumeva i plaćeno zdravstveno i socijalno osiguranje, imaju bolje mogućnosti za život, rad i

potrošnju. Za razliku od njih, još uvek je veliki broj onih koji nemaju *hukou*, imaju manja primanja i manje mogućnosti za potrošnju.

I na kraju, pod bogatim Kinezima se podrazumevaju oni koji imaju godišnja primanja preko milion američkih dolara. Žive u najrazvijenijim gradovima istočne Kine i imaju mogućnosti za kupovinu domaćih i inostranih premijum proizvoda. Ova grupa potrošača takođe dosta prati trendove i spremna je da uloži dosta novca, pogotovo u kupovinu inostranih proizvoda.

Dakle, ukupno posmatrano, u Kini najviše troše mlađi potrošači, između 20 i 35 godina, koji pripadaju srednjoj klasi. Više troše potrošači u najrazvijenim gradovima, gde su i najveća primanja. Mlađi potrošači imaju više sklonosti ka kupovini poznatih brendova, a bez obzira na uloženi novac koje kompanije plasiraju u marketing, kineski potrošači i dalje najviše veruju preporukama bliskih ljudi. Tržište luksuznih proizvoda je najbrže rastuće u Kini, što se moglo i očekivati s obzirom na ekonomske rezultate Kine. Iako je pandemija uticala na smanjenje potrošnje ovih proizvoda, očekuje se oporavak. Potrošnja kineskog stanovništva prikazana je u Tabeli 13 i na osnovu nje se vidi da se u Kini i dalje, procentualno gledano, najviše dohotka potroši na osnovne životne potrebe, a to su stanovanje i hrana.

Kineski potrošači se razlikuju i po regionima u kojima žive, te se dosta razlikuju primanja u istočnim u odnosu na zapadne oblasti, i primanja u gradskim u odnosu na ruralne oblasti. Pored prihoda stanovništva, bitni su i lokalni običaji, te je stoga bolje ići na prodaju proizvoda u jednoj ili nekoliko provincija koje su međusobno slične.

Tabela 13 – Potrošnja kineskog stanovništva po kategorijama proizvoda

Stanovanje	35,8%
Hrana i bezalkoholna pića	27,3%
Raznovrsni oblici usluga	15,6%
Transport	7,5%
Različita roba	3,8%
Odeća i obuća	3,5%
Izdržljiva roba	3,2%
Struja, gas i voda	2,7%
Alkoholna pića i cigarete	0,5%

Izvor: <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/china/reaching-the-consumers>

Tri kategorije proizvoda kod kojih se preferiraju inostrani proizvodi su vino, kozmetika i mlečne bebi formule (instant mleka). Pored toga, kineski potrošači u poslednje vreme preferiraju i lokalne brendove više nego ranije, jer imaju veću sposobnost prilagođavanja domaćem tržištu – bolji odnos vrednost/novac, bolji kvalitet proizvoda, kao i usluge koja se pruža nakon obavljene kupovine.¹⁸⁰

Potrebno je imati u vidu još jedan aspekt poslovanja u Kini. Reč je, pre svega, o problemima koji se mogu javiti kao posledica razlika u kulturama, jezičkim barijerama i razlikama u običajima. Naime, reklamne kampanje koje se sprovode u Kini mogu dovesti do bitno drugačijih rezultata nego na nekim drugim lokacijama u svetu, što najčešće zavisi od načina na koji su osmišljene. Stoga je prilikom pravljenja reklamnih kampanja potrebno angažovati one firme koje poznaju različita značenja reči u Kini, shvataju kako se nešto može reklamirati i izbegavaju opasnosti u domenu pogrešnog oglašavanja.

Kinesko društvo insistira na određenim normama ponašanja, te Kinezi i te kako brinu za svoju širu zajednicu. S tim u vezi mora se napomenuti da kompanije koje vode računa o socijalnoj sferi kineskog društva bolje prolaze od onih koji se time ne bave. U tom smislu poželjne su stipendije, školovanje kadrova, pomoć u opremi školama i javnim institucijama. Pored zadovoljnog stanovništva, biće zadovoljne i lokalne i savezne vlasti, a sve to zajedno doprinosi uspostavljanju dobrih guanxi odnosa.

Pod uticajem pandemije u Kini se ubrzala digitalizacija poslovanja, a pre svega e-trgovina, i to kako prodavci prema potrošačima, tako i kompanije prema kompanijama.¹⁸¹ Pored toga, kineski potrošači su u odnosu na evropske uvek bili usmereniji na štednju, te se kao posledica pandemije sve više kineskih potrošača odlučuje na dodatnu štednju. E-trgovina i plaćanje preko mobilnih telefona (kao i svi ostali oblici digitalnih plaćanja) i pre korone su bili na visokom nivou, a sada se takav oblik plaćanja i kupovine još više povećao. Pored uobičajenih proizvoda koji su se kupovali i do sada, zbog pandemije se dramatično povećala kupovina hrane i razgledanje stanova online, te pružanje medicinskih usluga u vidu online pregleda.

¹⁸⁰ Daniel Zipser. December 14th 2017. "The real reason why Chinese consumers prefer local brands", McKinsey&Company, <https://www.mckinsey.com/cn/our-insights/perspectives-on-china-blog/the-real-reason-why-chinese-consumers-prefer-local-brands>

¹⁸¹ McKinsey&Company. 2020. "Understanding Chinese Consumers: Growth Engine of the World", China consumer report 2021, Daniel Zipser, Felix Poh (ed.), McKinsey&Company, pp. 1-158.

5.3. Strategije izlaska na srpsko tržište

Srpsko tržište je posmatrano u svetskim okvirima malo, ali je sa aspekta inostranih investitora dovoljno veliko da za njega vlada velika zainteresovanost. Ta zainteresovanost nije ista iz ugla svih investitora ili svih oblasti delatnosti, ali svakako da postoji. U prilog toj činjenici govori i podatak da je Srbija pre pandemije prednjačila u obimu stranih direktnih investicija u odnosu na zemlje u regionu. No taj podatak bi bio još značajniji za srpsku privredu da je struktura stranih direktnih investicija bila drugačija, tj. da u investicijama nisu prednjačile prerađivačka industrija, trgovina na veliko i malo, te bankarstvo i osiguranje.¹⁸² Pored toga potrebno je naglasiti da su ova ulaganja „u sektorima proizvoda i usluga za kojima postoji domaća tražnja, koji nisu prikladni za međunarodnu trgovinu i koji ne doprinose izvoznim rezultatima zemlje.”¹⁸³ Svakako je u narednom periodu potrebno privući investicije koje su u oblasti industrije sa većom dodatnom vrednošću, IT tehnologije i uopšte usluge u oblasti telekomunikacija.

Za inostrane investitore kao osnovne *prednosti* za njihov nastup na srpsko tržište najčešće se navode:

- geografska pozicija Srbije;
- stabilno političko i ekonomsko okruženje;
- kvalifikovana radna snaga;
- sporazumi sa Rusijom i Turskom;
- članica CEFTA;
- kandidat za članstvo u EU;
- povoljna zakonska regulativa za strane direktne investicije.

S druge strane, postoje i *opasnosti* i potencijalne *barijere* za ulazak na srpsko tržište:

- nedovoljno razvijen pravni sistem;

¹⁸² Zakić Katarina, Živaljević Aleksandra. 2019. „SWOT analiza SDI u Srbiji kao vodič za strane investitore i državnu administraciju”, u Sanja Jelisavac Trošić (ur.), zbornik radova *Strane investicije u Srbiji – novi pogledi*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, str. 24.

¹⁸³ Jovanka Šaranović, Nataša Stanojević, Dejan Vuletić. 2019. “Development opportunities for growing economies on the routes of New China’s Silk Road: case study of Serbia”, in *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 108, 5th IPMA SENET Project Management Conference, p. 126-131.

- nedostatak radne snage;
- visoki parafiskalni nameti;
- neodgovarajuća infrastruktura u pojedinim delovima zemlje, pogotovo u oblasti telekomunikacija;
- nedovoljno razvijene slobodne ekonomske zone;
- neodgovarajuće tržište kapitala, pre svega berza;
- Srbija nije članica STO.

Što se tiče pravnih okvira i regulative u vezi sa osnivanjem kompanija u Srbiji, te mogućnostima poslovanja, situacija je slična kao u Kini, s tim da srpsko zakonodavstvo ne prepoznaje *joint venture* oblik ulaganja.¹⁸⁴ Dakle, najmanje rizičan, ali i najmanje isplativ oblik ulaganja je izvoz, a nakon toga idu ogranak i predstavništvo. Najviše potencijalnih prihoda, ali i rizika, donosi direktno investiranje, odnosno sopstveno inostrano vlasništvo.

Što se tiče *izvoza* na srpsko tržište taj način je najjednostavniji i najmanje košta. S druge strane, izvoznik ima malo povratnih informacija i nije u mogućnosti da reaguje na promene u ukusima i zahtevima potrošača. Svakako da je za plasiranje robe široke potrošnje ovo najcelishodniji način rada na srpskom tržištu, pogotovo za kompanije koje dolaze poreklom iz Evrope i koje prodaju ovakvu vrstu robe i u ostalim zemljama Balkana, jer su potrošački ukusi dosta slični. Za ostale oblike kompanija bolje je da se ulagač odluči za neku drugu opciju. Svakako, inostrana kompanija može da se odluči i za nešto skuplju varijantu, a to je da angažuje distributera za srpsko tržište, koji svakako ima bolji uvid u situaciju na tržištu, ali je neophodno naći distributera koji će se tim poslom baviti, a da radi u skladu sa interesima i uputstvima kompanije.

¹⁸⁴ Napomena: Mada srpsko zakonodavstvo ne prepoznaje *joint venture* kao posebnu zakonsku kategoriju, moguće je imati, kako navode u Žunić advokatskoj kancelariji, „ukoliko se ulagači odluče za uspostavljanje zajedničkog ulaganja u formi pravnog lica, u tom slučaju primenjivaće se odredbe Zakona o privrednim društvima.” (<https://zuniclaw.com/ugovor-o-zajednickom-ulaganju/>) Isti izvor navodi: „Zajednički poduhvat se može javiti u vidu: 1. Ugovora o zajedničkom ulaganju – ugovorne strane sačinjavaju interni ugovor koji uređuje njihova prava, obaveze i odgovornosti, čime se na ugovorne strane primenjuju pravila privatnog prava; 2. Korporativnog zajedničkog poduhvata – položaj svake ugovorne strane je sveobuhvatno definisan ugovorom, koji predstavlja akt o osnivanju novog preduzeća, čime zajednički poduhvat ulazi u sferu javnog prava.”

Što se tiče otvaranja **ogranka** inostranih kompanija u Srbiji neophodno je naglasiti da prema srpskom zakonodavstvu ono ne može imati status pravnog lica, već to ima samo privredno društvo koje ga osniva, dakle inostrana kompanija. U skladu sa tim, društvo osnivača odgovara materijalno za rezultate ogranka. Pored toga, zakonodavac nije ograničio koliki broj ogranka u Srbiji jedno društvo može da ima, te ukoliko je potrebno inostrana kompanija može da ima više ogranka. Za inostranu kompaniju ovo je znatno anagažovaniji način rada u odnosu na izvoz i kompanija preko domaćih zaposlenih ima mnogo bolji uvid u situaciju na tržištu, te može mnogo više da se prilagodi zahtevima i promenama na srpskom tržištu.

Još jedan način kako inostrane kompanije mogu da rade u Srbiji jeste preko osnivanja svog **predstavništva**. Predstavništvo, prema domaćem zakonu, isto kao i ogranak, ne može imati svojstvo pravnog lica, ali može u ime društva osnivača da obavlja prethodne i pripremne radnje u cilju zaključenja pravnog posla tog društva. Prednost predstavništva u odnosu na ogranak je mogućnost obavljanja jednog dela pravnog dela poslovanja bez čekanja na privredno društvo osnivača iz inostranstva, što omogućava predstavništvu da bude brže i agilnije u poslovanju.

Svakako da je najrizičniji, ali i najprofitabilniji, a sa tačke kontrole i najpoželjniji oblik za rad inostrane kompanije u Srbiji **osnivanje sopstvenog privrednog društva (preduzeća)**.¹⁸⁵ Na ovaj način kompanija iz inostranstva kontroliše direktno rad kompanije u Srbiji, ima zaokružen proces rada i prisutna je u ekonomskom i društvenom okruženju Srbije, te može više da se uključi u život i rad zaposlenih i da ostvari bolju komunikaciju sa društvenom zajednicom u kojoj posluje. Vlada Srbije je posle ekonomskih reformi 2001. godine dala niz podsticaja za inostrano investiranje, a onda su nakon 2014. godine uvedene i dodatne mere, što je dovelo do najvećeg priliva inostranih investicija u novijoj istoriji Srbije. Inostrane kompanije, ukoliko se odluče za ovu strategiju, imaju čitav niza olakšica i podsticajnih mera, koje mogu iskoristiti za osnivanje svojih kompanija u Srbiji. Pored toga potrebno je imati u vidu da različiti delovi Srbije daju različite vidove olakšica za poslovanje u različitim delatnostima, te je shodno tome pre početka investiranja u Srbiju neophodno i to sagledati.

¹⁸⁵ U srpskom zakonodavstvu koristi se termin privredno društvo, ali je u praksi uobičajen termin preduzeće, te se u tekstu umesto privredno društvo koristi termin preduzeće.

Pored ovih parametara, inostrani ulagači morali bi da sagledaju i koji su potencijalni kupci njihovih proizvoda, te da u skladu sa tim osmisle i strategije oglašavanja i prodaje. U Srbiji je zagarantovana minimalna plata oko 300 eura, a prosečna plata oko 600 eura, što znači da su potrošači u Srbiji osetljivi na fluktuacije u ceni. Gradske sredine imaju veća primanja nego ruralne sredine, a glavni grad Beograd i sever zemlje imaju veća prosečna primanja nego ostatak zemlje. Takođe, u Srbiji je registrovan visok Gini koeficijent, što znači da postoji duboko raslojavanje stanovništva po osnovu dohotka.

Penzioneri i oni koji su blizu penzije su lojalni potrošači, stalni su kupci u prodavnicama u koje često odlaze, a prednost daju lokaciji i dostupnosti prodavnica. Kod njih je veća osetljivost na cene, a na izbor u kupovini i te kako utiču i sezonske akcije i sniženja. Generalno, kao posledica prethodnih teških ekonomskih godina penzije u Srbiji su niske, te je usled toga veći uticaj cene prilikom odluke o kupovini u odnosu na kvalitet proizvoda. Potrošači ove generacije preferiraju domaće proizvode.

Generacije potrošača između 40 i 55 godina su one koje najviše troše, ali i najviše štede, jer im dohodi to omogućavaju. To se pogotovo odnosi na one koji žive u gradskim sredinama, koji rade u privatnim kompanijama, ili su bolje plaćeni službenici u državnim i javnim preduzećima. U njihovoj potrošnji pre pandemije jedan deo dohotka odlazio je i na putovanja i zabavu, što je u značajnoj meri smanjeno. Ova grupa potrošača nema otpor prema inostanim brendovima, mada u oblasti ishrane preferira domaće proizvode, a u drugim oblicima kupovine, poput elektronike, odeće i obuće, čak preferira inostrane brendove. Kod njih je manje izražena osetljivost na lokaciju i dostupnost proizvoda. Za razliku od njih, u ovoj grupi postoje i potrošači sa manjim prihodima, koji žive u manjim, kao i u ruralnim sredinama. S obzirom na to da je u ovim sredinama i manja mogućnost za zaradu, te da su i same zarade u ovim sredinama niže, kod njih je prisutna veća osetljivost na promene u ceni. Pored toga, ovi potrošači su u svojim izborima prilikom kupovine delimično ograničeni kvalitetom i vrstom proizvoda koji se prodaju u lokalnim prodavnicama ili supermarketima, ili prodavnicama ostalih vrsta proizvoda.

Milenijalci u Srbiji, dakle oni između 20 i 30 godina, troše dosta svog dohotka, a manje štede. Oni se najlakše prilagođavaju promenama u trendovima i dosta ih prate. Kod ove grupe potrošača bitno je i koji se brendovi kupuju, bez obzira da li su u pitanju domaći ili inostrani proizvodi. Pored toga, ova grupa potrošača je i pre pandemije bila najaktivnija u online

kupovinama, mada taj obim trgovine nije bio na nivou onog u razvijenijim zemljama.

U 2021. godini objavljena je veća studija revizorsko-konsultantske kompanije EY, koja je pokazala kako su se tokom pandemije promenile navike potrošača i u svetu, i u Srbiji.¹⁸⁶ Ova studija je pokazala da se, pored značajnog povećanja online naručivanja proizvoda (najviše u Beogradu i Vojvodini), te korišćenja interneta da bi se ozbiljnije pristupilo kupovini proizvoda, povećalo i učešće internet plaćanja proizvoda (povećanje od 11% u 2020. u odnosu na 2019. godinu¹⁸⁷).

No i dalje je primetna osetljivost na promene u cenama proizvoda, što je i logično jer je se za mnoge finansijska situacija u domaćinstvu promenila na gore. Prema odgovorima ispitanika o tipu proizvoda kod koga je važna cena, između 62 i 83% se izjasnilo da je cena najvažnija kod izbora različitih tipova proizvoda. Zanimljiv je podatak da osnovne namirnice građani Srbije i dalje preferiraju da kupe sami (64% ispitanika), jer preferiraju da sami vide šta kupuju.¹⁸⁸ Takođe, značajno su se smanjili izdaci na putovanja i zabavu, što je u skladu sa situacijom tokom pandemije i u skladu sa zdravstvenim merama koje su donošene kako u Srbiji, tako i u svetu.

„Upitani kako vide svoj stil života dugoročno, više od polovine ispitanika – 57% u Srbiji reklo je planira da donosi zdravije odluke u vezi sa proizvodima koje kupuje (npr. hranu, piće), a 53% ispitanika složilo se da će dugoročno odložiti kupovinu/zamenu predmeta značajnije vrednosti kao što su automobil, nameštaj i uređaji. Polovina ispitanika rekla je da dugoročno ne planira da kupuje namirnice online, a 44% je reklo da ne planira ni predmete veće vrednosti da kupi online na dugoročnom planu, kao ni da kupi online a preuzme u prodavnici 37%. Zaključak je jasan, iako se okolnosti pojavom pandemije značajno promenjene, svejedno potrošači u Srbiji ostaju pri starim navikama i teško se privikavaju na tu opciju“, navodi se u EY studiji.¹⁸⁹

Imajući u vidu ovo istraživanje, kao i druga koja nisu navedena, zaključak je da se navike potrošača u Srbiji sporo menjaju, ali da se ipak

¹⁸⁶ EY Indeks promena navika potrošača, Maj 2021. Godine, EY, pp. 1-30.
https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/sr_rs/topics/consulting/pdf/ey-indeks-promena-navika-potrosasa-kompresovano.pdf?download

¹⁸⁷ Ibidem, str. 16.

¹⁸⁸ Ibidem, str. 3.

¹⁸⁹ Ibidem, str. 22.

menjaju. Strah od gubitka posla, smanjenih prihoda i uopšte zdravstvene i političke situacije u svetu, utiče na način na koji potrošači kupuju, kako organizuju svoje vreme, koji su im prioriteti u kupovini i kako i na koji način štede. Primetno je da ekonomska situacija u Srbiji i dalje ne dozvoljava da se veći deo dohotka uloži u putovanja, zabavu, edukaciju i kulturu, jer većinski deo dohotka i dalje odlazi na zadovoljenje osnovnih životnih potreba, a to su hrana i stanovanje. No potrebno je imati u vidu, da se formirala i klasa imućnijih sugrađana, kojih je malo, ali imaju veoma visoke prihode, i kod kojih ovakve vrste promena u društvu manje dolaze do izražaja. Ovo je posebno važno imati u vidu sa stanovišta ponude proizvoda i usluga na domaćem tržištu, kako od strane domaćih, tako i inostranih kompanija koje nude luksuzne proizvode i usluge. Dakle, i za njima postoji tražnja, samo je potrebno odrediti grad i lokaciju gde će njihovi proizvodi ili usluge imati veću tražnju.

6.

MOGU LI KINESKI I SRPSKI PRIVREDNICI USPEŠNO SARAĐIVATI – NOVI OSVRT¹⁹⁰

Kako vreme protiče, i kako Srbija i Kina sve više ekonomski saraduju, što je posebno evidentno od 2011. godine, uočava se potreba da se strane koje saraduju bolje upoznaju i razumeju kako bi se unapredili odnosi u privrednoj saradnji. Zbog toga je i cilj monografije bio da se kroz prikaz menadžment prakse kineska i srpska strana međusobno bolje upoznaju i shvate odakle potiču različitosti u stilovima poslovanja, pregovaranja, sklapanja poslova, kao i razlike koje postoje u konkretnoj poslovnoj saradnji.

Sa unapređenjem znanja obe strane o mogućnostima i načinima poslovanja, saradnja između Srbije i Kine je na znatno višem nivou nego ranije. Pre svega, saradnja je započeta na političkom nivou, a nakon toga je pokrenuta ekonomska saradnja. Ona se još uvek najviše odvija na nivou naše države i državnih organa sa kineskim državnim kompanijama, ali dolazi i do kooperacije sa kineskim privatnim preduzećima, i to je potpuno novi momenat u saradnji. Razvoju ovakvih odnosa išla je na ruku promocija saradnje kroz kooperacioni mehanizam Kina – Centralne i Istočne evropske zemlje¹⁹¹, te Inicijativu Pojas i put. Srbija je potpisnica obe inicijative, a najveći broj projekata, pogotovo u oblasti infrastrukture, realizovan je kroz kooperaciju Kina – CIEZ. Upravo su takve inicijative za saradnju pogodovale razvoju boljih bilateralnih ekonomskih odnosa Srbije i Kine, te su rezultati bolji nego što se u startu očekivalo. Stanojević i Jovanović (2020) navode da je posebno pozitivan uticaj kineskih ulaganja u proizvodne sektore i infrastrukturu, jer dovode do značajno boljih ekonomskih rezultata od SDI investicija zapadnih kompanija u sektore bankarstva, trgovine i telekomunikacija.¹⁹² Prostora za unapređenje saradnje i te kako ima, posebno

¹⁹⁰ Ovaj deo monografije predstavlja osvrt na rad napisan 2015. godine „Mogu li srpski i kineski menadžeri uspešno da saraduju – kritički osvrt“, objavljen u časopisu *Međunarodni problemi*. Od vremena kada je rad objavljen mnoge stvari su se promenile. Zbog toga je i potreban osvrt na taj rad, a naslov ovog poglavlja usled toga sada nosi naziv novi osvrt.

¹⁹¹ Ranije poznata pod nazivom 16+1 i 17+1.

¹⁹² Nataša Stanojević, Zoran Jovanović. 2019. „Ukupne i kineske strane direktne investicije u privredu i ekonomski razvoj Srbije“, *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, LXX, No. 171, Vol. 3, str. 370–371. DOI:10.2298/ZMSDN1971361S

u pogledu dolaska kineskih privatnih kompanija i njihovog investiranja u Srbiju, jer je većina projekata u Srbiji realizovana preko kineskih zajmova. Pored toga, saradnja se mora unaprediti i kroz povećanje izvoza Srbije na kinesko tržište, ma kako to bilo teško. Poseban akcenat treba staviti na mogućnosti smanjenja kineskih carina na pojedine vrste proizvoda za koje Srbija misli da ima mogućnosti da izvozi na kinesko tržište.

U ovoj analizi ne treba zaboraviti ni na pionire u saradnji Kine i Srbije, a to su mali privrednici koji su u Kini i Srbiji poslovali od devedesetih godina XX veka. Kako srpska zajednica u Kini, tako je i kineska u Srbiji imala puno muka da pre svega prevaziđe stereotipe o zemlji u kojoj žive i da se priviknu na život i rad u nepoznatoj zemlji. Slušajući priče i jednih i drugih, shvatite da bez obzira na to što su emocije jednog naroda prema drugom bile pozitivne (npr. film „Valter brani Sarajevo“, koji je bio omiljen u Kini), i dalje je bilo puno problema u radu i prilagođavanju. No, da nije bilo njih, verovatno ne bi bilo ni osnove za unapređenje odnosa, pogotovo u ekonomskom smislu. Srpski privrednici u Kini, iako ih je bilo veoma malo, godinama su bili podrška srpskim građanima koji su dolazili da rade za kineske kompanije, kao i mnogobrojnim srpskim studentima na usavršavanju u Kini. Kineski privrednici u Srbiji su, s druge strane, takođe pomogli svojim rođacima i sugrađanima da dođu u Srbiju, otvore svoje prve prodavnice i restorane, bez kojih je danas nemoguće zamisliti bilo koji grad u Srbiji. Za razliku od nekih ranijih vremena, sada se kineska deca školuju i žive u Srbiji i znaju srpski jezik.

Danas postoji veliki broj kineskih kompanija koje radi u oblasti izgradnje putne i železničke infrastrukture, te metalurgije i rudarstva, pa je sve приметnije da u Srbiji živi i radi veliki broj kineskih inženjera i menadžera. Neki od njih imaju međunarodno iskustvo, ali je veći broj onih kojima je to prvi posao u inostranstvu. Upravo se tu uočava najviše problema u saradnji. Razlog je nepripremljenost i jedne i druge strane za saradnju sa novim poslovnim partnerima, kao i nerazumevanje pozicije svake strane. Ono što je u Srbiji u poslovnim odnosima dopušteno, u Kini nije, i obrnuto. Takođe, ima dosta problema i u radu srpskih građana u kineskim kompanijama u Srbiji, jer nisu upoznati sa sistemom poslovanja u Kini, a postoje pravila kojih moraju da se pridržavaju. Olakšavajuća okolnost je da dosta srpskih prevodilaca radi u kineskim kompanijama i da su oni kroz školovanje na Filološkom fakultetu u Beogradu i Filozofskom fakultetu u Novom Sadu dobili dobru osnovu da razumeju drugu kulturu. Kao vid unapređenja saradnje Srbije i Kine treba navesti i da se sve više radi na međuniverzitetskoj saradnji, te da sve veći broj studenata ima mogućnost

da se školuje u ove dve zemlje i da na taj način unapredi svoje znanje. Pored toga i dva Konfucijeva instituta, u Novom Sadu i Beogradu, kursevima kineskog jezika i kineske kulture i tradicije pomažu unapređenju razumevanja dva naroda.

Ne sme se u odnosima dva naroda zaboraviti ni naučna saradnja koju imaju ove dve zemlje, te bilateralni projekti koji se realizuju uz pomoć Ministarstva prosvete sa obe strane. No prostora za unapređenje saradnje ima dosta, pogotovo na univerzitetskom nivou.

Dakle, sagledavajući sve to, ostaje da se odgovori na pitanje mogu li kineski i srpski privrednici da uspešno sarađuju? Odgovor je svakako pozitivan, i svedoci smo da je saradnja sve življa i da se ostvaruje u različitim oblastima i delatnostima. Puno problema je savladano, i puno toga smo jedni o drugima naučili. No prostora za poboljšanje saradnje uvek ima, i na to ne treba zaboraviti. Svaki dan i svaki novi poslovni kontakt su novo poslovno iskustvo, koje može, ali i ne mora, da ima sličnosti sa prethodnim danima i iskustvima. Da ne bi došli u situaciju da moramo da koristimo srpsku floskulu „ne zna se šta nosi dan, a šta nosi noć“, bolje je da primenimo poslovicu „Gvožđe se kuje dok je vruće“ i da iskoristimo ovaj zamah u razvoju odnosa ne bi li smo ih dalje unapredili, a to možemo postići samo kroz bolje međusobno razumevanje i poštovanje.

LITERATURA

- Adler, Nancy J. 1983. "Cross-cultural management research: The ostrich and the trend", *Academy of Management Review*, 8 (2), pp. 226-232.
- Avramović, Dragoslav. 2007. *Rekonstrukcija monetarnog sistema Jugoslavije i pobjeda nad inflacijom 1994*. Evropski centar za mir i razvoj, Univerzitet za mir Ujedinjenih nacija.
- Antevski, Miroslav. 2010. „Svetska ekonomska kriza i njen uticaj na privredu Srbije”, *Ekonomski horizonti*, 12, (1), str. 48–62.
- Aršić, Miloško. 2016. „Dugoročne posledice ekonomskog sloma privrede Srbije tokom 90-ih godina 20-og veka”, *Ekonomске ideje i prakse*, br. 22, str. 23–41.
- Babić, Blagoje S. 2007. *Ekonomija Azije*. Megatrend univerzitet, Beograd.
- Beamer, Linda. 1998. "Bridging Business Cultures", *China Business Review* 25, No. 3, pp. 54-58.
- Björkman, Ingmar. 2003. "The Diffusion of Human Resource Management Practices Among Chinese Firms: The Role of Western Multinational Corporations", in: Malcolm Warner (ed.): *The Future of Chinese Management*. Frank Cass, London, Portland, Oregon, pp. 43-61.
- Blagojević, Mirko. 2009. „Revitalizacija religije i religioznosti u Srbiji: stvarnost ili mit?”, *Filozofija i društvo*, br. 2, str. 97–117. DOI:10.2298/FID0902097B
- Bluszcz, Alexander Marius, Quan Zhen Sha. 2016. "Cultural comparison between China and Germany based on Hofstede and GLOBE", *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, Vol. 5 (10), pp. 58-68.
- Bobić, Danijela. 2017. „Preduzetništvo mladih u Srbiji – Mapiranje prepreka za preduzetništvo mladih”, *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*, Beograd, str. 1–47.
- Bogićević Milikić, Biljana, Nebojša Janićijević, Božidar Cerović. 2012. "Two decades of post-socialism in Serbia: Lessons learned and emerging issues in human resource management", *Journal for East European Management Studies*, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 17, Iss. 4, pp. 445-463.

- Boquen, Antoine. 29th September 2021. "The Ultimate Guide to China Labor Law & Employment Regulations", New Horizons Global Partners. <https://nhglobalpartners.com/china-labour-law>
- Božilović, Nikola T. 2020. „Antinomije kulture savremenog srpskog društva: predmoderni mentalitet vs. postmoderni identitet“, *Sinteze*, br. 17, str. 65–82. DOI: 10.5937/sinteze9
- Boxall, Peter. 2007. "The goals of HRM", in: ed. Peter Boxal et al, *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, pp. 55-62.
- Boxall, Peter, John Purcell, Patrick Wright. 2007. "Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance", in: ed. Peter Boxal et al, *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press.
- Caquet, Pierre E. 2015. "The Notions of Addiction in the Time of the First Opium War", *Historical Journal*, 58, 4 Cambridge University Press, pp. 1009-1029. DOI: 10.1017/Soo 18 246X14000739
- Chen, Ming-Jer. 2001. *Inside Chinese Business*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Chau, Charles. May 24 2021. "Private-sector average wages in China rose 5.3% in 2020", HRM Asia. <https://hrmasia.com/private-sector-average-wages-in-china-rose-5-3-in-2020/>
- Chiao, Yu-Ching, Lo Fang-Yi, Yu Chow-Ming. 2010. "Choosing between wholly-owned subsidiaries and joint ventures of MNCs from an emerging market", *International Marketing Review*, Vol. 27, No. 3, pp. 338-365. DOI 10.1108/02651331011047998
- CEVES. 2014. „Preduzetništvo u Srbiji nužda ili prilika?“. Centar za visoke ekonomske studije, Beograd, str. 1–44.
- China Daily. 19.9.2021., "Top 10 Chinese private enterprises in 2020" http://www.chinadaily.com.cn/a/202009/14/WS5f5e9fc0a310f55b25a8235d_1.html
- China Daily. 23.9.2021. "Top 10 Chinese companies on Fortune list". <https://www.chinadaily.com.cn/a/202109/23/WS614bb0c5a310cdd39bc6ad0c.html>
- Čepo, Zlatko. 1986. „Četiri decenije nakon prvog petogodišnjeg plana FNRJ“, *Časopis za suvremenu povjest*, 18(2), str. 77–87.
- Davies, Doug and Wei Liang. 2011. *Human Resources Management in China - Cases in HR practice*. Business in Asia Pacific, Oxford University Press.

- Erić, Dejan. 2000. *Uvod u menadžment*. Ekonomski fakultet, Viša škola za sportske trenere, Čigoja štampa, Beograd.
- EY Indeks promena navika potrošača, Maj 2021. godine, EY, str. 1-30. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/sr_rs/topics/consulting/pdf/ey-indeks-promena-navika-potrosasa-kompresovano.pdf?download
- Fayol, Henry. 2016. *General and Industrial Menagement*. Ravenio Books.
- Foster Bellamy, John. June 2006. "A Warning to Africa: The New US Imperial Grand Strategy", *Monthly Review*, volume 55, number 2. <https://monthlyreview.org/2006/06/01/a-warning-to-africa-the-new-u-s-imperial-grand-strategy/>
- Guluzade, Amir. 2019. "The role of China's state-owned companies explained", *World Economic Forum*, 07 May. <https://www.weforum.org/agenda/2019/05/why-chinas-state-owned-companies-still-have-a-key-role-to-play/>
- GLOBE 2020, <https://globeproject.com/results/countries/CHN?menu=list#list>
- GLOBE 2020, <https://globeproject.com/results/clusters/eastern-europe?menu=list#list>
- Hadžić, Olga, Milena Nedeljković, Milan Nikolić. 2014. "The relationship between GLOBE organizational culture values and the emotional intelligence of employees in Serbian organizations", *Primenjena psihologija*, Vol. 7(2), pp. 137-156. DOI:10.19090/pp.2014.2.137-156
- Hofstede Geert. 2011. "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), The Berkley Electronic Press Hofstede, <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>, p. 1-26.
- Hofstede, Geert. 2016. "The Universal and the Specific in the 21st Century Management", In: eds. Dean Tjosvold, Kwok Leung, *Cross-Cultural Management: Foundations and Future*, Raotledge, Taylor and Francis Group, London and New York, pp. 29-42.
- Hampden-Turner, Charles, Trompenaars Fons. 2006. "Cultural Intelligence: Is Such a Capacity Credible?", *Group & Organization Management*, Vol. 31, No. 1, pp. 56-63. DOI: 10.1177/1059601105276942
- Haralambos, Michael, Martin Holborn. 2002. *Sociologija*. Golden marketing, Zagreb.

- Holden, Nigel J. 2001. *Cross-cultural management: a knowledge management perspective.*, Financial Times/Prentice Hall, London.
- House, Robert J, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta. 2004. *Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications.
- <https://www.hofstede-insights.com>
- https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_javnim_preduzecima.html
- Itika, Stephen Josephat. 2011. *Fundamentals of Human Resource Management: emerging experiences from Africa*. Leiden: African Studies Centre/ University of Groningen/ Mzumbe University.
- Janićijević, Nebojša. 2003. „Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća”, *Ekonomski anali*, br. 156, str. 45–66, Ekonomski fakultet u Beogradu.
- Javidan, Mansour, Ali Dastmalchian. 2009. “Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 societies”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), pp. 41-59.
- Jurčić, Ana, Andrea Bučalina, Vesna Milanović. 2015. „Razumevanje Hofstedeovog modela kulturnih manifestacija u cilju poboljšanja procesa upravljanja ljudskim resursima”, *Zbornik radova Savremeni trendovi i koalicitet u upravljanju ljudskim resursima*, Visoka škola strukovnih studija za ekonomiju i upravu i Centar za ekonomska istraživanja (CEIB), Beograd, str. 25–31.
- Kaehler, Boris, Jens Grundei. 2019. *The Concept of Management: In Search of a New Definition*, Springer. DOI:10.1007/978-3-319-94526-2_2
- Kaufman, Bruce E. 2007. “The Development of HRM”, *The Oxford Handbook of Human resource Management*, ed. Peter Boxal Peter Boxall, John Purcell, and Patrick Wright, Oxford University Press, pp. 19-48.
- Kuburić, Zorica. 2010. *Verske zajednice u Srbiji i verska distanca*. CEIR, Novi Sad.
- Koty, Chipman Alexander. June 1 2021. “Wage Growth in China in 2020: How to Read the Latest Data”, *China Briefing* by Dezan Shira & Associates, <https://www.china-briefing.com/news/wage-growth-in-china-2020-how-to-read-the-numbers-region-industry-trends/>
- Kovač, Oskar. 2006. „Strane direktne investicije u Srbiji”, *Zbornik radova Unapređenje međunarodnog poslovanja preduzeća i privrede*, Megatrend univerzitet, Beograd

- Malaurent, Julien, David Avison. 2015. "From an apparent failure to a success story: ERP in China-Post implementation", *International Journal of Information Management*, Volume 35, Issue 5, pp. 643-646. DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2015.06.004
- Maljavin Vjačeslavovič, Vladimir. 2008. *KINA – istorija, kultura, civilizacija*. Margo art, Beograd.
- Mesić, Milan. 2007. „Pojam kulture u raspravama o multikulturalizmu”, *Nova Croatica*, vol. 1, num. 1, str. 159-184, Zagreb.
- Miletić, Mirko, Nevena Miletić. 2012. *Komunikološki leksikon*. Megatrend univerzitet.
- Milhaupt, Curtis J., Wentong Zheng. 2015. "Beyond Ownership: State Capitalism and the Chinese Firm", *The Georgetown Law Journal*, vol. 103, pp. 655-722. <https://www-cdn.law.stanford.edu/wp-content/uploads/2017/04/103GeoLJ665.pdf>
- Milislavljević, Momčilo, Jovan Todorović. 1995. *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, 8. izdanje. Savremena administracija, Beograd.
- Mojić, Dušan. 2004. "The influence of national culture on organizational subcultures and leadership styles in Serbian enterprises: an empirical analysis", *Sociologija*, Vol. XLV, N° 4, str. 317-346.
- Mojić, Dušan. 2007. „Organizacije i nacionalna kultura”, *Sociologija*, Vol. XLIX, N°4/, str. 347-368.
- Mojić, Dušan. 2011. „Savremena interkulturalna istraživanja organizacija: projekat GLOBE”, *Ekonomski horizonti* 13 /2, str. 71-85, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.
- Mojić, Dušan, Jelena Jovančević, Saša Jovančević. 2018. "Culture and public administration reforms in postsocialist transformation: the case of Serbia", *Sociologija*, Vol. LX, N° 3, pp. 653-669.
- Nedeljković, Milena, Jelena Vukonjanski, Milan Nikolić, Olga Hadžić, Marica Šljukić. 2018. A Comparative Analysis of Serbian National Culture and National Cultures of Some European Countries by GLOBE Project Approach", *Zbornik radova: Geografski institut „Jovan Cvijić”*, Vol. 68, no. 3, pp. 363-382. DOI:10.2298/IJGI180315002N
- Novačić, Aleksandar. 2008. *Kina – Zmaj na Olimpu*. Biblioteka Sedma sila, Novosti, Beograd.
- Ostojić, Zoran. 2001. „Velika preduzeća u Jugoslaviji: prilog privrednoj istoriji”, *Industrija*, No. 1-4, str. 95-107.

- Pavlović, Marija, Jelena Lazić. 2007. „Neki aspekti inflacije u Srbiji”, *Industrija*, vol. 2, str. 47–68.
- Praščević, Aleksandra. 2015. „Politička ekonomija fiskalne konsolidacije u Srbiji”, u: Boško Živković i Božidar Cerović (red.), *Ekonomska politika Srbije u 2015. godini*, str. 87–109. Naučno društvo ekonomista Srbije sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomskim fakultetom u Beogradu.
- Petrović, Irena. 2013. „Promene vrednosnih orijentacija srednje klase u periodu post-socijalističke transformacije u Srbiji”, *Sociologija*, Vol. LV, no. 3, str. 375–394. DOI: 10.2298/SOC1303375P
- Radin, Nina, Anja Berić. Novembar 4, 2021. „Zajedno je lakše – da li je ugovor o zajedničkom ulaganju dobro rešenje za vaše poslovanje?” AK Žunić, <https://zuniclaw.com/ugovor-o-zajednickom-ulaganju/>
- Reljanović, Mario, Bojana Ružić, Aleksandra Petrović. 2016. *Analiza efekata primene izmena i dopuna Zakona o radu*. Fondacija Centar za demokratiju, str. 1–87.
- Robinson, Thomas A., Hillary Rodrigues. 2006. *World Religions: A Guide to the Essentials*. Hendrickson Publishers Inc.
- Triandis, Harry. 1996. “The Psychological Measurement of Cultural Syndromes”, *American Psychologist*, 51, pp. 407–415. DOI:10.1037/0003-066X.51.4.407
- Trifunović, Vesna. 2015. „Preduzetnici u tranzicijskoj Srbiji – kontekst poslovanja i društveno prihvaćeni tip privatnika”, *Glasnik Etnografskog muzeja SANU*, LVIII (2), str. 451–466. DOI:10.2298/GEI1502451T
- Trompenaars, Fons, 1996. “Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy”, *Business Strategy Review*, Volume 7, Number 3, pp. 51–68.
- Sagiv, Lilach, Shalom H. Schwartz. 2007. “Cultural values in organisations: insights for Europe”, *European J. International Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 176–190.
- Barišić, Svetolik Ivan, Anton Florijan, Andrej Kohont, Mirjana Petković, Ana Mirić Aleksić, Agneš Slavić, Zoran Vaupot, József Poór. 2010. “Human Resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia”, *Review of International Comparative Management*, Volume 11, Issue 5, pp. 807–833.
- Schermerhorn, John R. Junior. 2008. *Management 9th Edition*. Ohio University.
- Schmutzler, Jana de Uribe, Bernhard Ebel, Marcus B. Hofer. 2007. “Conquering the Dragon – Entry Strategies for the Chinese Market”, in:

- Markus B. Hofer, Bernhard Ebel, *Business Success in China*, Springer, Berlin-Heidelberg-New York, p. 55-69.
- Schramm, Matthias, Markus Taube. 2007. "The Chinese Consumer Puzzle - Placing Branded FMCG in the Chinese Market", in: Markus B. Hofer, Bernhard Ebel, *Business Success in China*, Springer, Berlin-Heidelberg-New York, p. 11-29.
- Službeni glasnik Republike Srbije*, „Zakon o javnim preduzećima”, br. 15/2016 i 88/2019.
- Stanojević, Nataša, Zoran Jovanović. 2019. „Ukupne i kineske strane direktne investicije u privredu i ekonomski razvoj Srbije”, *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, LXX, No. 171, Vol. 3, str. 361-374. <https://doi.org/10.2298/ZMSDN1971361S>
- Stanojević, Nataša. (2021). *Karakteristike privreda Bliskog istoka i Severne Afrike i perspektive ekonomske saradnje sa Srbijom*. Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.
- Sun Tzu. 2009. *Umeće ratovanja*. Mono i Manjana, Beograd.
- Swartz. Shalom S. 2006. "A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications", *Comparative Sociology*, Volume 5, issue 2-3, Konniklijke Brill NV, Leiden, pp. 137-182.
- Šaranović, Jovanka, Nataša Stanojević, Dejan Vuletić. 2019. "Development opportunities for growing economies on the routes of New China's Silk Road: case study of Serbia", in *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 108, 5th IPMA SENET Project Management Conference, p. 126-131.
- Štrbac, Lorna. 2007. „Tradicionalnost i tradicionalizam u srpskoj kulturi”, *Nova srpska politička misao*, godina II, br. 3-4, str. 5-17.
- Tsamenyi, Mathew, Sunil Sahadev, Zheng Shi Qiao. 2011. "The relationship between business strategy, management control systems and performance: Evidence from China", *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 27, pp. 193-203.
- Veljković, Saša. 2009. *Marketing usluga*. Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
- Vuković Slobodan. 2001. „Ekonomski uzroci razbijanja/raspada Jugoslavije”, *Sociološki pregled*, vol. XLV, no. 4, str. 477-504.
- Wang, Meiqin. 2011. "Portraying China: Urbanization in Progress", California State University. <http://www.csun.edu/~mwang/exhibition/essays.html>

- Zakić, Katarina. 2008. „Japanski menadžment: sinteza domaćeg nasleđa i stranih iskustava”, *Megatrend revija*, vol. 5(2), Megatrend univerzitet, Beograd.
- Zakić, Katarina. 2010. „Osnovne odlike kineskog menadžmenta: interkulturalni aspekt”, *Megatrend revija*, vol. 7(2), Megatrend univerzitet, Beograd, str. 255–274.
- Zakić, Katarina. 2011. „Osobenost menadžmenta u Azijsko-pacifičkom regionu – prožimanje iskustava istoka i zapada: case study Hong Kong”, doktorska disertacija, Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet.
- Zakić, Katarina, Olivera Milutinović. Novembar 2013. „Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerantnosti u međunarodnom poslovanju”, *Anali poslovne ekonomije*, Godina V, sveska 2, Univerzitet PIM, Banja Luka, str. 162–177.
- Zakić, Katarina, Sun Sinčuen. 2014. „Sličnosti i razlike poslovne kulture u Narodnoj Republici Kini i Republici Srbiji”, *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, 149/4, str. 863–873. DOI: 10.2298/ZMSDN1449863Z
- Zakić, Katarina. 2015. „Mogu li srpski i kineski menadžeri uspešno da sarađuju: kritički osvrt”, *Međunarodni problemi*, Vol. LXVII, br. 2–3, str. 217–238. DOI: 10.2298/MEDJP1503217Z
- Zakić, Katarina. 2016. “Combining the Tradition of Business Practice Between East and West on the Example of Hong Kong”, *The Review of International Affairs*, Vol. 66, No. 1160, Institute of International Politics and Economics, pp. 81-102.
- Zakić, Katarina. 2017. „Savremena praksa upravlja ljudskim resursima u Kini”, *Megatrend revija*, Vol. 14, No 3, str. 113–134.
- Zakić, Katarina. 2018. „Istorijski prikaz razvoja menadžmenta ljudskih resursa u NR Kini”, u: 8. *Međunarodni simpozijum o upravljanju prirodnim resursima*, Fakultet za menadžment, Megatrend Univerzitet, Zaječar, str. 28–34.
- Zakić, Katarina, Aleksandra Živaljević. 2019. „SWOT analiza SDI u Srbiji kao vodič za strane investitore i državnu administraciju”, u: Sanja Jelisavac Trošić (ur.), *Zbornik radova Strane investicije u Srbiji – novi pogledi*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.
- Zakić, Katarina. 2021. “New Development Paradigm within the Chinese 14th Five-Year Plan - Chinese Vision of Modern China”, *The Review of International Affairs*, Vol. LXXII, No. 1183, p. 67-87. http://dx.doi.org/10.18485/iipe_ria.2021.72.1183.4

- Zhao, Minghua, Theo Nichols. 1996. "Management Control of Labour in State-Owned Enterprises: Cases from the Textile Industry", *The China Journal*, No. 36, pp. 1-21.
- Zheng, Yawen. 2021. "China's New Foreign Investment Law and Its Contribution Towards the Country's Development Goals", *Journal of World Investment & Trade*, Vol. 22, pp. 388-428. doi:10.1163/22119000-12340213
- Wang, Fuxi, Bernard Gan, Yanyuan Cheng, Lin Peng, Jiaojiao Feng, Liquian Yang, Yiheng Xi. 2019. "China's Employment Contract Law: Does it deliver employment security?", *The Economic and Labour Relations Review*, Vol. 30(1), pp. 99-119. <https://doi.org/10.1177/1035304619827758>

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.32:316.723(510:497.11)
339.9(510:497.11)"20"

ЗАКИЋ, Катарина, 1976-

Savremena menadžment praksa u Kini i Srbiji /
Katarina Zakić. - Beograd : Institut za međunarodnu
politiku i privredu, 2022 (Beograd : Birograf komp). - 203
str. : graf. prikazi, tabele ; 24 cm

"Monografija je nastala u okviru naučnoistraživačkog
projekta 'Srbija i izazovi u međunarodnim odnosima 2022.
godine' ..." -> kolofon. - Tiraž 150. - Napomene i
bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija: str. 195-203.

ISBN 978-86-7067-298-7

а) Пословна култура - Кина б) Пословна култура -
Србија в) Привредна сарадња - Кина - Србија

COBISS.SR-ID 73290249



ISBN 978-86-7067-298-7