

NACIONALNA KULTURA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH

Prof dr Nebojša Janićijević

jnebojsa@eunet.rs

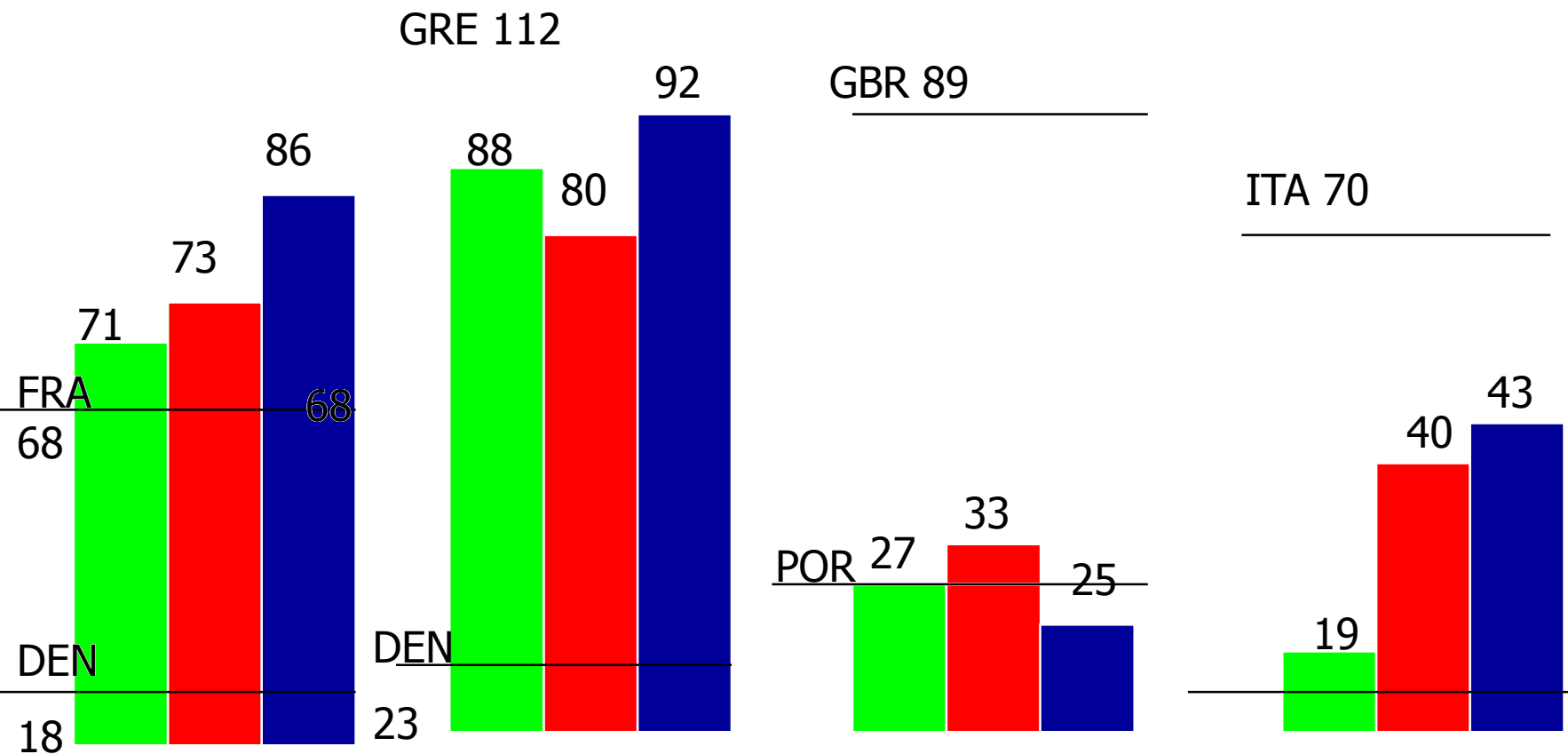
UTICAJ NACIONALNE KULTURE NA MOTIVACIJU I NAGRAĐIVANJE

- ❖ Da li ima sistematskih razlika u motivima, potrebama, izvorima zadovoljstva i nagradama između pripadnika različitih nacionalnih kultura?
 - Pristup kulturnog relativizma: motivacija i zadovoljstvo poslom se značajno razlikuje od kulture do kulture, jer kultura definiše značenje koje različite potrebe imaju za različite ljude
 - Pristup apsolutizma: nema nikakvih razlika u motivaciji i zadovoljstvu zaposlenih između kultura, jer na njih utiču bazični psihološki mehanizmi i priroda čoveka, koji su isti za sve ljude
 - Pristup univerzalizma: ljudska priroda i bazični psihološki mehanizmi su isti za sve ljude, ali kulture uslovljavaju način njihovog ispoljavanja: zato kultura ne utiče na to šta motiviše ljude, već kako se različite potrebe ispoljavaju
- ❖ Motivacija se izvodi iz definisanja *sopstva (self)* tj. kako čovek definiše sebe što je kulturno uslovljeno

VREDNOSTI HOFSTEDOVIH DIMENZIJA NACIONALNE KULTURE

Dimenzije nacionalne kulture	Visoko	Nisko	Srbija
Distanca moći	Malezija, Gvatemala, Panama, Meksiko	Austrija Izrael, Danska	Visoka
Izbegavanje neizvesnosti	Grčka, Portugal, Urugvaj	Singapur, Jamajka, Danska	Visoko
Kolektivizam	Gvatemala, Ekvador, Panama, Venecuela	SAD, V. Britanija, Australija, Irska	Visoko
Muške vrednosti	Japan, Austrija, Venecuela, Italija	Švedska, Danska, Norveška, Holandija	Niske

INDEKSI NACIONALNIH KULTURA SRBIJE, SLOVENIJE I HRVATSKE



UTICAJ NACIONALNE KULTURE NA MOTIVACIJU I NAGRAĐIVANJE

❖ Muške kulture

- Materijalne i potrebe posignuća
- Interni lokus kontrole
- Rezultat (*equity*) kao princip distributivne pravde
- Individualne povišice važne
- Veći deo primanja pod rizikom
- Bonusi menadžera visoki
- Opcije na akcije česte
- Pozitivno za ocenjivanje i nagrađivanje na osnovu performansi

❖ Ženske kulture

- Potrebe sigurnosti i pripadanja
- Eksterni lokus kontrole
- Jednakost (*equality*) kao princip distributivne pravde
- Pogodnosti su važne
- Manji deo primanja pod rizikom
- Bonusi menadžera umereni
- Opcije na akcije retke
- Negativno za ocenjivanje i nagrađivanje na osnovu performansi

UTICAJ NACIONALNE KULTURE NA MOTIVACIJU I NAGRAĐIVANJE

❖ Individualizam

- Materijalne i potrebe postignuća
- Odnos između pojedinca i kolektiva je racionalan i kalkulativan
- Rezultat (*equity*) kao princip distributivne pravde
- Interni lokus kontrole
- Najvažnije materijalne, potrebe statusa i postignuća
- Novac, napredovanje, posao su motivatori
- Pozitivno za sistem ocene performansi
- Nagrađivanje na osnovu individualnih performansi

❖ Kolektivism

- Potrebe sigurnosti i pripadanja
- Odnos između pojedinca i kolektiva je emocionalan i etički
- Jednakost (*equality*) kao princip distributivne pravde
- Eksterni lokus kontrole
- Njavažnije potrebe sigurnosti i pripadanja
- Pohvale, kohezija kao nagrade
- Nagrađivanje na osnovu kvalifikacija i senioriteta
- Negativno za sistem ocene performansi
- Grupne stimulacije česte

UTICAJ NACIONALNE KULTURE NA MOTIVACIJU I NAGRAĐIVANJE

- ❖ Visoko izbegavanje neizvesnosti
 - Potrebe za sigurnošću i pripadanje
 - Nagrađivanje na osnovu senioriteta i kvalifikacija
 - Mani deo nagrada je pod rizikom (varijabilan)
 - Negativno za Performance appraisal i Pay for performance
 - Opcije na akcije retke
 - Pogodnosti su važne
 - Negativno za Management by Objectives
- ❖ Nisko iznegavanje neizvesnosti
 - Potrebe postignuća
 - Nagrađivanje na osnovu performansi
 - Veći deo nagrada je pod rizikom (varijabilan)
 - Pozitivno za Performance appraisal i Pay for performance
 - Opcije na akcije česte
 - Pogodnosti nisu tako važne
 - Pozitivno za Management by Objectives

UTICAJ NACIONALNE KULTURE NA MOTIVACIJU I NAGRAĐIVANJE

❖ Visoka distanca moći

- Velike razlike u primanjima
- Statusni simboli važni
- Eksterni lokus kontrole
- Nagrađivanje na osnovu hijerarhijske pozicije i senioriteta
- Opcije na akcije retke
- Negativno za MBO

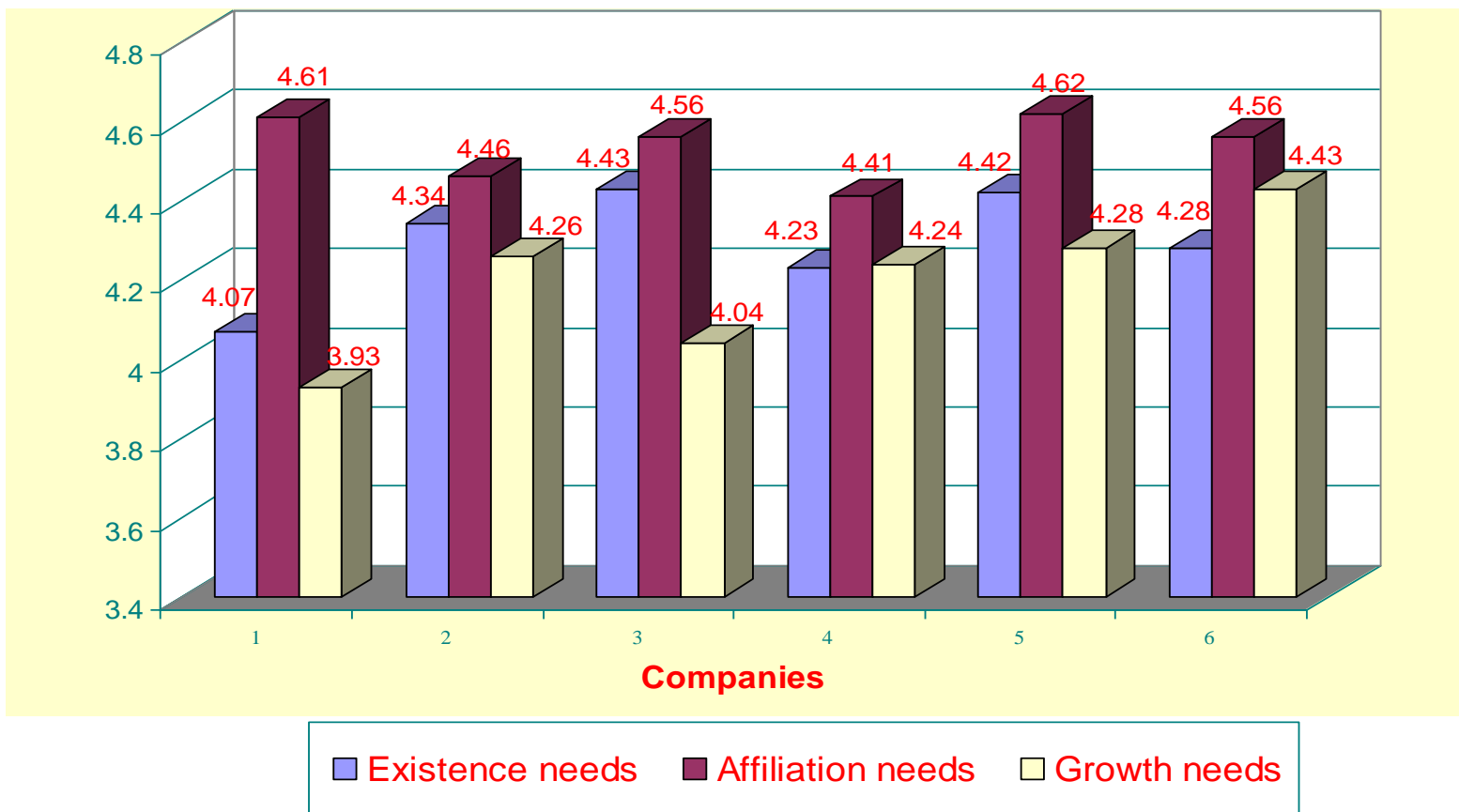
❖ Niska distanca moći

- Manje razlike u primanjima
- Statusni simboli manje važni
- Interni lokus kontrole
- Nagrađivanje na osnovu performansi
- Opcije na akcije česte
- Pozitivno za MBO

	KULTURNI OBRAZAC	
	A: <ul style="list-style-type: none"> •Niska distanca moći •Nisko izbegavanje neizvesnosti •Visok individualizam •Muške vrednosti 	B: <ul style="list-style-type: none"> •Visoka distanca moći •Visoko izbegavanje neizvesnosti •Visok kolektivizam •Ženske vrednosti
Potrebe	Materijalne, status, postignuće	Sigurnost i pripadanje
Nagrade	Novac, napredovanje, posao sam po sebi	Pohvale, socijalni kontakt
Proces motivacije	Racionalan, kalkulativan	Emocionalan, etički
Lokus kontrole, atribucija performansi	Interni, personalna	Eksterni, situaciona
Princip distributivne pravde	Rezultati (<i>Equity</i>)	Jednakost (<i>Equality</i>)
Ocena performansi	Objektivna, individualna, formalizovana, razvijena, prisustvo MBO-a	Subjektivna, grupna, neformalna, nerazvijena, odsustvo MBO-a
Oblik stimulacija	Stimulacije na osnovu performansi (<i>Pay for Performance</i>) u obliku bonusa, provizija i podela akcija, dok su povišice na osnovu staža manje prisutne	Stimulacije na osnovi staža, veština i kompetencija (<i>Seniority, skills based</i>) u obliku povišica, dok su bonusi, provizije i podele akcija manje prisutni
Nivo stimulacija	Individualne, na osnovu individualnog rezultata	Grupne, na osnovu grupnog rezultata
Visina stimulacija	Visoko učešće u primanjima	Nisko učešće u primanjima
Pogodnosti zaposlenih	Nevažni, manje razvijeni, nefleksibilni	Važni, više razvijeni, fleksibilni

NACIONALNA KULTURA, MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE U SRBIJI

Average valence of job dimesions related to three basic group of needs



NACIONALNA KULTURA, MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE U SRBIJI

- ❖ Potrebe pripadanja i sigurnosti su važnije od potreba razvoja i učenja
- ❖ Formalizovan, individualizovan i razvijen sistem ocene učinaka zaposlenih nailazi na otpore zbog kolektivismu i ženskih vrednosti
- ❖ Zarada: osnovna (fiksna) + stimulacija (varijabilna) (do 20%)
- ❖ Nisko učešće zarada pod rizikom usled izbegavanja neisvesnosti
- ❖ Pay for Performance nailazi na otpore zbog kolektivismu, egalitarizmu i izbegavanja neizvesnosti

NACIONALNA KULTURA, MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE U SRBIJI

- ❖ Stimulacije u obliku povišica na osnovi senioriteta, lojalnosti, hijerarhijske pozicije i kvalifikacija
- ❖ Jedinstveni a ne diferencirani sistem zarada po kategorijama zaposlenih
- ❖ Statusni simboli su OK
- ❖ Timska stimulacija je popularna
- ❖ Pogodnosti su važne
- ❖ MBO je neprihvatljiv