



## UTICAJ NACIONALNE KULTURE NA RAD NA DALJINU

## THE INFLUENCE OF NATIONAL CULTURE ON REMOTE WORK

Taboroši Srđana | Univerzitet u Novom Sadu Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" Zrenjanin, Srbija | srdana.tarabosi@gmail.com

Maljugić Biljana | Univerzitet u Novom Sadu Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" Zrenjanin, Srbija | biljanamaljugic28@gmail.com

### Sažetak

Globalizacijom i pojavom sve većeg broja internacionalnih kompanija, uticaj nacionalne kulture na različite aspekte ljudskog života, u menadžmentu je postao naročito važan u poslednjih nekoliko decenija, posebno u savremenom poslovanju. Usled susretanja različitih kultura iz celog sveta, nemoguće je izbeći uticaj ovih kulturoloških razlika i mogućnost konflikata je velika, pa moderni lideri i menadžeri pokušavaju da pronađu dobre tehnike pravilnog upravljanja različitim ljudima koristeći znanja o nacionalnoj kulturi. Svaki oblik sukoba, čak i konstruktivnih konflikata može imati negativan uticaj na radne performanse kod zaposlenih, a u internacionalnim kompanijama veliki broj konflikata je direktna posledica nerazumevanja nacionalne kulture. Zaposleni na daljinu i fleksibilni oblici rada su ishod tehnološke revolucije i globalizacije. Iako nedovoljno istražen oblik rada, zauzima sve više pažnje autora. Menadžeri se susreću sa novim izazovima u upravljanju zaposlenima koji rade na daljinu naročito u multinacionalnim i multietničkim okruženjima internacionalnih kompanija, stoga je važno istražiti aspekte koji utiču na njihove radne performanse.

### Abstract

With globalization and the emergence of a growing number of international companies, the influence of national culture on various aspects of human life in management has become particularly important in recent decades in modern business. Due to the encounter of different cultures from all over the world, it is impossible to avoid the influence of these cultural differences and the possibility of conflicts is great, so modern leaders and managers try to find good techniques of proper management of different people using knowledge of national culture. Any form of conflict, even constructive conflicts, can have a negative impact on the work performance of employees, and in international companies a large number of conflicts is a direct consequence of a lack of understanding of national culture. Teleworking and flexible forms of work are the result of the technological revolution and globalization. Although insufficiently researched form of work, it is gaining more and more attention of the authors. Managers face new challenges in managing employees working remotely, especially in multinational and multiethnic environments of international companies, so it is important to explore aspects that affect their work performance.

**Ključne reči:** nacionalna kultura, rad na daljinu, performanse, globalizacija.

**Key words:** national culture, teleworking, performance, globalization

**JEL klasifikacija:** M16

**DOI broj:** 10.5937/trendpos2102131T

**UDK:** 005.32:316.722

331.103:004.738.5

**COBISS.SR-ID** 52311817

---

## 1. Uvod

Jedna od najtemeljnijih i najuticajnijih studija o nacionalnoj kulturi je svakako ona koju je izradio Gert Hofstede. Prvobitno, studija je objavljena u kratkoj formi 1980. godine, a 2001. godine objavljena je proširena verzija. Hofsted je popularizovao nomotetički pristup izučavanju kulture koji su naknadno pratili i drugi autori. Kasnije studije su samo osnažile i potvrdile korisnost ovog pristupa nacionalnoj kulturi. U poslednjih nekoliko godina, autori počinju da uviđaju nedostatke Hofstedove studije i da preispituju tačnosti proisteklih zaključaka [1].

Hofstedov model je dizajniran na nacionalnom, ne individualnom nivou, što znači da on objašnjava obrasce koji su posmatrani na nivou celih nacija, a ne individua [1]. Pokušaj da se ovaj model prenese na individualni nivo bila bi zabluda, mada su pojedini autori i to radili. Prema nalazima Brewer i Venaik [2] i Winzar [3], mnogi autori su nastavili s praksom projektovanja kulturoloških obrazaca na individualni nivo u organizacijama. Baumann i Winzar [4] takođe ističu i upozoravaju da vrednosti organizacione kulture pokreću određena ponašanja u zavisnosti od okolnosti u kojima se pojedinci nalaze. Najviše se ističe u Istočnoj Aziji, u zemljama sa konfučijanskim nasleđem [5]. Ovakvi nalazi ukazuju na izazove u polju nacionalne kulture koji ne mogu biti ignorisani i moraju se imati u vidu u budućim istraživanjima.

Jedan od stubova Hofstedove dimenzije muških i ženskih vrednosti je upravo u tome da su razlike između vrednosti muškaraca i žena veće u zemljama koje više vrednuju muške vrednosti, dok su one značajno manje u zemljama koje vrednuju ženske vrednosti [6]. Guimond et al. [7] izvršili su pregled literature na tu temu koji pokazuje da nacionalne razlike u vrednostima muškaraca i žena nisu povezane sa dimenzijom muških i ženskih vrednosti već sa emancipacijom polova potkrepljenom nacionalnim bogatstvom. Ove razlike u polovima su blisko povezane sa vrednostima individualizma i kolektivizma, jer je emancipacija polova najviše zastupljena u zemljama koje vrednuju individualizam [8]. Raznolika su objašnjena zbog čega su razlike u vrednostima i stavovima između muškaraca i žena veće u kulturama koje više vrednuju individualizam. Jedno od njih može biti to što u ovakvim kulturama ljudi imaju više slobode da iskažu svoj individualizam, dok se u zemljama koje više vrednuju kolektivizam stvara snažniji pritisak na žene i muškarce da budu sličniji u smislu vrednosti koje dele [8].

Prema dimenziji izbegavanja neizvesnosti, ljudi u kulturama sa visokim nivoom anksioznosti vrednuju sigurnost posla [6]. Minkov i Hofstede [9] pronašli su dokaze za ovu tvrdnju u evropskim zemljama. Teorija o izbegavanju neizvesnosti, takođe tvrdi da društva koja karakterizuje visok nivo anksioznosti koji pokušavaju da umanje definisanjem strogih pravila i zakona, zaista čine život manje neizvesnim. Međutim, ova teorija nije dovoljno ubedljiva ako se sagleda iz ugla da visok nivo anksioznosti i ideologija strogih zakona nisu u direktnoj vezi na individualnom nivou, što je i poznato iz prethodnih istraživanja Hofsteda. Drugim rečima, anksiozni i birokratski nastrojeni ljudi ne dele obavezno obe osobine. Na nacionalnom nivou, nivo anksioznosti zaista jeste usko povezan sa ideologijom da zakoni moraju biti praćeni, bar na nivou evropskih zemalja prema Minkov [1].

Zaključci odstupaju od Hofstedove metode [6], stoga da li su saznanja novog istraživanja snažnija, nije lako zaključiti. Određena odstupanja postoje kod dimenzija individualizma i kolektivizma, izbegavanja neizvesnosti i muških i ženskih vrednosti. Kada je Hofsted razvijao svoj model, nije bilo lako dostupno prikupiti veliku količinu informacija u različitim delovima sveta, a i svet se mnogo promenio od 1980. pa čak i od 2001. Danas su savremena saznanja naročito važna kada se istražuju zaposleni koji rade na daljinu. Primena Hofstedovog modela bez uzimanja u obzir moguće različitosti usled okolnosti u kojima se pojedinac nalazi, dovešće do toga da istraživanje neće u potpunosti odgovarati realnosti.

---

## **2. Nacionalna kultura u procesu globalizacije**

Proces promena na globalnom nivou ima snažan uticaj na čoveka kao pojedinca i na grupe kojima pripada, naročito organizacije. Promene nastupaju u različitim sferama, ekonomiji i politici i prenose se na ostale aspekte, pa tako i na kulturu i nacionalnu kulturu. Svaki narod na svetu ima dugo i bogato kulturno nasleđe koje pripadnicima tog naroda stvara snažne emotivne veze, ali u procesu globalizacije, ranije jasne linije između različitih naroda polako blede. Ove promene su spore, ali i neizbežne. Različite kulture utiču međusobno i usvajaju određene vrednosti, te su vremenom razlike manje vidljive. Ovi procesi nisu novi i jedinstveni za moderno doba, i ranije su se osvajanjima kulture stapale, ali sada su ove pojave brže i primetnije. Ljudi putuju više nego ikada u istoriji, moderne tehnologije se svakodnevno koriste za učenje, rad i komunikaciju i mnogo je lakše izložiti se novoj kulturi nego ranije [10]. Stapanje različitih kultura ima veliki uticaj na nacionalnu kulturu i ponašanje ljudi, a to je naročito uočljivo kroz generacije. Pozitivni aspekti ovoga su upravo to da je saradnja sa drugim narodima lakša nego ikada ranije [11].

Integracija kultura se manifestuje u međusobnom zbližavanju različitih zemalja i njihovo objedinjavanje u jedan novi oblik kulturnih vrednosti. Ovo objedinjavanje se može desiti iz političkih, ekonomskih ili drugih razloga. Višejezičnost je važan faktor u integraciji nacionalne kulture, jer znanje jezika omogućava ljudima pristup informacijama i interakciju sa pripadnicima drugih kultura. To je posebno je važno u IT industriji i radu na internetu. Promene u nacionalnim kulturama i brisanje jasnih granica različitosti je naročito vidljivo kroz jezik [12]. Dominantnija kultura donosi nove izraze i reči koje potčinjena kultura prihvata i usvaja. Autori ovo često posmatraju negativno zbog nestajanja određene kulture, ali iz ugla menadžmenta ovakvi procesi umnogome olakšavaju međunarodno poslovanje. Usvajanje jezika i načina poslovanja zarad veće efikasnosti i uspeha kompanije svakako ima i pozitivne efekte, jer se kultura i obogaćuje kroz sintezu. Sigurno je da globalne promene u nacionalnim kulturama donose brojne prilike za napredak i razvoj. Velika naučna dostignuća na globalnom nivou ne bi bila moguća da se nije razvila kulturna klima za razmenu znanja i ideja među naučnicima sveta. Ovaj proces sinteza nacionalnih kultura se teško kontroliše, naročito u postindustrijskom dobu [13].

Uprkos nedostacima koje teorija o nacionalnoj kulturi poseduje, nije zanemarljiva njena važnost u vreme globalizacije. Usled ubrzanog razvoja tehnologije, kompanije na globalnom nivou počele su da usvajaju fleksibilne metode rada kao što su fleksibilno radno vreme i rad na daljinu. Ovakve metode rada donose brojne benefite i kompaniji i zaposlenima [14]. Jedan od najvećih problema u modernom menadžmentu kod primene fleksibilnih metoda rada je upravo pitanje da li su efekti prakse ljudskih resursa na organizacione ishode univerzalni ili zavise od određenog konteksta [15] [16]. Sigurno je da određene kulturološke varijable utiču na menadžment ljudskih resursa. Iako istraživanja pokazuju da fleksibilne metode rada imaju izuzetno pozitivne efekte na zaposlene kao što su izgaranje [17], organizacionu posvećenost i poverenje na poslu [18], neki autori pokazuju da ovakvi metodi rada pokazuju drugačije rezultate u zavisnosti od kulturnih karakteristika podneblja. Zaposleni će rado koristiti mogućnosti koje im fleksibilni metodi rada pružaju ukoliko pripadaju određenoj kulturi sa određenim socijalnim karakteristikama u odnosu na druge [19] [14].

Prema Ollier-Malaterre i Foucreault [20] postoji nekoliko stvari koje nisu objašnjene pri istraživanju odnosa nacionalne kulture i fleksibilnih metoda rada i njihov uticaj na ishode poslovanja. Jedna od tih stvari, su svakako nedovoljno istražene vrednosti nacionalnih kultura koje se dovode u vezu sa ovim metodama rada. Dimenzija individualizma i kolektivismu jeste temeljno istražena sa aspekta fleksibilnih metoda rada, ali distanca moći ipak nije. Distanca moći može imati veliki uticaj pri implementaciji fleksibilnih metoda rada.

U svojoj studiji Peretz, Fried i Levi [21] u kojoj istražuju uticaj fleksibilnih metoda rada, nacionalnu kulturu i organizacione karakteristike na ishode poslovanja, dokazuju u kojoj meri

---

će zaposleni koristiti mogućnosti fleksibilnih metoda rada u zavisnosti od svoje nacionalne kulture, kao i to kako određene organizacione karakteristike doprinose korišćenju ovih metoda i njihov sveukupan uticaj na određene ishode kao što su odsustvovanje i fluktuacija zaposlenih. Pretpostavka je da određene vrednosti nacionalne kulture utiču pozitivno na zaposlene da koriste mogućnosti koje pružaju fleksibilne metode rada. Prema Adler [22], to su uglavnom „moderne“ karakteristike nacionalne kulture radije nego „tradicionalne“. Ovde se pre svega misli na visok nivo individualizma, nisku distancu moći, nisko izbegavanje neizvesnosti, visoke vrednosti orijentacije na budućnosti, visok nivo jednakosti polova, visoku asertivnost, visok nivo orijentacije na ljude i visok nivo orijentacije na performanse, što se uglavnom može reći za ekonomski napredna, postindustrijska društva. U društvima koja više cene kolektivizam ređe je da zaposleni uopšte koriste fleksibilne metode rada kao mogućnost. Pojedinci koji su deo društva koje ceni kolektivizam neće uopšte ni želeći da obavljaju rad van kolektiva, dok pripadnicima individualističkih sredina nije važna pripadnost grupi, već lična udobnost i zadovoljenje sopstvenih potreba. Prema Yang, Chen, Yhoi i You [23], fleksibilne metode rada se više primenjuju u individualističkim društvima, jer upravo u ovim društvima postoji ubeđenje da je zanemarivanje porodičnog života zbog posla zapravo zanemarivanje porodice, dok se u kolektivističkim društvima takve žrtve smatraju dugoročnom dobrobiti za porodicu. U sredinama sa visokim vrednostima distance moći, zaposleni se osećaju prijatnije kada imaju autokratski stil liderstva, nasuprot društvima sa niskim vrednostima distance moći, gde zaposleni cene autonomiju i jednakost u prilikama i kontroli [20]. Isti autori, primećuju da je uticaj distance moći na fleksibilne metode rada ipak nedovoljno istražen, takođe vode se pretpostavkom da pojedinac treba da poseduje određeni nivo inicijative, kontrole i sposobnosti prilagođavanja kako bi uspešno obavljao svoj posao koristeći neke od fleksibilnih metoda rada.

Prema House et al. [24], zaposleni u društvima sa niskim vrednostima dimenzije izbegavanja neizvesnosti se osećaju mnogo prijatnije da se nose sa nesigurnošću i stoga se opiru strogim formalnim pravilima osim prema onim koje smatraju neophodnim. Zbog toga što fleksibilne metode rada zahtevaju od pojedinca da se prilagodi relativno nepoznatim i kompleksnim radnim procesima, one povećavaju percepciju i zaposlenog i menadžera ka neizvesnosti u radnom okviru. Iz toga se može zaključiti da će zaposleni više koristiti prilike koje im fleksibilne metode rada pružaju ukoliko imaju niske vrednosti izbegavanja neizvesnosti.

Kada se govori o orijentaciji na budućnost, fleksibilne metode rada pružaju kompaniji prednost u doba globalizacije i stalnih promena. Kako se tehnologija razvija i sve više koristi u poslovanju, organizacije koje iskoriste ove prednosti mogu zaposliti veoma kvalitetne kadrove koji nisu nužno u neposrednom fizičkom okruženju kompanije. Na osnovu ovoga se može pretpostaviti da će kompanije u zemljama gde su visoke vrednosti orijentacije na budućnost ohrabrivati svoje zaposlene da koriste neke od fleksibilnih metoda rada i na taj način poboljšaju konkurentnost i ishode poslovanja.

Zemlje sa višim vrednostima jednakosti polova češće donose zakonske okvire koji omogućuju fleksibilne metode rada i na taj način ohrabruju zaposlene da te metode i koriste. Na ovaj način se ublažava konflikt uloge s kojim se zaposlene žene često suočavaju. Izvesnije je da će više vrednosti jednakosti polova doprineti i većem korišćenju fleksibilnih metoda rada kao jednako prihvatljiv način ostvarenja karijernih ciljeva bez obzira na pol zaposlenog [20].

Orijentacija na ljude predstavlja u kojoj meri društvo ohrabruje i nagrađuje ljude kada postupaju fer, altruistički, prijateljski, velikodušno, brižno i ljubazno prema drugima. Društva sa visokim vrednostima dimenzije orijentacije na ljude ohrabruju ljude da koriste neke od fleksibilnih metoda rada, jer takav način rada često bolje odgovara potrebama ljudi generalno, pa i zaposlenih. Na taj način zaposleni su prihvaćeni podjednako kao i kada bi radili na konvencionalan način [25] što je za pojedince važno jer ne moraju da podrede privatni život gradeći karijeru.

---

Kada se govori u kontekstu orijentacije na performanse, društva sa visokim vrednostima ove dimenzije vrednuju konkurentnost i često podstiču stručna usavršavanja svojih zaposlenih. Prema Ollier-Malaterre i Foucreault [20] pojedinci u kulturama koje imaju niske vrednosti ove dimenzije imaju bolji kvalitet života i bolje balansirani odnos posao-život nego kulture sa visokim vrednostima iste dimenzije. Ovo se dešava zbog toga što društva sa visokim vrednostima orijentacije na performanse imaju tendenciju da ističu konkurentnost, materijalizam i individualni uspeh kao kvalitete, dok se u društvima sa nižim vrednostima iste dimenzije ističu izbalansiranost privatnog i poslovnog života kao kvalitet. Zanimljivo je da, bez obzira na konkurentnu prirodu društava orijentisanih na performanse, ipak visoko vrednuju vreme za odmor [26]. Da bi se zadovoljila potreba za kvalitetnim odmorom, društva sa visokim vrednostima orijentacije na performanse podstiču ljude da koriste neke od fleksibilnih metoda rada. Povezano sa ovim, ako se fleksibilne metode rada posmatraju kao način da se zaposleni zadrži u organizaciji, uz postizanje poslovnih ciljeva bez uticaja na kvalitet privatnog života, time se povećava konkurentnost organizacije [27] čime su orijentacija na performanse i fleksibilni metodi rada pozitivno povezani. U društvima gde su niske vrednosti orijentacije na performanse, pravilno izbalansirani odnos posao-život se vrednuje kao deo kulture, kao što je veliki broj slobodnih dana za nacionalne praznike, plaćena odsustva i zakonski propisan maksimum radnih sati. Kao posledica toga može se pretpostaviti da će u ovakvim društvima korišćenje fleksibilnih metoda rada biti manje zastupljeno jer nema velikih potreba za tim upravno zbog dobrog balansa života.

I na posletku, kada se razmatra dimenzija asertivnosti, društva sa visokim vrednostima ove dimenzije karakterišu deljenje i izražavanje misli i osećanja [24]. Ovo sugerise da će zaposleni u društvima sa visokim vrednostima dimenzije asertivnosti lakše izraziti svoj stav bez bojazni od osude ili posledica, te se može pretpostaviti da su fleksibilne metode rada u ovakvim društvima zastupljenije u odnosu na društva sa niskim vrednostima dimenzije asertivnosti.

### **3. Zaposleni na daljinu**

Rad na daljinu nije novi koncept, ali je poslednje decenije počeo da dobija veliku popularnost zahvaljujući brzom razvitku tehnologije i društvenih mreža. Koncept digitalnog nomada je sve više privlačan naročito generaciji „milenijalaca“. Posao na daljinu nije nastao preko noći nastankom interneta. Neke literature smatraju da je rad na daljinu svaki oblik rada koji se ne obavlja u zgradi firme, te po tim nalazima, čak i zanatski oblici rada pre industrijske revolucije spadaju u neki oblik rada na daljinu. Sa razvijanjem naprednih tehnologija i rastom njihove popularnosti, nastaje oblik rada na daljinu kojim se autori bave poslednjih godina. Usled dostupnih personalnih računara i interneta rasprostranjenog širom sveta, svako je mogao da obavlja određene poslove iz svog doma, a nastankom wifi mreže to postaje još dostupnije. Zaposleni na daljinu mogu bilo kada da stupe u kontakt sa svojim kolegama i nadređenima koristeći internet i to je upravo jedan od razloga što je ovaj oblik rada postao toliko popularan.

Iako metoda rada nastaje 1970-tih godina prošlog veka, napredak u radu na daljinu se dešava početkom 21. veka kada dolazi do znatnog porasta upotrebe informacionih tehnologija, kada veliki broj IT kompanija u svetu počinje da koristi rad na daljinu kao resurs usled mogućnosti uštede troškova i optimizacije određenih procesa. Na ovaj način kompanije su imale priliku da angažuju radnike na drugom delu sveta ili omoguće već postojećim zaposlenima da rade van kancelarija. Sama definicija rada na daljinu i dalje je predmet rasprava, koje još uvek ne daju jasan odgovor na ovo pitanje. Morgan [28] opisuje rad na daljinu kao posao koji se obavlja koristeći telekomunikacione uređaje. Sam izraz „remote worker“, u suštini, označava osobu, koja pod fleksibilnim uslovima, na različitim lokacijama obavlja posao. To znači da se poslovni zadaci mogu obaviti bilo kada, sa bilo koje lokacije u svetu. Ovakav metod rada, pored uštede na troškovima prevoza, posedovanja i održavanja kancelarija, zatim mogućnosti angažovanja jeftinije radne snage, ima i pozitivan uticaj na životnu okolinu. Naravno ove procene su rađene

---

pre globalne pandemije, tako da će stvarni brojevi sigurno premašiti ove prognoze mnogo više nego što su autori mogli da pretpostave.

Prema Pratt [29], istraživanja International Telework Association and Council iz 1999. godine, pokazuju da je 19,6 miliona Amerikanaca već tada radilo na daljinu bar deo svog radnog vremena. Ovaj broj je nastavio da raste uz pomoć različitih faktora, kao što su napredak tehnologije, sociološki trendovi, potreba za dodatnim poslovima usled ekonomskih kriza, kao i potreba samohranih roditelja da više vremena provode kod kuće sa decom. Pritisak za većom potrebom radnika na daljinu nije jednostran, i kompanije su želele da smanje troškove, smanje negativan uticaj na životnu sredinu i povećaju svoje mogućnosti za kvalitetnom regrutacijom. Težnja sa obe strane, kompanije i samih zaposlenih, da se pruži mogućnost za radom na daljinu dovodi do porasta broja kompanija koje ovaj metod primenjuju. Mnogi zaposleni ne traže potpuni prelazak na rad na daljinu već samo da im se dozvoli da određeni broj sati mogu da rade od kuće. Ovo im omogućava da se bave ličnim obavezama i porodicom, a opet da ne zaostaju u poslu i profesionalnim događajima.

Agencije za zapošljavanje u Velikoj Britaniji objavile su da oko 85% ljudi, koji traže posao, bi ostalo na prethodnom poslu da je bar povremeno dostupna mogućnost rada na daljinu [30]. Ovo pokazuje da zaposleni zaista imaju želju da rade na daljinu. Dugi radni sati su doprineli da se manje vremena provodi kod kuće, te bi većini zaposlenih odgovaralo da bar ponekad mogu da se posvete ličnim obavezama bez nagomilanih poslovnih zadataka kasnije. Naročito je značajno za kompanije u industrijama koje nesmetano mogu da funkcionišu sa zaposlenima na daljinu da prepoznaju ovaj trend i na taj način omoguće svojim zaposlenima ovakav metod rada jer na taj način doprinose njihovoj organizacionoj posvećenosti. Neke od ovih industrija su IT industrije, pravni poslovi, veliki deo državne administracije, grafički dizajneri, prevodioci i slično. Takođe, visok nivo zadovoljstva poslom je primećen kod zaposlenih na daljinu [31], a kako Wheatley [32] objavljuje, ljudi koji rade od kuće imaju izrazito visok nivo zadovoljstva poslom. Ispitanici objašnjavaju svoje zadovoljstvo fleksibilnošću radnog vremena i uštedi na vremenu prilikom putovanja na posao. Studija otkriva i da se "dodatni" sati, koji su na raspolaganju zaposlenima na daljinu, ne koriste samo za odmor, već i za poslove u kući, usavršavanja ili hobije što dodatno osnažuje lojalnost zaposlenih. Ovo je jedna od važnih pogodnosti za zaposlene i omogućuje im mnogo bolji balans privatnog i poslovnog života i veliku slobodu raspolaganja slobodnim vremenom na kvalitetan način. Studija takođe ističe da postoje pozitivni faktori i za poslodavce. Kada su zaposleni zadovoljni poslom i kada ispoljavaju visoku organizacionu posvećenost, smanjuje se fluktuacija zaposlenih [33]. Zaposleni su spremniji da ulože dodatni napor radi ostvarivanja ciljeva kompanije. Zato što zaposleni na daljinu mogu da ispunjavaju svoje obaveze prema organizaciji van kancelarije i da organizuju svoj radni dan prema svojim potrebama, oni često imaju veći nivo produktivnosti i posvećenosti, što ih čini poželjnim radnicima u kompanijama. Često zaposleni na daljinu nemaju želju da promene svoj posao i pokazuju veće vrednosti organizacione posvećenosti [18].

Angažovanje zaposlenih na daljinu prema Bloom et al. [34] kompanijama daje sledeće prednosti: bolje mentalno i fizičko zdravlje zaposlenih – zaposleni imaju više vremena da se posvete svom fizičkom i mentalnom zdravlju, poboljšan balans između privatnog i poslovnog života – zbog fleksibilnosti u svom rasporedu, zaposleni na daljinu imaju više vremena za porodične i lične potrebe, niži operativni troškovi – kompanije štede novac ukoliko angažuju radnike na daljinu.

Iako je dugo široj javnosti delovalo da ljudi koji rade od kuće u stvari gledaju filmove po ceo dan u pidžami na kauču, profesor sa Standforda Nicholas Bloom je svojim istraživanjem [34] dokazao upravo suprotno. U saradnji sa svojim studentom James Liang-om, koji je jedan od osnivača Ctrip, online servisa koji je nastao u Kini, sproveo istraživanje o efikasnosti zaposlenih na daljinu. U to vreme, Ctrip je imao oko 16.000 zaposlenih i razmišljali su da svojim zaposlenima u Šangaju dozvole da rade od kuće. Ovo istraživanje je trajalo devet meseci. Kompanija je uštedela oko \$1.900 po zaposlenom, što je i bilo očekivano zbog uštede na

---

kancelarijskom prostoru, ali deo koji je bio iznenađenje je efikasnost radnika koji su radili od kuće. Njihova produktivnost je porasla za 13,5% u odnosu na kontrolnu grupu, imali su kraće pauze i manje dana bolovanja. Takođe, u eksperimentalnoj grupi je primećeno i do 50% manje zamaranja i veće zadovoljstvo poslom. Određeni broj ljudi pridaje veliki značaj fleksibilnom radnom vremenu pri apliciranju za posao i na taj način primoravaju kompanije da prekinu sa strogim strukturama i tradicionalnim pravilima.

Postoji nekoliko faktora koji su ključni za uspešan rad na daljinu, a to su kvalitetan menadžment i sistem podrške, formalne i jasne mere i treninzi i korišćenje formalne i neformalne komunikacije [35]. Ukoliko su svi faktori na zadovoljavajućem nivou, i ukoliko su radni zadaci jasni, zaposleni na daljinu imaju visoko poverenje u menadžment svoje kompanije. Ovo su univerzalni parametri, koji pokazuju pozitivne rezultate i kod konvencionalno zaposlenih, ali su u ovom inovativnom načinu rada naročito važni, zato što zaposleni na daljinu često nikada ne dođu u lični kontakt sa svojim kolegama i menadžerima. Usled nemogućnosti pravilnog prepoznavanja neverbalne komunikacije, kao i kulturoloških razlika, jasna komunikacija je od izuzetnog značaja naročito u multinacionalnim kompanijama. Iz tih razloga kvalitetan menadžment je od izuzetne važnosti jer lideri moraju da prepoznaju ovu potrebu zaposlenih na daljinu i da im pruže adekvatnu podršku. Kroz dobro osmišljene strategije i treninge zaposleni na daljinu će razviti snažne emotivne veze sa svojom kompanijom, osećaće se vrednovano zbog toga što se u njih ulaže i njihove vrednosti organizacione posvećenosti će biti na višem nivou.

Mnoge studije pokazuju povećanje produktivnosti i performansi kada zaposleni rade na daljinu [36] [37] [38]. Autor Pratt, u svom radu, pokazuje da se kod ljudi, koji imaju mogućnost da rade na daljinu, uočava isti ili povećani nivo produktivnosti kada tu mogućnost koriste [29]. Ovo je često posledica toga što su ljudi u prilici da iskoriste vreme na način na koji to žele, tako da neko ko je produktivniji u drugo doba dana, u odnosu na konvencionalno radno vreme, ostvariće mnogo bolje rezultate.

Jedna od "opasnosti" sa kojima se zaposleni na daljinu suočavaju jeste digitalna komunikacija. Iako su informacione tehnologije omogućile nastanak rada na daljinu, one nose i određene opasnosti za zaposlene na daljinu. Društvene mreže i procesi digitalne komunikacije se rapidno i konstantno menjaju što se manifestuje i na oblike privatne i poslovne komunikacije. Iako su ovo osnovni alati komunikacije zaposlenih na daljinu, oni istovremeno uslovljavaju i pojavu nekih neželjenih uticaja u vidu izražene distrakcije i prokrastinacije. Istraživanje sprovedeno u Francuskoj [39] potvrđuje da društvene mreže i alati za digitalnu komunikaciju zaista predstavljaju novi izazov među zaposlenima na daljinu. Ovaj uticaj se mora uzeti u obzir kao opasnost za produktivnost zaposlenih na daljinu, koji su vrlo podložni ovakvim negativnim pojavama. Menadžeri radnika na daljinu moraju jasno definisati kanale komunikacije i koristiti ih na profesionalan način.

Suprotno prethodnim navodima, postoje istraživanja koja zaključuju da zaposleni na daljinu mogu da imaju niže performanse. Na primer, istraživanje u Holandiji [40], pokazuje značajno opadanje organizacione posvećenosti kod zaposlenih na daljinu u javnom sektoru. Ovo pokazuje da nisu svi poslovni pogodni za rad na daljinu. Takođe, zaposleni na daljinu mogu biti više izloženi određenim zdravstvenim rizicima, kao što su stres i anksioznost [41]. Dodatna istraživanja na ovu temu su svakako potrebna. Do opadanja vrednosti organizacione posvećenosti kod zaposlenih u javnom sektoru može doći upravo zbog nedostatka kvalitetnog menadžmenta i nedovoljne podrške zaposlenima. U javnom sektoru često ne postoji jasno definisan odnos menadžmenta i zaposlenih, gde kvalitetna podrška izostaje. Takođe, uočeno je da efektivni LMX mehanizmi umanjuju ovaj negativni uticaj, što jasno ukazuje na nedostatke menadžmenta u javnom sektoru.

---

#### **4. Nacionalna kultura kod zaposlenih na daljinu**

Uticaj nacionalne kulture na zaposlene na daljinu je snažan. U postindustrijskom dobu i velikom broju multinacionalnih kompanija, proučavanje uticaja nacionalne kulture je od velikog značaja, naročito kada se posmatra evolucija nacionalnih kultura [42]. Kroz globalizaciju i približavanje različitih nacija, neminovno je da će dolaziti do kulturnih promena. Upravo je Inglehart dokazao da se nacionalne kulture kreću ka većoj individualnosti. Praćenje ovih promena može biti korisno u menadžmentu zaposlenih na daljinu jer su upravo oni radna snaga koja se najdinamičnije razvija i menja.

Društva sa visokim vrednostima dimenzija individualizma, jednakosti polova i orijentacije na budućnost i performanse i niskim vrednostima distance moći imaju veću sklonost da podstiču na fleksibilne metode rada [21]. Kako se uglavnom radi o snažnim državama u ekonomskom smislu, može se pretpostaviti da će njihov uticaj na zemlje u okruženju dovesti do promene nacionalne kulture. Nacije koje imaju visoke vrednosti jednakosti polova imaju više zaposlenih koji koriste neke od fleksibilnih metoda rada [20]. Ovo može biti važno, naročito u društvima koja vrednuju individualizam, jer ona i vrednuju balans između privatnog i poslovnog života. S obzirom na to da žene zaposlene na daljinu pokazuju više vrednosti organizacione posvećenosti [18], a dimenzije jednakosti polova imaju veliki uticaj na broj zaposlenih koji koriste neke od fleksibilnih metoda rada, može se pretpostaviti da će broj zaposlenih na daljinu rasti usled povećanja emancipacije društava. Ovo može biti veoma značajno za kompanije koje imaju tendenciju da primene neki od fleksibilnih metoda rada.

#### **5. Zaključak**

Bez obzira na eventualne slabosti u teorijskoj osnovi, rad na daljinu postaje, i uveliko jeste, jedan od najznačajnijih savremenih izazova za istraživače u oblasti organizacionog ponašanja [43] [44]. U skladu sa tim, postoji značajan broj naučnih radova u ovoj oblasti. S obzirom na aktuelne okolnosti u svetu, izazvane pandemijom usled *Coronavirus disease* (COVID-19), sasvim je očekivano da istraživanja vezana za organizacione, socijalne i psihološke aspekte rada na daljinu sve više dobijaju na značaju.

Nacionalna kultura ima veliki uticaj i na individualne i organizacione faktore koji imaju uticaj na radne performanse kod zaposlenih na daljinu. Naročito je važno ispitati uticaj nacionalne kulture na izvore stresa koji imaju negativan uticaj na radne performanse kod fleksibilnih metoda rada. Uticaj nacionalne kulture na radne performanse kod zaposlenih na daljinu je potrebno dodatno istražiti kao jedan od važnih faktora modernog doba i savremenog poslovanja, jer je veoma važno umanjiti faktore rizika koje inovacije mogu stvoriti prilikom implementacije, kao što je metod rada na daljinu. Kreiranjem kulture inovacija i pružanjem slobode zaposlenima da učestvuju u generisanju poslovnih procesa i metoda rada omogućava kompaniji da razvije veću posvećenost svojih zaposlenih i bolje poslovne rezultate [45].



---

## 6. Bibliografija

- [1] Minkov M. A revision of Hofstede's model of national culture: old evidence and new data from 56 countries, *Cross Cultural & Strategic Management*, 2018., 25(2): 231–256.
- [2] Brewer, P., Venaik, S., The ecological fallacy in national culture research, *Organizational Studies*, 2014., 35 (7): 1063-1086
- [3] Winzar H., The ecological fallacy: how to spot one and tips on how to use one to your advantage, *Australasian Marketing Journal*, 2015., 23 (1): 86-92.
- [4] Baumann, C., Winzar, H., Confucianism and work ethic – introducing the ReVAMB model, in Oh, I. and Park, G.S. (Eds), *The Political Economy of Business Ethics in East Asia: A Historical and Comparative Perspective*, Amsterdam, Elsevier-Chandos, 2017., 33-60.
- [5] Minkov, M., *Cultural Differences in a Globalizing World*, Bingley, UK, Emerald, 2017.
- [6] Hofstede, G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, CA, Sage. 2001.
- [7] Guimond S., Branscombe N., Brunot S., Buunk A.P., Chatard A., Desert M., Garcia D.M., Haque S., Martinot D. & Yzerbyt V., Culture, gender, and the self: variation and impact of social comparison processes, *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007., 92 (6): 1118-1134.
- [8] Schwartz S.H., Sex differences in value priorities: cross-cultural and multimethod studies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 2005., 89(6): 1010-1028.
- [9] Minkov M., Hofstede G., A replication of Hofstede's uncertainty avoidance dimension across nationally representative samples from Europe, *International Journal of Cross-Cultural Management*, 2014., 14(2): 161-171.
- [10] Vučeković, M., Radović Marković, M., Marković, D., Koncept digitalnog preduzeća i njegove virtualizacije, *Trendovi u poslovanju*, 2020., 15(1): 75-82
- [11] Ergashev I., Farxodjonova N., Integration od nacional culture in the process of globalization, *Journal of Critical Reviews*, 2000., 7(2): 477-479.
- [12] Farxodjonova N., Features of modernization and integration of natural culture, *Scientific Bulletin of Namangan State University*, 2019., 1(2): 167-172.
- [13] Umarov, B., Jabborov, Sh., *Globalization and spiritual and moral education*, Tashent, Akademiya, 2010.
- [14] Stavrou E. T., Parry E., Anderson D., (2015). Nonstandard work arrangements and configurations of firm and societal systems, *International Journal of Human Resource Management*, 2015., 26(19): 2412-2433.
- [15] Pfeffer, J., Veiga, F., Putting people first for organizational success, *Academy of Management Executive*, 1999., 13: 37-48.
- [16] Donaldson L., *The contingency of organizations*, London, Sage, 2001.
- [17] Stavrou E. T., Flexible work bundles and organizational competitiveness: A cross-national study of the European work context, *Journal of Organizational Behavior*, 2005., 26(8): 923–947.
- [18] Taboroši S., Strukan E., Poštin J., Konjikušić M., Nikolić M., Organizational Commitment and Trust at Work by Remote Employees, *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 2020., 10(1): 48-60.
- [19] Masuda, A. D., Poelmans, S. A., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Lu, L., Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters, *Applied Psychology*, 2012., 61(1): 1–29.
- [20] Ollier-Malaterre A., Foucreault A., Cross-national work-life research: Cultural and structural impacts for individuals and organizations, *Journal of Management*, 2017., 43: 111–136.
- [21] Peretz H., Fried Y., Levi A., Flexible work arrangements, national culture, organisational characteristics, and organisational outcomes: A study across 21 countries, *Human Resource Management Journal*, 2017., 28(1): 182-200.

- [22] Adler, N. J., *International dimensions of organizational behavior* (5th ed.), Mason, OH, Thomson South-Western, 2008.
- [23] Yang N., Chen C. C., Choi J., Zou Y., Sources of work–family conflict: A Sino-US comparison of the effects of work and family demands, *Academy of Management Journal*, 2000., 43(1): 113-123.
- [24] House, R. J., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., Gupta, V., *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA, Sage. 2004.
- [25] Powell G. N., Francesco A. M., Ling Y., Toward culture-sensitive theories of the work–family interface, *Journal of Organizational Behavior*, 2009., 30: 597–616.
- [26] Albion M. J., A measure of attitudes towards flexible work options, *Australian Journal of Management*, 2004., 29: 275–294.
- [27] O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J., *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2000.
- [28] Morgan R.E., Teleworking: an assessment of the benefits and challenges, *European Business Review*, 2004., 16(4): 344-357.
- [29] Pratt, J.H., *Cost-benefits of teleworking to manage work-life responsibilities*, The International Telework Association & Council, Massachusetts, Wakefield, 1999.
- [30] Twentyman, J., The flexible workforce, *The Times*, 2010., 17(2): 1-16.
- [31] Madsen S.R., The benefits, challenges, and implication of teleworking: a literature review, *Journal of Culture and Religion*, 2011., 1(1): 148-158.
- [32] Wheatley D., Good to be home? Time use and satisfaction levels among home-based teleworkers, *New Technology, Work & Employment*, 2012., 27(3): 224-241.
- [33] Ilić Koderman, Đ., Organizaciona posvećenost zaposlenih kao rezultat zadovoljstva poslom, *Trendovi u poslovanju*, 2021., 17(1): 16-24.
- [34] Bloom N., Liang J., Roberts J., Ying Z. J., Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment, *The Quarterly Journal of Economics*, 2014., 130(1): 165–218.
- [35] Kowalski B.K., Swanson J.A., Critical success factors in developing teleworking programs, *Benchmarking: An international Journal*, 2005., 12(3): 236-249.
- [36] Bernardino, A.T., *Telecommuting: Modeling the employer's and the employee's decisionmaking process*, New York, Garland Publishing, 1996.
- [37] Gainey T.W., Kelley D.E., Hill J.A., Telecommuting's impact on corporate culture and individual workers: Examining the effect of employee isolation, *SAM Advanced Management Journal*, 1999., 64(4): 4-10.
- [38] Ross, K.A., *Personality and work style characteristics of the telecommuter* (Master's Thesis, San Jose State University, 1990). ProQuest Digital Dissertation, AAT 1341696., 1990.
- [39] Bowen, T., Pennaforte, A., *The Impact of Digital Communication Technologies and New Remote-Working Cultures on the Socialization and Work-Readiness of Individuals in WIL Programs*, *Work-Integrated Learning in the 21st Century (International Perspectives on Education and Society)*, 2017., 32: 99-112.
- [40] De Vries H., Tummers L., Bekkers, V., The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric?, *Review of Public Personnel Administration*, 2018., 39(4), 570-593.
- [41] Radović Marković, M., Vučeković, M., Marković, D., Fleksibilan rad u digitalnoj ekonomiji, *Trendovi u poslovanju*, 2021., 17(1), 25-31.
- [42] Inglehart, R., Welzel, C., *Modernization, cultural change and democracy: The human development sequence*, New York, NY, Cambridge University Press, 2005.
- [43] Robbins, S.P., Judge, T.A., *Organizaciono ponašanje*, Zagreb, Mate d.o.o., 2009.
- [44] Janićijević, N., *Organizaciono ponašanje*, Beograd, Data Status, 2008.
- [45] Krstić, M., Skorup, A., Lapčević, G., 2018, Trends in agile innovation management, *International Review*, 2018., (3–4), 58–70.