

ИМПЛИЦИТНИ МОДЕЛИ ОРГАНИЗОВАЊА ИНВЕСТИЦИОНИХ ПРОЈЕКТА У ОКВИРУ САРАДЊЕ ИЗМЕЂУ СРБИЈЕ И КИНЕ

посматрани кроз димензије Хофстедеовог модела културе

Сажетак: *Циљ овог истраживања је да се укаже на експлицитне и имплицитне нивое процеса* придруживања Србије Европској унији, као и да се укаже на културолошке чиниоце који утичу на различитости између два поменуто нивоа. Сарадња између Србије и Кине се од стране Европске уније посматра као процес који због начина реализовања кинеских инвестиција у Србији, може да угрози перспективу чланства Србије у Европској унији. Кинеске стране директне инвестиције се посматрају као метод транспоновања образаца културе, пракси и метода управљања инвестицијама у Србији. Модел који је коришћен у истраживању је Хофстедеов модел културе, са посебним фокусом на димензије као што су дистанца моћи и избегавање неизвесности које утиче на имплицитне моделе организовања институција и пројеката у некој земљи. Хипотеза која се тиче очекивања да ће процес придруживања Србије Европској унији довести до раста индекса дистанце моћи је потврђена, док хипотеза која се тичала претпоставки раста индекса избегавања неизвесности није потврђена. Србија се у процесу придруживања Европској унији у кретањима индекса димензија културе дистанца моћи и избегавање неизвесности приближава вредностима поменутих индекса који су типични за Кину. Такав налаз указује да и Србија и Кина, као земље високе односно умерено високе вредности индекса дистанце моћи и ниске и умерено ниске вредности индекса избегавања неизвесности утичу да префереирани конфигурациони механизам приликом спровођења пројеката буде директан надзор који обавља стратешки врх. За разлику од поменутог, Србија у спровођењу европских пројеката, нема преференције ка стварању оперативног језгра у институцијама, нити склоност ка стандардизацији вештина.

Кључне речи: Србија, Процес придруживања Европској унији, Кина, Хофстеде, имплицитни модели организовања инвестиционих пројеката

Увод

Људска друштва се без обзира на фазу развоја у којој се налазе суочавају са потребом да одговоре на шест истих питања: Каква је природа људи? Какав

* Valentina.ivanic@sbb.rs

је однос неке особе према спољној средини, укључујући ту и природу? Какав је однос неке особе према другим људима? Шта је примарна сврха људских активности? Како људи доживљавају простор? Какав је однос људи према времену? (Adler, 2008: 23). Различитост људских друштава се испољава кроз различитост одговора на напред наведених шест питања. Разумевање мотива за различитим одговорима на напред постављена питања објаснили су аутори који су се бавили откривањем димензија модела социјеталне културе (Kluckhohn i Strodtbeck, 1961). Један од најцитиранијих аутора у области друштвених наука, посебно у области међукултуралних односа је Хофстеде (Hofstede, 2001).

Хофстедеов модел културе темељи се на шест димензија социјеталне културе: дистанца моћи, избегавање неизвесности, индивидуализам вс. колективизам, маскулине вс. феминине вредности, однос према дугом вс. кратком року, допуштање вс уздржавање (Hofstede, 2001: 501). Свака од димензија указује на могуће различитости одговора људских друштава у односу на питања за која су антрополози утврдили да су типична за свако људско друштво. У овом тексту у фокусу су димензије социјеталне културе које утичу на имлицитне моделе организовања институција и пројеката у некој земљи: избегавање неизвесности и дистанца моћи.

Проблем истраживања

Уколико се жели сагледати однос између Кине и Србије, тада је упутно сагледати природу односа Кине са Европском унијом, регионалном економском интеграцијом чији члан Србија жели да постане, а потом и однос Кине према Балкану. Присуство кинеских инвестиција у Европи се све више посматра са аспекта геополитичких ризика за саму Европу, а све мање као шанса за њен развој (Јакоро, 2017: 7). Веома је мало истраживања која треба да осветле и евентуалне дугорочне потенцијале присуства кинеских инвестиција не само у Европи, већ и земљама које претендују да буду њене чланице.

Након 2004 године и пријема у Европску унију земаља Централно источне Европе (Пољска, Чешка, Словачка и Мађарска) дошло је и до премештања производње ка овим земљама из Немачке и формирања „Немачког и европског централно источног производног језгра“ (Stoellinger, Stehrer, 2015). Нови производни центар у Европској унији представља „заједничку геоекономску производну платформу Немачке и делимично Аустрије, а центар те платформе се налази у четири земље Вишеграда (В4): Пољска, Чешка, Мађарска и Словачка“ (Јакоро, 2017: 8).

И поред чињенице да Немачка и „Немачко Централно Источно Производно Језгро“ заузимају водећу позицију у односима са Кином, Кина показује све већу заинтересованост и за билатералне ангажмане са земљама Југоисточне Европе. Кина је 2012 године своја интересовања за регион Југоисточне Европе (у даљем тексту ЈИЕ) изразила кроз формулисање новог оквира сарадње са 16 земаља Централно источне и Југоисточне Европе, под називом „Оквир сарад-

ње 16+1“. Чињеница је ипак да ни једна од земаља Западног Балкана нема припремљену стратегију сарадње ни са „Пут и појас“ иницијативом као ни са иницијативом „16+1“ (Наскај, 2018, р. 5). Аутори указују на дугорочне интересе које Кина жели да оствари кроз механизам „16+1“ и они се тичу спремности Кине да своје инвестиције усмерава ка секторима: аутомобилске индустрија, авијације, производње машина и роботике, производње опреме за железнице, превозних средстава са малим утрошком енергије и ка сектору информацио-них технологија (Wubbeke at al. 2016: 6).

Земље Западног Балкана, Кина види као део „трговачког блока“, тзв. „16+1“ платформе коју чини 16 држава Централне и Источне Европе и Пекинг. Већина аутора поменути платформу перципира као „врата“ која Пекингу треба да омогуће улазак на европско тржиште (Lagaz i Vit, 2017: 3). Брисел, међутим, институционалну сарадњу између Кине и земаља Централне и источне Европе у оквиру иницијативе „16+1“ посматра са резервом и сумњом (Наскај, 2018: 4).

Иако се иницијатива „16+1“ темељи на 12 циљева усвојених у Варшави, не постоји још увек ни један званични механизам процене мера и утицаја наведених циљева на укупан социо економски развој сваке од земаља потписница Иницијативе. Наводно оставља простор истраживачима да креирају кохерентан истраживачки оквир са циљем мерења напретка у остваривању сваког од поменутих циљева иницијативе „16+1“ али и трошкова и добити које спровођење пројеката у оквиру исте има на укупан социо економски развој сваке од потписница исте.

Истраживачки проблем који се на основу напред наведеног намеће тиче се потребе да се Европска унија одреди у односу на начине на које Кина реализује своје пројекте у оним земљама Западног Балкана које су најближе чланству у Европској унији. Наиме, кинеске фирме које инвестирају у помену-те земље су државне, преферирају централизоване моделе управљања, ослањајући се на инструкције државе, уместо на европски модел тржишног доношења одлука, утемељен на транспарентности.

Забринутост Европске уније када су у питању Црна Гора, Србија и Македонија и присуство кинеских инвестиција у истима, тиче се утицаја које начин на који се кинески пројекти спроводе (недостатак транспарентности, могућности за развој корупције, брзог спровођења пројеката, изостанка студија изводљивости, страха од стварања локалних корупционих мрежа, са крајњим исходом да се наруше већ створени принципи тржишне привреде), а рефлектују се кроз успоравање поменутих земаља у стварању услова за развој функционалне тржишне привреде, а тиме и продужавање рокова за чланство у Европској унији.

Предмет истраживања

Важно је указати и на перцепцију истраживача да Кина посматра Западни Балкан пре свега кроз односе са Србијом (Lagaz i Vit, 2017: 4). Наиме, присуство Кине у Србији, која има тржиште минорне величине када је Кина у пи-

тању, мотивисано је потребом да се преко Србије, Кина позиционира на Западном Балкану, а потом преко Западног Балкана и на Европском тржишту.

Веома је важно указати и на различитост приступа које Кина има према Западном Балкану у односу на оне које има са другим европским државама. Разлог другачијег приступа Кине сарадњи у области инфраструктурних пројеката са Србијом у односу на земље В4 може се објаснити нижом културном дистанцом која постоји између Кине и Србије у односу на ону која постоји између Кине и земаља чланица Европског производног језгра. Када је у питању само спровођење кинеских инфраструктурних пројеката у Србији посебну улогу у објашњавању начина на које се спроводе и могући утицај тог спровођења на перспективу чланства Србије у Европској унији, потребно је као модерирајуће варијаблу увести „избегавање неизвесности“ и „дистанцу моћи“ као димензије социјеталне културе.

Кинеске компаније, како указују кинески истраживачи треба да уче како да преговарају и планирају велике инфраструктурне радове, технички дизајн, правни оквир будући да је скоро свака од поменутих области покривена неком од правила Европске уније (Наскај, 2018: 5). Аутори сматрају да кинески менаџери треба да „уче из својих претходних грешака“ те да на основу истих буду упућени у проблеме које може да изазове нуђење ниских цена, ниска свест о владавини права, слаб менаџмент (Lihua, 2017).

Како би се сагледала мера у којој кинеске инвестиције у инфраструктуру у Србији утичу на процес придруживања Србије Европској унији, потребно је указати на разлике у европском и кинеском разумевању инфраструктурног развоја и утицаја тог развоја на свеукупан социо економски развој друштва.

У фокусу просторног одређења предмета истраживања је Србија. Када је у питању дисциплинарно одређење предмета истраживања, у фокусу су димензије социјеталне културе Србије Кине и њихов утицај на поимање важности инфраструктурних пројеката за укупан социо економски развој неке земље. Временско одређење предмета истраживања кореспондира појављивању иницијативе „16+1“. Волумен кинеских страних директних инвестиција у Србији, посматра се не само као показатељ ниске културне дистанце, већ и као модел транспонована модела и пракси управљања, различитих од европских према којима Србија с обзиром на перспективу чланства у Европској унији, треба да стреми. Временско одређење предмета истраживања када су у питању промене димензија социјеталне културе Србије и Кине (дистанце моћи и избегавања неизвесности) односи се на период од 1971 до 2016 године.

Преглед литературе

Аутори се слажу да „димензије културе Хофстедеа утичу на кључне аспекте трансформационих процеса у земљама Источне Европе, као што су брзина, правац и динамика процеса европских интеграција, усвајање комунитарног права Европске уније, али и спровођење реформи које се тичу новог начина управљања јавним сектором (Eriksen, 2007: 342). Чињеница је да Ерик-

сен (Eriksen) указује и на „системске разлике“ које постоје између западних и источно европских земаља, те да се прве одликују ниском дистанцом моћи, вредностима индивидуализма и мањим степеном избегавања неизвесности у односу на источно европске земље. Потребно је указати да постоје аутори који сматрају да нови начин управљања јавним сектором у земљама Централно источне Европе није користан у реформском процесу. Прецизније, ради се о ауторима који не подржавају хипотезу конвергенције пракси управљања у земљама чије су димензије културе дијаметрално различите од димензија културе земаља Западне Европе (Goetz, 2001: 1032).

Када су у питању земље Централно источне Европе, аутори их наводе као пример земаља уколико желе да мењају своје институционалне структуре, морају да развијају капацитете не само да спроводе политике, већ да их и креирају. Способности за креирање политика, али и за спровођење политика у наведеној групи земаља су „екстремно слабе“ према Јангу (Young). Исти аутор указује на важност и потребу да се сагледају разлози неуспешности „процеса институционалне трансплантације у земље Балкана“ (Young, 2006).

Неолиберална школа сматра да улагања у велике инфраструктурним радове (Atoyan at al. 2017: 49) могу да се реализују тек онда када се успешно спроведу и заврше структурне реформе, те након што се креирају макроекономске политике које би могле да стимулишу економски раст, а на тај начин и да убрзају процес конвергирања прихода земаља које се суочавају са великим инфраструктурним проблемима ка приходима земљама које су у инфраструктурном смислу развијене.

Неолибарални аналитичари (Atoyan i Benedek, 2018) сматрају да недовољно развијена инфраструктура земаља Западног Балкана представља препреку расту продуктивности, интегрисању у глобалне трговинске ланце, али и за побољшање атрактивности региона за прилив страних директних инвестиција. Оно што према аналитичарима Међународног монетарног фонда недостаје земљама Западног Балкана је институционални оквир који би омогућио „управљање, селекцију, спровођење али и мониторинг инфраструктурних пројеката“. Такав институционални оквир у земљама Западног Балкана, посебно онима које се перципирају као земље чија перспектива чланства у Европској унији је извеснија, иако постоји, није функционалан.

Када су у питању јавне набавке роба, услуга и рада, према Извештају о напретку за Србију из 2018 године Европска комисија, 2018 оцењује се да је Србија „умерено“ припремљена у овој области (European Commission, 2018: 56). Очекује се да се у овој области напори усмере ка уговорима који се закључују са „трећим државама“ као и имплементација истих неоправдано не искључују конкуренцију и да буду у складу са националним законодавством као и са правним тековинама Европске уније.

Перспектива која је примернија објашњењу процеса европеанизације је перспектива кросвергенције коју је у изворном значењу дефинисао Ралстон (Ralston at al.1993: 264). Кросвергенције вредности димензија културе из Хоф-

стеденог модела, доказује у својим истраживањима и Анђелић, Иванић и Таковић (Andelić at al. 2012: 314).

Френсис Фукујама (Fukuyama) указује на разлике између кинеског приступа развоју инфраструктуре и тзв. Западног приступа (Fukuyama, 2015: 3). Фукујама говори о моделу који се темељи на „једном појасу“ који се састоји од железничких чворова који се протежу од западне Кине кроз Централну Азију, Европу и Западну и Источну Азију. Компонента „један пут“ састоји се од лука и опреме који имају за циљ да утичу на раст поморског саобраћаја од Источне Азије, који има за циљ да споји земље „једног појаса“ обезбеђујући кретање њихових роба преко копна, пре него два океана. Циљ иницијативе „Један појас и један пут“ јесте да се развију индустријски капацитети и тражња у земљама које су далеко од Кине. Уместо да се окреће ка коришћењу сировина, Кина се опредељује да се усмерава ка тешкој индустрији мање развијених земаља, са циљем да у истима креира тражњу за кинеским производима. Кинески модел развоја се веома разликује од тзв. Западног модела развоја, будући да се темељи на масивним инфраструктурним инвестицијама, које се реализују под покровитељством државе (путеви, пруге, електрификација, аеродроми) у намери да поменути тип инфраструктурних инвестиција убрза индустријски развој земаља корисника. Са друге стране, према Фукујама, развојне стратегије које нуде САД и ЕУ се темеље на улагањима у оснаживање жена, цивилног друштва и анти корупционе мере.

Фукујама указује на чињеницу да кинески модел успева у Кини, између осталог и због тога што кинеска влада може да контролише политички амбијент, па тако и исходе инвестирања. Питање око којих се очекује нацрт нове истраживачке агенде је шта ће се десити када се кинески инвеститори суоче са нестабилним политичким амбијентом у неким другим земљама, који не могу да контролишу, а самим тим нити да контролишу исходе својих инвестиција. На крају, након три деценије „монопола“ западног модела финансирања инфраструктурних пројеката (који је дао ограничене резултате), кинески модел финансирања се појављује као модел који представља једну од опција која може да утиче на решавање проблема „инфраструктурног јаза“ у земљама Западног Балкана (Vangeli, 2018: 16).

Са друге стране, од земаља Западног Балкана се очекује да унапреде своје капацитете када је у питању прихватање кинеских страних инвестиција, али пре свега две дилџенс праксе, ефикаснији менаџмент инфраструктурних пројеката, које се сматрају slabим тачкама од стране Европске није, а прате имплементацију кинеских инвестиција.

Од земаља Западног Балкана очекује се да разреше проблем „скривене руке тржишта“, коју Хиршман (Hirschman at al. 2015) везује за инфраструктурне пројекте. Поменути феномен везује се за ситуације у којима се трошкови и проблеми који превазилазе очекивања планера, обично решавају на начине који су нека врста креативне импровизације.

Табела 1. *Компарација Западног и Кинеског приступа сарадњи у области инфраструктуре*

	Западни, трансакциони приступ	Кинески, реалциони приступ
Кључни аргумент	Прво реформиши, гради касније	„Прво изгради пут“
Мотивација за сарадњу	Сарадња је вођена правилима	Сарадња је инспирисана визијом
Контекст	Издвојени пројекти	Шири развојени пакет
Улога државе	Подржавајућа	Водећа
Императив државе	Поштовање међународних норми	Приоритет је национални развој
Кост беневит приступ	Фокус је на трошковима	Фокус је на добитима
Очекиване добити	Монетарне (интерна стопа поврата)	Додата вредност (екстерне стопе поврата)
Кључни критеријум	Изводљивост	Добри односи (guanxi)
Селекциони процес	Компетитиван, технократски	Дискрециони, политички
Политички услови	Домаће реформе	Дипломатска подршка
Интерни услови	Правила и регулативе	Ангажовање кинеских компанија као партнера
Имплементациони механизми	Јавне набавке, тендерска процедура	Тендер или специјални закон

Извор: *адаптирано према (Vangeli, 2018.: 13)*

Хипотезе

Хофстеде је указао да вредност индекса избегавања неизвесности флукутира у периодима од 25 до 60 година. Када су у питању промене индекса избегавања неизвесности у будућности, Хофстеде је указао на његов раст, рачунајући на ситуацију да ће та будућност бити обликована постојањем великог броја супранационалних тела и сходно томе постојањем већег броја формалних структура којима ће људи бити изложени (Hofstede, 2001: 183). Како се Србија налази у процесу придруживања Европској унији, једној од регионалних економских интеграција која функционише преко супранационалних управљачких структура, очекује се да ће се током тог процеса индекс избегавања неизвесности за Србију повећати.

Када се говори о будућности дистанце моћи у свету, Хофстеде указује да ће глобализација утицати на раст индекса дистанце моћи у свету. Нарочито ће на раст овог индекса утицати чланство у супранационалним телима као и различитим типовима економских регионалних интеграција. Мале земље ће према очекивањима Хофстедеа бити више изложене расту индекса дистанце моћи, него велике. Ако се следи логика Хофстедеовог модела, очекивања су да ће индекс дистанце моћи у Србији расти. Процес придруживања Србије Европској унији посматра се од стране кинеских инвеститора као процес који би требало да им отвори „врата“ Европског тржишта. Због природе процеса при-

друживања Србије Европској унији, који прати процес усклађивања домаћег законодавства са правни тековинама Европске уније, дозвољено је поставити следеће хипотезе:

- 1) Процес придруживања Србије Европској унији доводи до раста индекса избегавања неизвесности
- 2) Процес придруживања Србије Европској унији доводи до раста индекса дистанце моћи

Операционализација димензија

У овом тексту сагледаваће се кретање вредности димензија избегавања неизвесности и дистанце моћи социјеталне културе Србије кроз време и упоређивати са димензијама Немачке и Кине. Како димензије социјеталне културе избегавање неизвесности и дистанца моћи утичу на имплицитне облике организовања институција у неком друштву, па тако и на облике сарадње, упоређиће се имплицитни облици организовања сарадње између Србије и Немачке као и између Србије и Кине.

„Избегавање неизвесности се може дефинисати као степен у коме се чланови неке културе осећају уплашено од ситуација које су двосмислене и непознате. Тај осећај се између осталих, изражава присуством стреса и потребом за предвидљивошћу. Избегавање неизвесности се може дефинисати као степен у коме се чланови неке културе осећају уплашено од писаних, тако и неписаних правила“ (Hofstede, 2001: 187):

Избегавање неизвесности је у истраживању Хофстеде операционализовао путем следећих питања:

- 1) Правила предузећа не би требало кршити, чак и у ситуацији када запослени мисли да је то у најбољем интересу предузећа.
- 2) Колико дуго ћете по Вашем мишљењу још радити у овом предузећу?
- 3) Колико често се осећате нервозним и напетим на послу?

Неслагање са ставом да правила предузећа не би требало да буду прекршена, па чак и у ситуацијама када запослени мисли да је то у најбољем интересу предузећа индикатор је толерантности ка неизвесности. Перцепција да у предузећу можете да ради до пензије је индикатор високог избегавања неизвесности.

Дистанца моћи је мера утицаја између надређеног и подређеног, потенцијал да се детерминише у одређеној мери понашање друге особе. Дистанца моћи је димензија која указује на „степен у коме мање моћни чланови институција и организација унутар једне државе очекују и прихватају да је моћ у том друштву неједнако расподељена“ (Hofstede, 2001: 46).

Хофстеде је дистанцу моћи операционализовао путем следећим питања:

- 1) Колико се често у Вашем предузећу сусрећете са ставом запослених да се плаше да изразе неслагање са ставовима својих руководилаца?
- 2) Са којим од наведених типова руководилаца бисте желели да радите: Аутократски, Убеђивачки, Консултативни и Демократски?

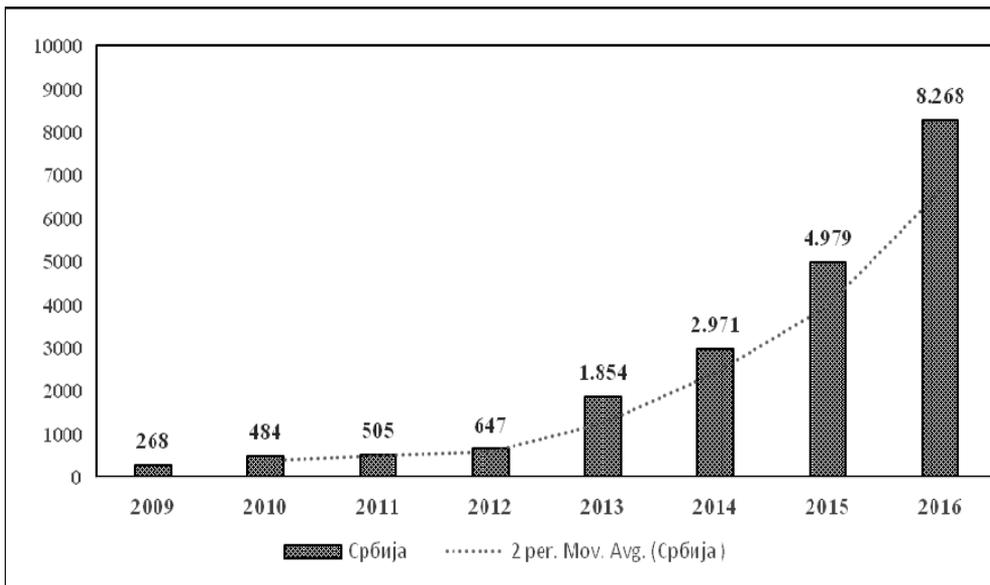
3) Процените ком од наведених типова руководилица припада Ваш актуелни руководилица: Аутократски, Убеђивачки, Консултативни и Демократски?

Наведени стилови управљања су дефинисани у односу на типологију коју је Ликерт понудио 1961 године (Likert, 1961). Ауторитативни стил управљања имају руководиоци који немају поверења у своје запослене, а односи између запослених и руководилица су праћени страхом. Убеђивачки стил управљања одликује руководиоце који имају делимично поверење у запослене, али и поред тога одлуке доносе сами, док консултативни руководиоци у процес одлучивања укључују своје сараднике. Консултативни руководиоци значајан део процеса одлучивања делегирају на ниже нивое. Партиципативни односно демократски стил управљања имају руководиоци који имају потпуно поверење у запослене, те се одлуке у процесу одлучивања доносе консензусом. Сматра се да партиципативни руководилица заправо ни о чему не одлучује и да је таква врста руководилица склона „социјализацији одговорности“.

Запослени у земљама са ниском дистанцом моћи преферирају консултативни стил управљања, очекују да буду консултовани пре него што њихов руководилица донесе одлуку која се тиче њиховог посла, док запослени у земљи коју одликује висока дистанца моћи показују преференције ка аутократском стилу руковођења, очекујући да им се прецизно каже шта треба да раде.

Резултати истраживања и дискусија

Графикон 1. Кинеске стране директне инвестиције у Србији од 2009 до 2016 године (у милионима УСД, сток)



Извор: (Huang Ping at al, 2017: 29)

Како се стране директне инвестиције сматрају једном од метода транспонованња образаца културе, али техника и пракси менаџмента, тако се очекује да ће прилив страних директних инвестиција утицати на промене вредности индекса димензија културе земље примаоца страних директних инвестиција (Ivanić, 2017: 73). Када је у питању спровођење пројеката финансираних од стране страних директних инвеститора у земљи кориснику страних улагања, димензија културе која у највећој мери има утицај на начин спровођења инвестиционих пројеката су дистанца моћи и избегавање неизвесности. Људска друштва се од неизвесности „бране“ увођењем правила и поштовањем истих. Земље које припадају кластеру земаља високог избегавања неизвесности одликују се организационим формама у којима су процеси и односи стандардизовани и формализовани, а исходи деловања како организација тако и људи предвидљиви. У друштвима високог избегавања неизвесности моћ руководиоца зависи од њихове способности да контролишу неизвесности и водећи руководиоци су укључени у оперативне активности. У друштвима ниског избегавања неизвесности водећи руководиоци се укључују у послове који су стратешког значаја, док се њихова моћ изводи из њихове позиције и густине мреже односа коју имају, као и од квалитета тих односа (Hofstede, 2001: 169). Организације у друштвима високог избегавања неизвесности одликује „култура задатка“, док се организације у друштвима ниског избегавања неизвесности одликују „културом односа“. Како Кина припада друштвима изразито ниског избегавања неизвесности, организације у Кини се одликују изразитом толерантношћу према процедурама, роковима и структурама. Прецизност и тачност су вештине које припадници култура ниског избегавања неизвесности морају да науче, будући да таква врста понашања „не долази природно“ као код надполовичне већине припадника култура са високим избегавањем неизвесности. Друштва која се одликују високи избегавањем неизвесности, су у исто време и друштва које одликују ниски трансакциони трошкови пословања, пре свега због поверења које припадници тих друштава имају према институцијама.

Методологија

У истраживању су коришћена питања која су адаптирана на основу оригиналног Хофстедеовог упитника, а која операционализују две од шест димензија социјеталне културе које чине Хофстедеов модел: дистанцу моћи и избегавање неизвесности. Избегавање неизвесности и дистанца моћи су димензије социјеталне културе које указују на имплицитне моделе организовања институција у неком друштву и то је разлог због кога им се у овом раду посвећује пажња. Дистанца моћи је димензија социјеталне културе која утиче на процес централизације и одговара на питање „са ког места се доносе одлуке“, док димензија избегавања неизвесности утиче на процес стандардизације и формализације процеса и односа.

У истраживању је димензија избегавања неизвесности операционализована путем три питања које је Хофстеде користио у свом оригиналном истраживању (Hofstede, 2001: 467).

Питања су била саставни део ширег упитника који је припремљен за истраживање које на годишњем нивоу спроводи Савет за регионалну сарадњу са циљем да сазна ставове јавног мњења и пословну заједницу региона Југоисточне Европе о ефектима спровођења Стратегије за Југоисточну Европу 2020. Истраживање је организовано 2016 године.

Испитаницима су постављена питања с распоном одговора од 1 до 5, коришћењем петостепене Ликертове скале, где „1“ има значење „апсолутно се не слажем“, док „5“ има значење „апсолутно се слажем“. Узорак је обухватио 221 предузеће у Србији. Када је у питању структура узорка у односу на сектор делатности 45% предузећа су чинила предузећа из области пољопривреде, 17% из области индустрије, 66% из области транспорта, туризма и банкарства и 13% образовне институције. Структуру узорка по величини чини 38% микро предузећа, 38% малих предузећа, 19% средњих и 5% великих. Испитаници по предузећима припадају менаџерској структури: 10% испитаника имало је звање председника предузећа, 20% власника предузећа, 3% су били партнери, 18% директори, 2% генерални менаџери, 29% менаџери и 10% финансијски стручњаци. Врло важна методолошка напомена која се тиче структуре узорка тиче се чињенице да су 96% чинили власници домаћег капитала, док је свега 4% испитаника припадало власницима предузећа која су пословала са капиталом страног порекла (Savet za regionalnu saradnju, 2017b: 189-190).

На основу калкулације аутора, а применом Хофстедеове формуле (Hofstede, 2001: 150) на основу резултата истраживања израчунат је индекс избегавања неизвесности за Србију за 2016 годину:

Индекс избегавања неизвесности (у даљем таксту УАИ)= 300 -30 (средња вредност одговора на питање о кршењу правила)-(процентуалан број испитаника који су се изјаснили да ће на послу остати мање од пет година)- 40 (средња вредност одговора на питање о стресу).

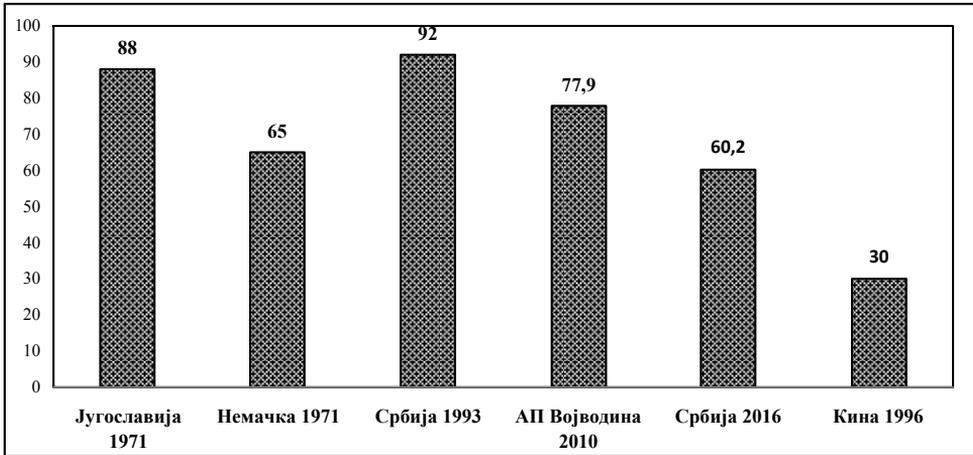
$$УАИ=300 - 30 (3,5) -10 - 40 (3,12) = 60,2$$

Индекс дистанце моћи (у даљем тексту ПДИ) израчунава се на основу формуле на коју указује Хофстеде (Hofstede 2001: 86).

ПДИ= 135 - 25 (средња вредност питања који се тиче страха запослених да изразе неслагање)+(процент испитаника који се опредељују за стил менаџмента 1 или 2 којима одговара стил њиховог актуелног руководиоца) - (процент испитаника који за префереирани стил менаџмента бира стил број 3).

$$ПДИ= 135-25 (2,84)+39-40=64$$

Графикон 2: Кретање индекса избегавања неизвесности за Србију кроз време и упоредни приказ вредности индекса за Кину и Немачку



Извор: Hofstede, 2001: 501, Мојић, 2003: 120, Ivanić, 2017: 280;
Калкулација аутора за Србију за 2016 годину

Када је у питању вредност индекса избегавања неизвесности који је Хофстеде израчунао 1977 године, минималну вредност је добио за Сингапур (8) и максималну за Грчку (112). Средња вредност коју је добио за посматраних 50 земаља у узроку је 65 (Hofstede, 2001: 150). У односу на поменуту вредност, аутор је сврставао земље у кластере са високим версус ниским избегавањем неизвесности. Тадашња Југославија, а касније Србија су сврстане у земље високог избегавања неизвесности са вредностима овог индекса од 88 и 92 респективно. Немачка се налази на самој граници која одређује припадност кластеру земаља високог версус ниског избегавања неизвесности, но Хофстеде ју је ипак сврстао у ред земаља „јаког избегавања неизвесности“ (Hofstede 2001: 377).

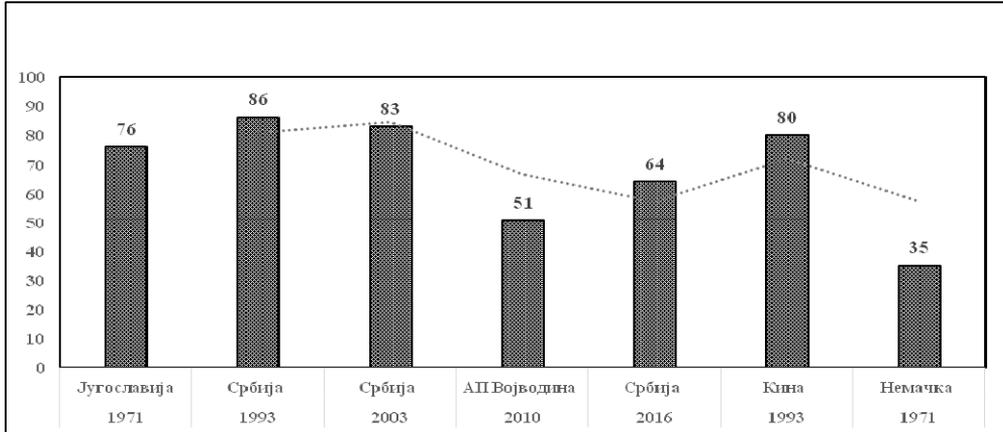
Истраживања која је 2003 године спровео Мојић, довела су до резултата који за менаџерску супкултуру у Србији открива висок индекс избегавања неизвесности (92), што аутор објашњава жељом менаџера да „избегну промене ситуације“ у којој су имали апсолутну власт над ресурсима предузећа која су се тада још увек налазила у друштвеној својини (Мојић, 2003: 120).

Индекс избегавања неизвесности који је 2010 године забележен код менаџерске супкултуре предузећа средње величине у АП Војводини у поређењу са налазима Мојића, бележи пад и износи 77,9 (Ivanić, 2017: 280).

Уколико се посматра кретање индекса избегавања неизвесности кроз време на примеру Србије, тада се противно очекивањима, уочава пад његове вредности. Наиме, очекивања везана за раст УАИ индекса везивала су се за напредак у процесу придруживања Србије Европској унији. Резултати који су представљени на графикону број 3 указују на пад УАИ индекса у 2016 години у односу на вредности које су показали резултате претходних истраживања. Вредност индекса избегавања неизвесности за Србију (60,2) сврстава је у ред земаља ниског избегавања неизвесности. У том смислу Србија може се гово-

рити о смањивању културне дистанце између Србије и Кине, која бележи изузетно ниску вредност (30) индекса избегавања неизвесности.

Графикон 3 *Кретање индекса дистанце моћи кроз време за Србију и упредни приказ индекса за Кину и Немачку*



Извор: Hofstede, 2001: 501, Мојић, 2003: 99, Ivanić, 2017: 274; Калулација аутора за Србију за 2016 годину

Вредност индекса дистанце моћи креће се од 104 за Малезију (висока дистанца моћи) до 11 за Аустрију (ниска дистанца моћи), док се средња вредност до које је Хофстеде дошао у својим истраживањима на узорку од 50 земаља креће на нивоу 57 (Hofstede, 2001: 86). У односу на средњу вредност, аутор класификује земље у кластере високе версус ниске дистанце моћи. Кина припада кластеру земаља високе дистанце моћи. Како се не може говорити о „моделу европске културе“, нити о вредности индекса дистанце моћи за Европску унију, на графикону број 3 представљена је вредност индекса дистанце моћи за Немачку. Немачка припада кластеру земаља ниске дистанце моћи, будући да је вредност овог индекса за Немачку 35.

Индекс дистанце моћи који је Хофстеде израчунао за некадашњу Југославију износио је 76 и сврставао ју је у кластер земаља високе дистанце моћи. Исти аутор је 1993 године, након распада Југославије израчунао индекс дистанце моћи за Србију и 1993 године вредност овог индекса је била 86. Хофстеде добијени резултат објаснио инерцијом везаном за корелираност величине земље и високе дистанце моћи: „Једном када постоји велика нација, њени чланови прихватају да је центар политичке моћи удаљен и мање доступан него што је то случај у малим нацијама. Таква ситуација, доводи до тога да људи чак и не преиспитују норме које се тичу ауторитета, нити оне које се тичу високе дистанце моћи“ (Хофстеде, 2001: 117). Мојић је у својим истраживањима организованим 2003 године дошао до високог индекса дистанце моћи код менаџера у Србији (Мојић, 2003: 99). Мојић налазе свог истраживања када је у питању висока вредност индекса дистанце моћи код менаџерске субкултуре објашњава њиховом позицијом у тадашњем друштву у коме су предузећа још увек била у „друштвеној својини“. Заправо, менаџери су према аутору, тежили да апсолутну власт над ресурсима у предузећима која су била у друштвеној својини, задрже што је могуће дуже.

Резултати истраживања спроведеног на територији АП Војводине указују на снижавање дистанце моћи код менџера предузећа која послују са приватним капиталом домаћег порекла (Andelić at al, 2012; 272). Истраживање је обављено на узроку предузећа средње величине у АП Војводини, у приватном власништву и вредност индекса дистанце моћи који је аутор добио за менаџерску супкултуру посматраних предузећа је 51. Интересантно је напоменути да је индекс дистанце моћи за менаџере предузећа која су пословала са капиталом страног порекла (земље порекла капитала су биле чланице Европске уније) износио 47,4.

Вредност индекса дистанце моћи за Србију (64) која је израчуната на основу резултата истраживања спроведеног 2016 године, указује на раст вредности овог индекса у односу на резултате истраживања који су добијени 2010 године за АП Војводину (51), али пад у односу на резултате које је Мојић 2010 године добио за Србију (83) , али још увек Србију не сврстава у кластер земаља ниске дистанце моћи (коме припадају земље са вредношћу овог индекса испод 57).

Табела 2 *Индекс дистанце моћи и избегавање неизвесности и њихов утицај на имплицитне моделе организовања институција и пројекта*

Ниска дистанца моћи Ниско избегавање неизвесности 1) Земље: Скандинавске, Англосаксонске 2) Организациони тип: Имплицитно структурирана 3) Имплицитни модел организовања: Тржиште 4) Преферирана конфигурација: адхократија 5) Преферирани конфигурациони механизми: заједничко прилагођавање 6) Кључни део организације: Техничка подршка	Висока дистанца моћи, Кина (80), Србија (64) Ниско избегавање неизвесности, Кина (30), Србија (60,2) 1) Земље: Кина, Индија 2) Организациони тип: Персонална бирографија 3) Имплицитни модел организовања: Фамилија 4) Преферирана конфигурација: Једноставне структуре 5) Преферирани конфигурациони механизми: директан надзор 6) Кључи део организације: Стратешки врх
Ниска дистанца моћи, Немачка (35) Високо избегавање неизвесности (65) 1) Земље: Финска, Израел, Немачко говорно подручје 2) Тип организације: Бирографија 3) Имплицитни модел организовања: „добро подмазана машина“ 4) Преферирана конфигурација: Професионална бирографија 5) Преферирани конфигурациони механизми: стандардизација вештина 6) Кључи део организације: Оперативно језгро	Висока дистанца моћи Високо избегавање неизвесности 1) Земље: Латинске, Медитеранске, Исламске, 2) Тип организације: Потпуна бирографија 3) Имплицитни модел организовања: Пирамида 4) Преферирана конфигурација: Потпуна бирографија 5) Преферирани конфигурациони механизми: Стандардизација процеса 6) Кључни део организације: Техноструктура

Извор: *адаптирано према Hofstede, 2001: 377*

У друштвима високе дистанце моћи, имплицитне организационе структуре су високо централизоване, функционалним се показује аутократски стил руковођења. Друштва која се одликују ниском дистанцом моћи одликује нижи степен централизације одлучивања, као функционалан се показује партиципативни стил руковођења. Када су у питању земље које одликује висок степен избегавања неизвесности, институције у таквим земљама одликују се вишим степеном формализације процеса и односа, за разлику од земаља нижег степена избегавања неизвесности у којима је једно од основних обележја механизма координације нижи степен формализације процеса и односа.

Специјализација се тиче мере у којој је рад подељен у некој организацији, док се стандардизација тиче мере у којој се процеси и односи у некој од институција дефинишу процедурама и мере у којој се те процедуре примењују. Табела број 2 указује да се институције у Немачкој као земљи високог избегавања неизвесности (65) опредељују за конфигурационе механизме усмерене ка стандардизацији вештина. Кинеске компаније као компаније које послују у земљи ниског избегавања неизвесности (30) као преферирани конфигурациони механизам бирају директан надзор.

Индекс дистанце моћи је позитивно корелиран са концентрацијом ауторитета, централизацијом, избегавањем да се делегирају овлашћења (Hofstede, 2001: 102). Имплицитни модели организовања институција али и пројеката које Кина финансира као земља коју одликује висок степен дистанце моћи (80) успостављају и префериране механизме координације који одговарају наведеној позицији Кине. Наиме, префериране конфигурације институција и пројеката су базиране на једноставним структурама, али у исто време и врло снажно управљане од стране стратешког врха, путем директног надзора.

Када је у питању планирање на нивоу институција, аутори указују да је у земљама са ниском аверзијом према неизвесности већа преференција ка стратешком планирању, док су институције у земљама које одликује висок степен избегавања неизвесности уобичајено присуство топ менаџмента чак и у процесима оперативног планирања (Hofstede, 1984: 94). Наведено се може применити на примеру имплицитних форми организовања институција и предузећа из Кине, као земље ниске аверзије према неизвесности (30), где се као преферирани конфигурациони механизам јавља директан надзор од стране кључног дела организације који чини њен стратешки врх (Табела 2).

Закључак

Хипотеза по којој се очекивало да ће процес придруживања Србије Европској унији довести до раста индекса дистанце моћи у Србији је потврђена. Србија према налазима истраживања спроведеног 2016 године бележи раст индекса дистанце моћи и вредност од 64, што је сврстава у ред земаља умерено високе дистанце моћи. Хипотеза на основу које се је претпостављало да ће доћи до раста индекса избегавања неизвесности за Србију није потврђена. Промене у вредности индекса избегавања неизвесности за Србију су такве да

је захваљујући паду вредности овог индекса сврставају у земљу ниског избегавања неизвесности (60,2).

Промене вредности наведених индекса социјеталне културе Србије утичу на смањење висине културне дистанце која је постојала између Србије и Кине. Обе земље се сврставају у кластер земаља које одликује висока односно умерено висока дистанца моћи и ниско односно умерено ниско избегавање неизвесности. Имплицитне форме организовања институција у наведеним земљама су стога врло сличне, као и форме и начини на које се спроводе заједнички инвестициони пројекти између Србије и Кине.

Уколико се наведени налази упореде се вредностима поменутих индекса за Немачку, која у овом тексту представља заменску варијаблу за начине организовања институција у Европској унији, тада се може јасно видети да се процес придруживања Србије Европској унији одвија на два нивоа: на експлицитном, који се обележава усклађивањем домаће регулативе Србије са тековинама Европске уније и на имплицитном који се манифестује кроз присуство форми организовања институција и спровођења инвестиционих пројеката у Србији које нису својствене тзв. „западном моделу културе“ односно не рефлектују примену усвојених правних тековина Европске уније.

Анекси

1) Питања и одговори на питања која операционализују димензију избегавања неизвесности.

i.Колико често се осећате напетим и нервозним на послу?						
Земља	Укупан број	Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек
	Н					
Србија	221	3	20	46	25	6

Извор: <https://www.rcc.int/seeds/results/2/balkan-public-barometer>

ii.Колико дуго мислите да ћете радити у предузећу у коме тренутно радите?					
Земља	Укупно	Максимално две године	Од две до пет година	Дуже од пет година, али ћу отићи пре пензије	До пензије
	Н				
Србија	221	17	17	26	39

Извор: <https://www.rcc.int/seeds/results/2/balkan-public-barometer>

iii.У ком степену се слажете са ставом да правила компаније не треба кршити чак и ако запослени сматра да је то у најбољем интересу предузећа?							
Земља	Укупно		У потпуности се не слажем	Не слажем се	Неутралан сам	Слажем се	У потпуности се слажем
	Средња вредност	Н					
Србија	3,3	221	8	10	39	33	10

Извор: <https://www.rcc.int/seeds/results/2/balkan-public-barometer>

2) Питања и одговори на питања која операционализују димензију дистанца моћи

i. Са којим од наведених типова руководиоца би највише волели да радите?					
Земља	Укупно	Ауторитарни	Убеђујући	Консултативни	Демократски
	Н				
Србија	221	12	21	40	27

Извор: <https://www.rcc.int/seeds/results/2/balkan-public-barometer>

ii. Ком од наведених стилова управљања највише одговара стил управљања Вашег руководиоца?					
Земља	Укупно	Ауторитарни	Убеђујући	Консултативни	Демократски
	Н				
Србија	221	39	30	22	9

Извор: <https://www.rcc.int/seeds/results/2/balkan-public-barometer>

iii. Према Вашем искуству, колико често се сусрећете са ситуацијама у којима запослени осећају страх да изразе неслагање са ставовима својих руководиоца?						
Земља	Укупно	Никада	Ретко	Повремено	Учестало	Веома често
	Н					
Србија	221	13	26	34	21	7

Извор: <https://www.rcc.int/seeds/results/2/balkan-public-barometer>

Литература:

- Adler, Nensy (2008): *International Dimensions of Organizational Behaviour*, South Western CENGAGE Learning, Mason, USA
- Anđelić, Goran, Ivanić, Valentina i Đaković, Vladimir (2012): The impact of the EU accession process to the organizational culture of companies operating in transition countries, *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics, Journal of Economics and Business*, 30(2), Rijeka
- Atoyan, Ruben i Benedek, Dora (2018): *Public Infrastructure in the Western Balkans: A Highway to Higher Income*, IMF European Department
- Jakopo, Maria Pepe (2017): Continental Drift: Germany and China's Inroads in the "German Central Eastern European Manufacturing Core:" Geopolitical Chances and Risks for Europe, *ISA International Conference*, Hong Kong.
- Dunning, John (1992): *Multinational Enterprise and Global Economy*. Addison Wesley Publishing.
- Eriksen, Svein (2007): Institutional Building in Central and Eastern Europe: Foreign Influences and Domestic Responses. *Review of Central and Eastern European Law*, 32.
- European Commission. (2018): *Commission Staff Working Document: Serbia 2018 Report*. Strasbourg: European Commission.
- Fukuyama, Francis (2015): Exporting the Chinese model of development. (LiveMint, Ed.) Retrieved 2 26, 2019, from

- <https://www.livemint.com/Opinion/hHArAwyf9hzzamou0T8WAO/Francis-Fukuyama--Exporting-the-Chinese-model-of-developmen.html>
9. Goetz, Klaus (2001): Making sense of post-communist central administration: modernization, Europeanization or Latinization? *Journal of European Public Policy*, 8(6), 1032-1051.
 10. Hackaj, Ardian (2018): *China and Western Balkans*. Tirana: Cooperation Development Institute.
 11. Hirschman, Albert; Sunstein, Cass; Alacevich, Michaele (2015): *Development Projects Observed*. Brookings Institution Press.
 12. Hofstede, Geert (1984): Cultural Dimensions in Management And Planning, *Asia Pacific Journal of Management*.
 13. Hofstede, Geert (2001): *Culture s Consequences, Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations*, London, United Kingdom: SAGE Publication.
 14. Hofstede, Geert; Minkov, Michael (2010): Long - versus short-term orientation: new perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 493-504.
 15. Hofstede, Geert; Franke, Richard; Bond, Michael (1991): Cultural roots of economic performance. *Strategic Management Journal*, 12, 165-173.
 16. Huang Ping, Zuokui Liu (2017): The Cooperation between China and Central and Eastern European Countries (16+1): 2012-2017, China-CEEE Think Thanks Network, Social Sciences Academic Press, China
 17. Hofstede, Geert; Hofstede, Geert Jan; Minkov, Michael (2010): *Culture and Organizations - Software of the Mind - Intercultural Cooperation and Its Imporatnce for Survival*, McGrawHill
 18. Ivanić, Valentina (2017): *Organizaciona kultura kao činilac konkurentnosti preduzeća u tranzicionim uslovima*, Instiut ekonomskih nauka, Beograd.
 19. Kluckhohn, Florence i Strodbeck, Fred (1961): Variations in value orientations, Evanston, Row Peterson,
 20. Lagazz, Alexandr; Vit, Michael (2017): *The Good, The Bad and the Ugly: Chinese influence in the Western Balkans*. Praha: EUROPEUM Institute for European Policy.
 21. Lihua, Zhang (2017): "16+1 Cooperation" in Synergy with the "Belt Road" Initiative, Chinese Academy of Social Sciences, Beijing
 22. Liket, Rensis (1961): *New Pattern of Management*, McGraw-Hill, New York.
 23. Mojić, Dušan (2003): *Stilovi vodstva meandžera u Srbiji*, Institut za sociološka istraživanja, Beograd
 24. Ralston, David; Gustafson, David; Cheung, Fanny; Terpstra, Robert (1993): Differences in Managerial Values: A Study of U.S., Hong Kong and PRC Managers. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 249-275.
 25. Regional Cooperation Council (2017): *Balkan Public Barometer*, Sarajevo
 26. Stoellinger, Roman; Stehrer Robert (2015): *The Central European Manufacturing Core: What is Driving Regional Production Sharing?* Vienna: WIIW Reserach Reports.
 27. Vangeli, Anastas (2018): On Sino-Balkan Infrastructure Development Cooperation. In A. Lukasz, & A. Janulewicz, *Experience with Chinese investment in the Western Balkans and the post-Soviet space: Lessons for Central Europe?* (EU Frontier Policy Paper No. 16 ed., pp. 12-28). Budapest: Center for European Neighborhood Studies.
 28. Wubbeke, Jost; Meisnner, Mirjam; Zenglein, Max; Ives, Jaqueline; Conrad, Bjorn (2016): *Made in China 2025. The making of high-tech superpower and consequeces for industrial countries*. MERICS.
 29. Young, Ronald (2006): Mercenaries, Missionaries or...Consultants? Is Admiistrative Reform in Transition Countries a Business, Religion or...Surgery? *14 Th Annual Conference of the NISPA*, Ljubljana.

IMPLICIT MODELS OF ORGANIZING INVESTMENT PROJECTS WITHIN THE COOPERATION BETWEEN SERBIA AND CHINA

Observed through the lenses of the dimensions inherited in the Hofstede model of culture

Summary: The research problem revealed here is centered on the question: to what extent China's engagement in the Western Balkans, weaken the Western Balkans's European perspective? China was placed its Belt and Road Initiative in 2013, with a strong mercantile and investment component as well as the "16+1" framework with the aim to add institutional cooperation to the mercantile feature of BRI. The actors incorporated in BRI are government institutions and big businesses, while "16+1" Initiative brings into table more diverse stakeholders such as academia, as well as non-governmental institutions.

When it comes to the Chinese interests and focus to the Western Balkan, they are clear: Western Balkan Countries are observed as a Trojan Horse, which can help investors from China to penetrate to the European market, precisely to the Central European Manufacturing Core, centered on Germany and partly Austria. On the other side, at the time of the observing this research problem, there is no any strategy prepared by the any of the Western Balkan countries with the aim to deal with BRI and "16+1" Initiative. Serbia is observed as a minor market, from the economic point of the side, but as a Trojan horse which can provide investors from China to reach the Western Balkan area.

Although the European Union offers to the Western Balkan countries access to less costly and more massive funds for infrastructural projects than China, preferences towards investments from China are stronger. While the EU run Project Cycle Management usually takes up several years for applicants, China offers flexible instruments to finance highly visible projects, granted in a top-down manner. Projects usually were not publicly tendered, and there are in breach of EU competition law.

In order to test future Serbian intentions towards investment arrangements from China instead of the EU offered grants, we have revealed two Hofstede's dimensions of Serbian societal culture: power distance and uncertainty avoidance. The abovementioned dimensions were used in order to reveal the preferred configurations of organizations projected on the uncertainty avoidance index (in the future UAI) and power distance index (in the future PDI) matrix.

According to the Hofstede projections related to the PDI and UAI indices in the future, notably relevant for the small countries in the process of the accession to the regional economic integration (such as Serbia) we set two hypotheses:

- 1) Serbian accession to the European Union will raise the level of the power distance in Serbia
- 2) Serbian accession to the European Union will raise the level of the uncertainty avoidance in Serbia

The first hypothesis was confirmed, while the second was not. This unexpected findings tell us that Serbian preferred configurations of organizations are more similar to the Chinese ones than to the European. Smaller cultural distance exists between China and Serbia than between Serbia and Germany (we use here Germany as a center of the newly formed German-Austrian Central European Manufacturing core, and as a proxy for the culture inherent for this core).

These findings can explain to us the culturally embedded preferences towards more flexible Chinese investments loans, instead of the preferences towards less costly but in the administrative sense more demanding European grants. Although, we can confirm that Serbia is moderately prepared and in line with the EU acquis for the public procurements issues (according to the Progress Report, 2018, issued by the European Commission), we can also notice the divergent trends in the implementation field.

China is a high power distance country (80) and county with a low uncertainty avoidance index (30). Serbia has shown a tendency towards higher PDI indices (64) and lower UAI indices (60, 2). Based on that we can conclude the existence of the similar preferred configuration of the common Serbian-Chines projects, as well as the similarity in the preferred coordination mechanisms and critical parts of the project staff.

Countries with high or moderately high power distance index and with the weak power uncertainty index are pregnant with the institutions as well as projects featured by the personnel bureaucracy. Implicit model of organizations is family. The preferred configuration is centered on the simple organization or project structure (which is in contrast with the EU funded projects). Preferred configuration mechanism is direct supervision instead of the standardization of skills inherent for Germany as well as many European countries. The essential part of the organizations involved in the technical side of the projects is strategic apex instead of the operation core involvement typical for the EU funded projects.

Key words: Serbia, Accession to the European Union, China, Hofstede, implicit models of organizing investment projects