Seminarski rad

Iz predmeta

POSLOVNA ETIKA

Tema: **Osnovi međunarodne poslovne etike – Evromenadžment i etika**

[www.maturski.org](http://www.maturski.org/)

**SADRŽAJ**

**strana \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

1.UVOD…………………………………………………………………………………………...3

2.EVROMENADŽMENT I ETIKA………………………………………………………………4

3.POSLOVNO PONAŠANJE…………………………………………………………………...10

4.ZAKLJUČAK………………………………………………………………………………….14

LITERATURA…………………………………………………………………………………..15

**1.UVOD**

Međunarodni menadžment je poseban oblik menadžmenta koji koristi faktore okruženja i interne diferencujalne prednosti za nastup na svetskom tržištu. Međunarodni menadžment predstavlja osnov uspeha multinacionalnih korporacija.

Savremeno izučavanje menadžmenta pretpostavlja određene razlike u menadžerskim veštinama u zavisnosti od multinacionalnih sredina, zbog čega se sve veća pažnja posvećuje primeni savremenih međunarodnih principa delovanja. Pored niza zajedničkih karakteristika, savremene civilizacije se razlikuju po specifičnim kulturnim i drugim društvenim obeležjima. Važno je znati, da se u zapadnoevropskim zemljama menadžment kao teorija i praksa razvijao pod uticajem američkog učenja i konkretnih iskustava. Uprkos tome, specifični uslovi razvoja evropskih zemalja, posebno kulturne tradicije, uticali sun a razvoj menadžmenta evropskih zemalja. Velike porodične firme koje posluju u Evropi, kao što je to Fiat u Italiji, Mercedes Benz u Nemačkoj, Mišelin u Francuskoj, nemetnule su specifičan način upravljanja, mada se i u njima sve više oseća američki stil rukovođenja i upravljanja poslovima.

Demokratske promene u srbiji, privatizacija velikih državnih preduzeća, njihovo prestruktuiranje i jasan cilj aktuelne vlasti o integraciji u evropske tokove privređivanja, nužno nameće potrebu izučavanja i primene savremenih principa menadžmenta u multinacionalnom okruženju.

**2.EVROMENADŽMENT I ETIKA**

Evromenadžment je deo procesa učenja menadžerskih veština koji se u novije vreme pojavljuje sa ciljem da se izbegne upotreba pojma *integracija* evropske privrede, odnosno privrede članica Evropske Unije. Pa iako se termin *integracija* još uvek koristi, imamo pojavu *evromenadžmenta* i *evromenadžera,* koje ćemo u ovom seminarskom radu predstaviti izučavajući poslovnu etiku, ponašanje menadžera i njihovo prilagođavanje kulturama i poslovnim običajima raznih zemalja EU.

Prva faza procesa izučavanja evromenadžmenta je osvešćivanje i zauzimanje stave prema političkim, kulturnim i socijalnim razlikama unutar evropskih zemalja. Druga faza podrazumeva pažljivo ispitivanje i upoređivanje različitih upravljačkih stilova, privrednih veza i odnosa između vlada i biznisa ovih zemalja. Ako se ovim aktivnostima priđe sa dovoljno pažnje, te uoče razlike i prednosti na tim područjima, mnogo ćemo lakše steći objektivnu sliku o uverenjima, praksi, snazi i slabostima svake pojedinačne članice EU. Ovo nas upučuje na činjenicu da če Evropa, kao nova ekonomska, politička, kulturna svetska sila, pretrpeti korenite promene. Diskusije i sučeljavanja u tom procesu, biće predmet učenja evromenadžmenta. Odlučujući korak prema evromenadžmentu, ili kako se u novije vreme naziva *transnacionalizaciji*, imaćesamo oni koji budu znali da poštuju principe i iskoriste sve mogućnosti koje nudi EU.

“Navedeni razlozi će zahtevati mnogo više od primene univerzalnih upravljačkih tehnika i principa, a to podrazumeva doro obučenog menadžera, sposobnog i spremnog da pravi internacionalnu karijeru, bez obzira na nacionalne granice. Da bi u tome bio uspešan, morao bi da poznaje i prihvata nacionalne stilove, razvoje i interese, da se lako prilagođava i razume culture evropskih zemalja, i nadasve da ima dobre komunikativne i pregovaračke sposobnosti, da organizuje osoblje i sprovodi međunarodne preduzetničke poduhvate”[[1]](#footnote-2).

Ljudi sa ambicijama da postanu evromenadžeri moraju da imaju još i mnoge druge posebne kvalitete, kao što su:

1.Moraju biti izvanredno upućeni u strukturu i odnose u vlastitoj firmi, a jednako tako i u vlastitoj sredini, zemlji.

2.Da bi to postigli, moraju biti dorasli svojoj okolini, bez obzira na hijerarhijsko rangiranje i ograničenje

3.Budući da poslovni uspeh u sve oštrijim tržišnim uslovima zavisi od mnoštva komponenti, od budućih menadžera se zahteva da budu dorasli vođenju tima u kome će se nalaziti stručnjaci najrazličitijih profila – svih onih čiji je doprinos nužan za ukupan uspeh. Pri tome ne sme biti zapreke zbog drugačije kulturne ili radne okoline iz koje dolazi takav saradnik/menadžer jer, treba kulturu i iskustvo uskladiti u jedinstvenu akciju.

4.Napokon, evropski menadžer budućnosti treba da ima svoju viziju o budućem razvoju ili da bude sposoban da posreduje u prihvatanju takve vizije nekog drugog autoriteta.

Naglasak menadžmenta zapadnoevropskih zemalja je na ekonomskim i socijalnim pravima radnika, što podrazumeva i njihovo uključivanje u sce nivoe menadžmenta. Razlikuju se pristupi menadžmentu od jedne do druge zemlje. Tako na primer u Nemačkoj i Austriji se favorizuju samostalnost i poslušnost rukovodilaca i poslušnost njima podređenih zaposlenih. Italijanski menadžment ističe veliki značaj rukovodilaca, njihovu stručnost i menadžerske sposobnosti, a u Francuskoj se naglašava menadžerska funkcija planiranja.

**Poslovna etika nemačkih menadžera**

U nemačkim firmama, svaka organizaciona jeddinica je odgovorna za obavljanje svojih poslova, i postizanje sopstvenih rezultata. Ciljevi se obično utvrđuju na višim nivoima, na zaposlenima je da ih ostvaruju. Oni se gotovo nikada ne žale, rade predano, daju sve od sebe, ne traže pomoć, a retkosa drugima dele informacije koje poseduju. Nemački system upravljanja je namerno tako osmišljen da zbunjuje. Ne retko se u nemačkim kompanijama koriste najmanje dva, a nekad i tri kanala vlasti konrtole:

1.Neizostavna je tehnička linija vlasti koja sledi strogo definisani lanac komande,

2.Paralelno sa ovim , čedto se koristi neformalni kanal koji void ka vrhu. U odlučivanju koji od ova dva kanala ima prednost, mogu se javiti problem, jer, kao što smo rekli, system je osmišljen tako da zbunjuje. Dvosmislenost je uvedena kao mehanizam kontrole, a u stvari, često jepravi system upravljanja i vlasti godinama prikriven i otkriva se samo u slučajevima kruze.

3.Neka firme primenjuju metrički sitem organizacije koji se može porediti sa mrežom, s tim da organizaciona vlast teče normalnim kanalima, direktno, do vrha, a suštinski kanali vlasti idu nadole, a zatim bočne, do svih odeljenja na datom nivou.

Ovako ustrojene kanale vlasti u Nemačkoj treba dosledno poštovati. Ključni ljudi moraju biti obavešteni o svim važnim događajima, i svakavažna odluka koja uključuje nove projekte, ili značajnije iznose novca , mora biti potvrđena na vrhu. U srednjoj ili većoj kompaniji moraju postojati barem dva ili tri rukovodioca, koji moraju odobriti ovakve odluke, što prirodno stvara uska grla. U okviru jedne organizacione jedinice, odeljenja na radnom nivou, teži se jednoglasnom donošenju odluka, te odlučivanje ponekad oduzima više vremena. To ne umanjuje efikasnost, zato što je vreme realizacije mnogo kraće.

U upravnom odboru (Vorstandu), su uglavnom ljudi zaduženi za finansije, proizvodnju, marketing i prodaju, i oni imaju direktan uticaj na sve delove organizacije. Tipično za nemačke menadžere je da problem svojih organizacionih celina sami rešavaju. Bez mnogo buke, bez podmetanja svojih problema drugima, oni sami rešavaju sve, od ideje do konačnog rešenja. Uprave firmi očekuju mnogo od svojih zaposlenih i stavljaju ih na probu postavljanjem visokih zahteva, ali im ne vise nad glavom . jedini način da nemačka radna snaga bude savršena, jested a ciljevi budu jasni, utvrđeni principi delovanja, postupci jasno definisani id a se ne menjaju.

“Brojnim vladinim propisima koji su doneseni u cilju zaštite zaposlenih, regulisano je sve, od pause za kafu, do prekovremenog rada. Radon vreme je tačno definisano i njegovo kontrolisanje je vrlo rigorozno, a to govori u prilog činjenici da se veoma poštuje slobodno vreme zaposlenih”[[2]](#footnote-3).

Posvećenost poslu je još jedan veliki zahtev nemačkih poslodavaca, a na visokoj ceni je naporan rad. Ovde se izdvajaju najviši rukovodioci, koji rade i do 50 sati nedeljno, dok je donekle podsticaj na rad na srednjem i nižem nivou, delimično i zbog toga što su u Nemačkoj sada zaposleni zaštićeni do te mere da je gotovo nemoguće otpustiti radnika. Nemački poslodavci su prisiljeni da svoje zaposlene posebno motivišu radi zadobijanja njihove radne podrške, ali im pri tome i dalje ne vise nad glavom, jer bi to bilo kontraproduktivno i izazvalo bi otpor.

Direktna i iskrena komunikacija, u nemačkom sistemu rada pokazala je najbolje efekte. Otvoren razgovor u četiri oka je najbolji, ali bez omalovažavanja, suzdržano ali jasno, zaposlenima treba staviti do znanja šta se očekuje od njih. Ako nemački radnik ne radi dobro, njegov nadređeni mu to mora staviti do znanja, inače će se smatrati lošim, nemarnim rukovodiocem. Direktori posebnu pažnju posvećuju pismenim komentarima, koji su neophodni u situacijama u kojima usmena poruka ne donosi željene efekte. Na taj način se dobija zvanična ocena šefa, a koristi se kasnije ukoliko se za njom ukaže potreba. Ne iznenađuje stoga što su Nemci perfekcionisti, ali, oni su zahtevni jednako prema sebi kao što su i prema drugima. Retko se događa da pohvale nečiji rad, jer samo se po sebi podrazumeva da ljudi dobro rade jer su za to i plaćeni. Ali zato su maksimalno korektni u odnosu sa zaposlenima.

Uopšte zaposleni u Nemačkoj od svojih pretpostavljenih i ne očekuju ništa više nego da:

-procedure budu jasno definisanei doslovce primenjuju,

-izlaganja budu sastavljena od logično sastavljenih ideja,

-iscrpne informacije o svemu bitnom za obavljanje određenog posla,

-da se ne zadire u njihovu privatnost i ličnu sferu,

-da se primenjuju korektna nemačka pravila o ponašanju

-da svakodnevni poslovni život bude u granicama uljudnosti, potpuno formalan, poštujući pri tome društveni status sagovornika

-da se vlašću, novcem i uticajem ne razmeće

-da se ljudski odnosi rukovode iskrenošću, poštenjem i diskrecijom.

Zanimljivo je da se Nemci međusobno pozdravljaju sa guten tag, odnosno, dobar dan, u kancelariji i van nje i rukovanjem. Nemac prosečno, svakog dana, utroši i do 20 minuta na rukovanje pošetkom, i ponovo krajem radnog vremena.

Radnički pokret u Nemačkoj, od radionice do upravnog odbora(u kojima zaposleni imaju svoje predstavnike), veoma je snažan. Na primer, sve ono što nije unapred isplanirano u okviru dinamike izvršenja određenih poslova, mora da se odobri od BETRIEBSRATA ( radničkog saveta). Radnički savet je nadležan i za kadrove, tako da se bez odluke radničkog saveta ne mogu vršiti pomeranja, niti reorganizacije, čak iako su potrene u okviru jedne organizacioneceline.

Vođenje domaćinstva i druženje sa prijateljima, od zaposlene žene iziskuju poseban napor. Budući da nemačke prodavnice ne rade uveče ni vikendom, osim subotom pre podne, otežana je nabavka hrane i svih drugih kućnih potrebšzina.

Društveni život naročito stranaca veoma je ograničen, osim ako već nemaju nemačke prijatečje. Zato izolovanost, pa i usamljenost, strancima teško padaju i često budu veoma bolni. Karakteristično je da Nemci koji prave karijeru, često nemaju vremena za prijatelje, niti vode nekakav društveni život. Ono što na prvom koraku može da predstavlja problem jeste jezik, pa čak iako se on prethodno dobro savlada. Naime Nemci koji imaju običaj da u poslovnim komunikacijamakoriste posebnu formu jezika koji stranci ne mogu da shvate. Isto tako i lokalno stanovništvo koristi govor na dijalektima svojih područja, pa strancima treba mnogo vremena i truda da se sve to savladaju. U poslovnoj komunikaciji, Nemci se drže na distanci. Njihov pristup je spor, logičan i analitičan. Upravo zato, i izlaganja sagovornika treba prilagoditi, te ih primeriti potrebama, bez preterivanja, dinamike, ili proizvoljnosti. Nemci deluju trezveno, snažno, posebno u kontaktu na višim nivoima odgovornosti, koji su mnogo formalniji i uzdržaniji od mladih nemačkih direktora.

Nemci su energični, uporni i rešeni da postignu najbolju moguću nagodbu. Nikada neće odma na prvu loptu prihvatiti sve što im je ponuđeno, nego će istarjno insistirati da postignu što je moguće bolju cenu, ili ustupak u svoju korist. Međutim, kada se sa njima postigne dogovor, oni ga se isto tako, bez rezervi pridržavaju. Jedan iskusni francuski pregovara kaže: “Ako ćete raditi sa Nemcima, potrebni su vam dobri nervi”.

**Etika francuskih menadžera**

Francuske firme vođenje svojih poslova usklađuju sa mnogim propisima koji direktno utiču na poslovanje. To su: vladini propisi, kontrola cena, nacionalni privredno-planski ciljevi i propisi o radnoj snazi. Pored toga, postoje i veoma uticajni neformalni kontakti između vladinih funkcionera i privrednika, a koji su od suštinskog značaja za vođenje poslova. Na poslovanje francuskih firmi dakle, najznačajniji uticaj ima dobro poznavanje pravila i propisa, ali nisu bez značaja ni prave poslovne veze koje treba da ima svaki menadžer koji pravi karijeru u tim firmama. Lični kontakti su ključni i mogu da predstavljaju sistem radog upozorenja o eventualnim promenama. Francusku administraciju prati prilično loša reputacija da su arogantni, čak nevaspitani i tvrdokorni u načinu razmišljanja. Oni izbezumljuju i Francuze, isto kao i strance, ali je utisak da Francuzi to lakše prihvataju, pomirljivi su , dok stranci uporno nastoje da ih prevaziđu. Postoji izreka jednog Francuskog posmatrača koja kaže: “Francuska birokratija je projektovana da porazi” i to zapravo oslikava utisak njihove arogancije. Njihov prvi odgovor na ma kakvo pitanje ili pokušaj pregovaranja je gotovo po pravilu NE.

Zbog nacionalne sklonosti da se sve centralizuje, francuskoj birokratiji je potrebno beskrajno mnogo vremena da nešto obave. Analogno centralizaciji birokratije, u Francuskoj su i ponašanja u poslovnom svetu. To znači da postoji jedna osoba na vrhu koja donosi ključne odluke, čto može da posluži uspehu, ili da bude na uštrb njega, sve u zavisnosti od sposobnosti dotične osobe. Ne retko može se desiti da je na mesto generalnog direktora došao neko ženidbom, ili preko neke uticajne osobe, bez prethodnog znanja ili iskustva. Takav direktor je najčešće samo figura. Još češće se događa da u porodičnoj firmi budete u situaciji da razgovarate sa direktorom u prisustvu starijih rođaka, oca, dede, strica, iako se oni, ipak samo formalno, povukli sa ključnih pozicija.

U poslovanju sa drugim firmama, francuski funkcioneri se odmah obraćaju samom vrhu, dok smo kod Nemaca uočili kontakte ljudi sebe ravnima na nivou rukovođenja određenih firmi. Ukoliko se u poslovanju sa nekom francuskom firmom pojavi problem, ne rešava se na istom nivou rukovođenja, već jedini put izlaska iz problema vodi ka višem rangu u poslovnoj hijerahiji, što se ne može ni zamisliti u poslovnom svetu Nemačke.

Francuzi su u stanju da brzo napreduju i prilikom odlučivanja, budući da raspolažu veoma centralizovanom vlašću. Francuski rukovodioci samostalno donose odluke i ne moraju da prođu dug proces odobravanja koji oduzima mnogo vremena. Takođe, oni ne moraju da krče sebi put na različitim nivoima hijerarhije da bi doneli neku odluku.

**Poslovna etika SAD i Japana**

Specifin stil menadžmenta poznat pod nazivom *Hibridni menadžment* koristi se u SAD, a zasniva se na korišćenju struktualnog koncepta razvoja organizacije. Pre svega, on je usmeren na povećanje produktivnosti i povećanje zadovoljstva zaposlenih. Karakteristično za menadžment SAD-a je kratkoročno planiranje, individualno odlučivanje i velika odanost menadžerskoj profesiji. SAD ima značajnu ulogu u razvoju teorije i prakse menadžmenta, i koristi kao uzor menadžerima mnogih evropskih zemalja. Naročito manje razvijene zemlje tragaju za mogućnostima primene američkog ili japanskog modela menadžmenta. Ovo su multinacionalne zemlje, tako da se često u poslovanje uključuje transfer osoblja u druge zemlje, pre nego što ih vrate kući. Nije pravilo, ali se pri transferu zaposlenih u druge zemlje vodi računa o prethodnom radnom iskustvu menadžera kao i društvenoj sredini iz koje dolaze.

Iako sa mnogim zajedničkim karakteristikama, praksa SAD i Japana se značajno razlikuje u u strojstvu menadžmenta. Ovo je naročito izraženo u odanosti svojoj kompaniji, pa se događa da japanski menadžeri nastoje da ceo svoj radni vek provedu u jednoj kompaniji. Ukoliko se dogodi transfer u drugu zemlju u kojoj kompanija ima svoju poslovnicu, oni i tu ostaju dok ih mati;na kompanija ne premesti u drugu zemlju ili vrati kući. Iskustva Japanskih menadžera su ograničena upravo zbog obavljanja poslova uvek u istoj kompaniji. Oni poznaju samo poslovanje svoje firme, dok američski menadžeri svoje bogato radno iskustvo prenose u drugu firmu, što im je i najčešći uslov zbog kojeg ih angažuju. Na taj način, jača se internacionalna pozicija firme. Druga bitna razlika je u lojalnosti firmi. Japanski menadžeri, koji veruju da je štetno prihvatiti drugu, makar i bolju poziciju u drugoj firmi, osećaju čvrstu povezanost sa kompanijom i ostaju joj verni do kraja svog radnog staža. Američkim menadžerimaje lojalnost prema samom sebi na prvom mestu, odani su svojoj kompaniji dokle god i njoj rade, ali kada im se ukaže bolja prilika, oni je bez dvoumljenja prihvataju. Na kraju razlikuju se i stilovi kojima se obezbeđuje sigurnost na poslu. Japanskim menadžerima sigurnost posla garantuje sama firma za koju rade, dok se američki menadžeri oslanjaju na sopstveno znanje i iskustvo i sopstvenu radnu sposobnost. Ukoliko se dogodi da dođe do restriktivnog ponašanja, pa i smanjene potrebe za radnom snagom, Japanci ovo vreme koriste za obuku svojih zaposlenih i pripreme za bolje uslove poslovanja i razvoja firme. Nasuprot njima, američke kompanije smanjuju obuku u periodu restriktivnog ekonomskog razvoja.

**3.POSLOVNO PONAŠANJE**

*„Postoji jedan univerzalni gest koji ima univerzalno značenje, a to je OSMEH!”*

V.Sokolosiy

Poslovno ponašanje najčešće nije nabrojano u opisu poslova jednog menadžera, pa ipak, igra važnu ulogu u razvijanju poslovne karijere. Ono što je sasvim sigurno je da stručnost nije jedini kvalitet i uslov koji zahteva od poslovnih ljudi da bi mogli da računaju na visoke pozicije u nekoj kompaniji. U vremenu u kojem živimo može se čak reći da sposobnost i veština da se adekvatno ponašate u komunikaciji sa ljudima oko sebe ima veću specifičnu težinu od same stručnosti. Ako znate šta da radite, kako da radite da lakoćom i stilom, ispunjavate sve preduslove za uspešnu karijeru.

„Svi stručnjaci se slažu da dobro poslovno ponašanje ima velikog uticaja na sam posao, i to zbog jedne jedine činjenice: *Ljudi vole da sarađuju sa onim ljudima koji im se dopadaju* a to su oni ljudi koji umeju da se ponašaju: ljudi koji su prijatni i ljubazni, koji znaju kako da uspostave kontakt, koji uvažavaju integritet i individualnost drugih ljudi i koji se u komunikaciji pridržavaju određenih opšteprihvaćenih, pisanih i nepisanih pravila“[[3]](#footnote-4).

Poslovno ponašanje je važno i zbog toga što ljudi procenjuju i vrednuju vas i vašu kompaniju prema vašoj percepciji, koja se, opet stiče na osnovu onog što vide i osete u kontaktu sa vama i vašom kompanijom. Ukoliko se drugi percipiraju kao neodvojivo kultivisanu ili nedovoljno rafiniranu osobu, to će se loše odraziti na vaš posao. Ako međutim ljudi o vama steknu sliku obrazovanog, pristojnog i ljubaznog profesionalca, oni će rado hteti da posluju sa vama. “Poslovno ponašanje je ne samo lepa forma, već se veoma isplati. Ono podiđe kvalitet života na radnom mestu, doprinosi podizanju motivacije zaposlenih, poboljšava imidž kompanije, i zbog svega toga igra važnu ulogu u stvaranju profita. S druge strane, neprikladno ponašanje, bilo da je zasnovano na nebrizi, sebičnosti ili neznanju, može čoveka koštati ne samo uspešne karijere, već i posla“, rekla je Ltitia Baldrige, najveći američki ekspert u oblasti poslovnog ponašanja. Definicija poslovnog ponašanja bi, dakle, mogla biti skup opšteprihvaćenih pravila, postupaka i procedura koji se smatraju neophodnim ili prihvatljivim u međusobnom ophođenju poslovnih ljudi, bez obzira na njihovu poziciju, titulu, ili profesiju. Ono počiva na tradiciji, društvenim očekivanjima i pravilima ponašanjakoji izviru iz temeljnih društvenih vrednosti kao što su razumevanje, tolerancija, ljubaznost, efikasnost i zdrav razum. Poslovno ponašanje počiva na večnom „zlatnom pravilu“. „Ponašaj se prema drugima onako kako želiš da se drugi ponašaju prema tebi“.

**Kako posluju u Evropi?**

Statistički podaci govore, da se veze između Srbije i Evropske unije svakodnevno jačaju. Čine se napori da se stvore preduslovi za sticanje statusa kandidata, a u skorijoj budućnosti i članstva ove velike porodice evropskih zemalja. Korisno je stoga znati nešto više o kulturnim različitostima i načinima poslovanja na evropskom kontinentu. Lakše ćemo razumeti strane investitore kada dođu kod nas, i lakše snaći u komunikaciji na njihovom terenu. Na području Zapadne Evrope, skoro sa sigurnošću se može zaključiti da su zemlje poslovno – formalno izjednačene i da postoje gotovo iste norme poslovnog ponašanja. Evropa ima svojih različitosti, svoj sever; gde dominiraju visoko organizovani Nemci, kao i jug gde susrećemo temperamentne Italijane, Špance i Grke.

* Jedna od važnijih razlika između severne i južne Evrope je odnos vremena i prostora. Ako je sastanak u Nemačkoj ili Skandinavskim zemljama zakazan za 12:45h, to je vreme kada će sastanak i početi. Program sastanka je određen unapred, i poštuje se. Pravi kontast su Španija i Portugalija, gde kašnjenje od 30 minuta ne predstavlja ništa čudno.
* Kada je reč o ličnom prostoru, na severu ljudi razgovaraju barem na metar odvojeni jedni od drugih, dok je na jugu taj prostor smanjen na pola metra. Zanimljivo je posmatrati italijanskog i švedskog biznismena u poslovnom razgovoru. Prvi se sagovorniku približava, dok se drugi odmiče. Ni jedan ni drugi nisu učinili protokolarnu grešku, samo su običaji drugačiji.
* U Evropi je rikovanje kao pozdrav uobičajeno. Međunarodni poslovni protokol određuje, da za rukovanje ustaju svi, uključujući i žene. Treba spomenuti i to, da se u kontinentalnoj Evropi, rukujemo pre i posle satanka, dok se u Velikoj Britaniji ponekad rukuju samo pred početak sastanka. Ne treba iznenaditi ako do rukovanja uopšte i ne dođe.

Najmanje što možemo da uradimo ako želimo naklonost našeg stranog partnera je, da gau razgovoru iznenadimo poznavanjem nekih značajnih činjenica koje se odnose na kulturu, istoriju, sport zemlje iz koje dolazi. Za dobijanje takvih informacija odlično služi internet i diplomatska predstavništva akreditovana u našoj zemlji. Deo njihovih poslova je da poseduju takve informacije.

**Šta je uvek korisno znati o drugoj zemlji?**

1.Uvek je dobro znati zvanično puno ime države sa kojom poslujemo, npr. Mexico je zvanično The United Mexican States

2.Glavni grad države

3.Dobro je znati ime predsednika države

4.Pre svega korisno je znati veru i verske občaje u određenoj zemlji

5.Državne i verske praznike koji se slave i običaje u vezi sa tim

6.Dobro je znati kulturne razliek u ishrani

7.Korisno je znati statističke podatke o najvažnijoj industrijskoj grani

8.Dobro je znati istoriju i geografiju.

9.Iznenadite poslovnog partnera poznavanjem slavnih ličnosti iz njegove države

10.Dobro je znati koji je sport omiljen u određenoj zemlji.

U ovom seminarskom radu obuhvaćena je poslovna etika pojedinih zemalja, a u nastavku se nudi nekoliko korisnih saveta za poslovnu saradnju sa još nekim od evropskih zemalja sa kojima Srbija razvija strateško partnerstvo. Ovo nisu pravila već preporuke koje mogu da posluže.

**-Kako posluju u Italiji?**

Italijani su po pravilu otvoreni, verbalni, integralni, familijarni, religiozni i iskreno zainteresovani za osobu sa kojom dolaze u poslovnu vezu. Postoje razlike između severa i juga. Na severu su vrlo poslovni i produktivni, dok za jug važi više tradicionalno, opuštenije, sporije poslovanje. Oboma je zajednički spor i zapleten birokratski sistem.

**-Kako posluju u Nemačkoj?**

Najtačnija zemlja u Evropi, država gde je sve na svom mestu. Poslovni ljudi se upoznavaju i obraćaju sa univerzitetskom titulom. Vrata kancelarija su zatvorena. Nemački poslovni svet je izuzetno formalan i dobro je poštovati poslovni protokol.

**-Kako posluju u Velikoj Britaniji?**

Britance većina smatra konzervativnim, što je malo preterano, jer ljudima koji sa njima posluju je poznato da umeju da budu šarmantni, sa izraženom smislim za humor. Sve više je žena u poslovnom svetu koje preuzimaju menadžerske pozicije. Poslovno nastupaju veoma autoritativno. Važno je znati da su stanovnici Velike Britanije Britanci, a ne Englezi, kako ih mi obično nazivamo. Škotlanđani, Irci i Velšani bi nam to verovatno zamerili.

**-Kako posluju u Francuskoj?**

Celokupno francusko društvo ima poseban kulturni značaj: moda, kuhinja, lepota jezika, brojna umetnička i naučna dostignuća. Na to su Francuzi, s pravom, ponosni. U poslovnom svetu Francuzi su veoma tradicionalni i ceremonijalni. Poslovna odeća je konzervativna, ponašanje uvek visoko protokolarno. Poslovna hijerarhija se strogo poštuje.

**-Kako posluju u Belgiji?**

U Belgiji žive dve etničke grupe: Flamanci koji razmišljaju, govore i ponašaju se kao Holanđani, a druga su Valonci čiji je jezik, temperament i ponašanje slično francuskom. Da bi stvar bila još kompleksnija, veliki je broj Belgijanaca nemačkog porekla. Žene u poslovnoj i državnoj hijerahiji zauzimaju visoke položaje, pa im se srazmerno tome iskazuje i poštovanje.

**-Kako posluju u Skandinavskim zemljama?**

Norveška je bogata naftom i ima oko 5 miliona stanovnika. Danska ima malo više stanovnika i ima jedan od najviših životnih standarda na svetu. U Švedskoj živi oko 9 miliona stanovnika i poznata je kao jedna od najrazvijenijih industrijskih država. Globalno gledano, pomenute države, zajedno sa susedom Finskom, čine zanimljivu i ekonomski moćnu grupu.

**4.ZAKLJUČAK**

Međunarodna, a samim tim i međukulturna saradnja komunikacija, nužno se sobom donose nove dimenzije i potrebu za poznavanjem drugih i drugačijih kulturnih prostora. Naše razumevanje ili nerazumevanje drugih kulturnih sredina, nastaje upravo u prostoru u kome živimo. Za uspešno komuniciranje ne međunarodnoj ravni je pre svega potrebna otvorenost i razumevanje za različitost. Razumljivo je, da je poslovni subjekt, koji nije spreman učestvovati u svetu koji se razlikuje od njegovog, osuđen je na neuspeh. Što smo više otvoreniji i prihvatimo različitost drugih sredina, veće su naše mogućnosti.

**Rezime:**

Proces integracija koji je započet u Srbiji nesumljivo je dovešće do toga da se definišu poslovni standardi i etikčki kodeksi koji će se morati poštovati. Društvo u Srbiji sada konstruiše poslovnu elitu koja će u narednim godinama predstavljati narod. Narodi Evrope su otišli korak dalje pa se kod njih već duže vreme poštuju poslovna pravila i etički kodeksi.

**Ključne reči: međunarodni menadžment, poslovna etika, Evropski narodi, međukulturna saradnja.**

**LITERATURA**

1. Dr Živojin Đurić

Dr Dragan Subotić: Poslovna Etika

1. Dr Branko Kotić: Poslovna kultura menadžera

Subotić,D. i Lazić,J. „Poslovna etika i modeli modernizacije u Srbiji“, Beograd, 2003.

Dokumentacija:

Seminar – Poslovni protokol, Beograd 2006.

[www.maturski.org](http://www.maturski.org/)

1. Subotić, D. (2007): „Poslovna etika“, IPS, Beograd, Str. 152 [↑](#footnote-ref-2)
2. Subotić,D. i Lazić,J. „Poslovna etika i modeli modernizacije u Srbiji“, Beograd, 2003., str. 149 [↑](#footnote-ref-3)
3. Subotić, D. (2007): „Poslovna etika“, IPS, Beograd,str. 253 [↑](#footnote-ref-4)