

PRIHVATANJE KONCEPTA ORGANIZACIONOG UČENJA I UTICAJ NACIONALNE KULTURE

ACCEPTANCE OF THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND INFLUENCE OF NATIONAL CULTURE

MSc, Violeta Jovanović, asistent¹⁴⁰
dr, Džejn Paunković, redovni profesor¹⁴¹
dr, Srđan Žikić, docent¹⁴²

Sadržaj: *Koncept koji doprinosi stvaranju organizacije sa sistemom vrednosti koji omogućava stalni razvoj je organizaciono učenje. Proces organizacionog učenja je povezan sa organizacionim promenama na koji utiče veliki broj faktora među kojima se posebno mogu istaći organizaciona i nacionalna kultura. Cilj ovog rada je da ukaže na primenu kulturnih dimenzija u istraživanjima koncepta organizacionog učenja. U radu će biti prezentovano istraživanje koje je sprovedeno u cilju utvrđivanja optimalne organizacione strukture koja bi podržala realizaciju inovativnih razvojnih projekata u određenim organizacijama. Posebna pažnja posvećena je dimenzijama nacionalne kulture i njihovom uticaju na izbor optimalne organizacione strukture i kulture koja bi omogućila i prihvatanje koncepta organizacionog učenja.*

Ključne reči: *organizaciono učenje, organizaciona kultura, nacionalna kultura, kulturne dimenzije*

Abstract: *The concept that contributes to creating an organization with such of value system that allows the continuous development is referred to as organizational learning. The process of organizational learning is related to organizational changes affected by a large number of factors, among which organizational and national cultures are. The aim of this paper is to demonstrate the application of cultural dimensions in the investigation of the organizational learning. The paper will present the research conducted with the aim of determining the optimal organizational structure which supports the implementation of innovative development projects. Special attention is at dimensions of national culture and their effect on the selection of optimal organizational structure and culture that lead to the acceptance of organizational learning.*

Keys words: *Organizational learning, organizational culture, national culture, cultural dimensions*

1. UVOD

Savremene uslove poslovanja karakterišu konstantne promene poput pojave novih tehnologija, dinamičnog pomeranja tržišta, porasta broja konkurenata i brzog zastarevanja proizvoda i usluga. U ovakvim uslovima uspeh mogu postići samo organizacije koje su sposobne da brzo reaguju, oplemenjuju svoje vrednosti i spremno reaguju na neizvesnosti, tj.

¹⁴⁰ Fakultet za menadžment Zaječar, Megatrend univerzitet

¹⁴¹ Fakultet za menadžment Zaječar, Megatrend univerzitet

¹⁴² Fakultet za menadžment Zaječar, Megatrend univerzitet

da na promene u okruženju reaguju i pre nego što se one dese. Drugim rečima, organizacije moraju da se menjaju na taj način što će uvesti nove tehnologije, primeniti nove tehnike proizvodnje, nove načine pružanja usluga, nove projekte kao i savremene koncepte i načine upravljanja. Sve ove promene i proces prihvatanja i primene novih saznanja skupa čine organizaciono učenje. Da bi se u samoj organizaciji desile određene promene, potrebno je stvoriti adekvatnu klimu, odnosno potrebno je postojanje inicijative za promene. Brojna istraživanja su pokazala da na proces iniciranja i implementacije organizacionih promena utiče i nacionalna kultura. Cilj ovog rada je pokušaj da se pokaže da osim na prihvatanje i sprovođenje organizacionih promena, realizaciju novih projekata, nacionalna kultura indirektno utiče i na prihvatanje i primenu koncepta organizacionog učenja.

2. ORGANIZACIONO UČENJE I ORGANIZACIJA KOJA UČI

Organizaciono učenje je relativno nov koncept u menadžmentu, koji se pojavio krajem 60-ih i početkom 70-ih godina XX veka. Ulaganje u razvoj kompetentnosti pojedinaca što je karakteristika tradicionalne organizacione teorije i prakse, zamenjuje integralni proces učenja i razvoj svih zaposlenih. Konceptom organizacionog učenja su se bavili mnogi teoretičari [1], [2], [3], [4]. Aktuelnost teme ilustruju i istraživanja u ovoj oblasti vršena i u poslednjih par godina [5], [6].

Organizaciono učenje predstavlja multidisciplinarni koncept i ne postoji jedinstvena definicija ovog termina [3], [7]. Jedna od definicija ovog koncepta govori da je to "složen proces koji se odnosi na razvoj novih znanja potencijala za promenu organizacionog ponašanja" [1],[5]. Murray i Donegan organizaciono učenje definišu kao proces koji uključuje promenu individualnog i organizacionog ponašanja [8]. Organizaciono učenje se može shvatiti i kao promena koja je povezana sa prilagođavanjem eksternoj sredini [2], [3], [7], transformacija, prilagođavanje sredini [9], sticanje znanja [1], sticanje znanja i prilagođavanje sredini [6]. Dakle, kao što je već rečeno, ne postoji jedinstvena definicija ovog termina. Jedna od sveobuhvatnih definicija organizacionog učenja ovaj proces definiše kao institucionalizaciju znanja i promenu u kognitivnim strukturama i ponašanju članova organizacije koja obezbeđuje povećanje sposobnosti organizacije da se prilagodi svom okruženju [10], [6].



Violeta Jovanović rođena je 22.08.1981. godine u Zaječaru. Tehničku školu završila je 2000. godine u Boru. Diplomirala je na odseku za industrijski menadžment Tehničkog fakulteta u Boru 2007. godine i stekla zvanje diplomirani inženjer industrijskog menadžmenta. Iste godine, na Tehničkom fakultetu upisala je master studije. Na odseku za industrijski menadžment 2009. godine odbranila je master rad pod nazivom „Uloga marketinga u savremenoj proizvodnji“.

Na Fakultetu za menadžment u Zaječaru zaposlila se 2008. godine kao saradnik u nastavi na predmetu Upravljanje proizvodnjom. Godine 2010. birana je u zvanje asistenta na predmetima: Upravljanje proizvodnjom, Organizacija i upravljanje preduzećem i Osnovi industrijskih tehnologija. Godine 2013. je ponovo izabrana u zvanje asistenta za užu naučnu oblast Upravljanje proizvodnjom i preduzećem. Od 2014. godine izvodi vežbe i na predmetu Održivi razvoj. Student je doktorskih studija, smer Menadžment prirodnih resursa, na Fakultetu za menadžment u Zaječaru.

Za primenu koncepta organizacionog učenja potrebna je odgovarajuća organizaciona klima koju može da stvori tzv. “organizacija koja uči”. Pojmovi organizacionog učenja i organizacije koja uči su slični, ali je ipak potrebno napraviti razliku između njih. Organizaciono učenje je proces, dok je organizacija koja uči istovremeno uslov i posledica toga procesa. Naime, pod organizacijom koja uči podrazumeva se organizacija koja razvija sposobnosti organizacionog učenja, koja predstavlja povoljan okvir za učenje i koja podstiče i usmerava napore njenih članova da uče.

Proces organizacionog učenja sastoji se od osnovnih faza: identifikacija postojećeg znanja, kreiranje ili generisanje novog znanja, difuzija postojećeg i novog znanja, integracija i modifikacija znanja i korišćenje znanja za promenu ponašanja članova organizacije. [6]

Crossan predlaže 4I model organizacionog učenja koji podrazumeva sledeće faze: intuicija, tumačenje, integrisanje i institucionalizacija (intuiting, interpreting, integrating and institutionalizing) [10]. Prva faza se dešava na individualnom nivou, tj na nivou pojedinaca u organizaciji. Druga faza, faza interpretacije, obuhvata individualni i grupni nivo organizacije. Isti je slučaj i sa trećom fazom, integracije. Četvrta faza, institucionalizacija znanja obuhvata celu organizaciju, odnosno, ona predstavlja korišćenje znanja za promenu ponašanja članova organizacije na svim organizacionim nivoima.

3. KULTURA ORGANIZACIJE KOJA UČI

Organizaciona kultura i organizaciono učenje imaju dvosmeran odnos. Kultura može da predstavlja rezultat organizacionog učenja jer se zajedničke pretpostavke, verovanja, vrednosti i norme ponašanja u organizaciji razvijaju upravo kroz proces učenja. Sa druge strane, organizaciona kultura je važan faktor koji opredjeljuje sposobnost organizacije da uči. Organizacija koja uči mora da bude otvorena prema okruženju. Postojanje otvorenosti prema uticajima iz okruženja omogućava i posedovanje podataka i informacija iz eksterne sredine koji su jako važni za proces učenja. [5] Orijentacija na istraživanje i sklonost ljudi da stalno postavljaju pitanja, prikupljaju podatke i istražuju je bitan faktor koji utiče na organizaciono učenje i samim tim pomaže organizacioni razvoj. Međutim, svako učenje podrazumeva rizik



Prof. dr **Džejn Paunković** je redovni profesor Fakulteta za menadžment u Zaječaru, na predmetima iz oblasti održivog razvoja na svim akademskim nivoima uključujući Međunarodne doktorske studije „Economics and Management of Natural resources”.

Autor je preko 100 naučnih publikacija i učesnik brojnih domaćih i međunarodnih skupova. Ima značajno iskustvo kao rukovodilac i učesnik projekata iz oblasti biomedicine, menadžmenta i održivog razvoja u zemlji i inostranstvu.

Najznačajnije radove iz oblasti održivog razvoja publikovala je u monografijama svetskih izdavača (Elsevier) u 2014. i 2015. godini.

Član je brojnih domaćih i svetskih udruženja i učesnik po pozivu dva Svetska naučna foruma (World Science Forum 2011 i 2013).

od grešaka. Organizaciona kultura treba da bude takva da se zaposleni kao i menadžeri ne plaše rizika, već da budu spremni da ga prihvate, jer ako u organizaciji nema prihvatanja rizika, onda nema ni inovacija, ni promena, pa samim tim ni učenja. S tim u vezi, u organizaciji je veoma bitna i tolerancija grešaka.

Otvorenost u komunikaciji je jedna od bitnih karakteristika kulture organizacije koja uči. Ova kulturna vrednost podrazumeva stav da se sve informacije u organizaciji moraju deliti sa svima, da ne sme biti skrivenih interesa i potisnutih konflikata. Svi problemi i nedoumice se moraju rešavati u iskrenoj i otvorenoj diskusiji.

Organizacije uče da bi vršile promene i uvele nove stvari. Zato kultura organizacije koja uči mora da sadrži i pozitivan stav prema promenama. Promene su uvek izvor šansi, a ne opasnosti za preduzeće. U kulturi organizacije koja uči mora da postoji jasno izražen stav da je razvoj njenih članova na prvom mestu i da je to u interesu cele organizacije. Organizacioni razvoj nije moguć bez kadrovskog razvoja, a kadrovski razvoj mora biti potpomognut odgovarajućom organizacionom klimom. [4]

4. ORGANIZACIONA I NACIONALNA KULTURA

Kulture imaju važan uticaj na pristupe upravljanju, a kulturološke razlike uslovljavaju razlike u procesu rukovođenja [11]. Odgovarajući dizajn neke organizacije zavisi od mnogo faktora, a Hofstede (1983) je utvrdio da organizacioni sistem funkcioniše najbolje kad je njegov dizajn u skladu sa osnovnim vrednostima i kulturom društva u kojoj organizacija egzistira. Da bi organizaciona kultura efikasno funkcionisala kao deo menadžerskog mehanizma, organizaciona kultura i formalna organizaciona struktura moraju biti skladno povezane [12]. Dakle, struktura i kultura neke organizacije moraju biti usklađene sa zahtevima i predispozicijama nacionalne kulture u kojoj se organizacija nalazi [13].

5. INTER-KULTURNI PRISTUP UPRAVLJANJU

Jedna od poznatih definicija kulture je da je kultura “kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od druge” [14]. Važnost inter-kulturnih analiza je u tome da pokažu da se ono što može funkcionisati u jednoj kulturi ne može nekritički biti primenjeno u drugoj kulturi [15]. Ljudi iz različitih kultura mogu imati različite



Dr **Srđan Žikić** je docent Fakulteta za menadžment u Zaječaru na predmetima menadžment i interkulturni menadžment na svim akademskim nivoima studija.

Doc. dr Srđan Žikić je osnovnu školu i gimnaziju završio u Zaječaru. Diplomirao je na Fakultetu veterinarske medicine Univerziteta u Beogradu. Magistrirao je i doktorirao na Fakultetu za menadžment, Megatrend Univerziteta. Radi daljeg naučno-stručnog usavršavanja upisao je uspešno završio doktorske međunarodne studije “Ekonomija i menadžment prirodnih resursa” na Univerzitetu LUM Jean Monnet u Bariju (Italija). Autor je i koautor više desetina radova objavljenih u domaćim i inostranim časopisima i zbornicima radova sa domaćih i međunarodnih naučnih skupova.

vrednosti, doživljavati situacije drugačije, ponašati se različito u istoj situaciji i pristupati životu na različite načine, tako da pokušaji da se prenesu zapadnjačka praksa drugim narodima, gde kultura nije u skladu sa praksom, verovatno neće uspeti [16]. Kao takva, kultura je koncipirana i merena kroz različite dimenzije vrednosti [14], [15].

Iako su mnoge različite dimenzije kulture identifikovane tokom godina, najznačajnije, a možda i najviše korišćene su Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture. Na osnovu istraživanja stavova 116.000 zaposlenih u podružnicama IBM-a u 40 zemalja i 3 regije, Hofstede je 1980. g. opisao četiri osnovne kulturne dimenzije: (1) Individualizam nasuprot kolektivismu, (2) Distanca moći, (3) Izbegavanje neizvesnosti, i (4) Muške nasuprot ženskim vrednostima. Hofstede je identifikovao stepen do koga neko društvo prihvata nejednakost i raspodelu moći unutar tog društva u dimenziji distance moći – (PD); stepen ugroženosti koji članovi društva osećaju u neizvesnim promenljivim okolnostima, - Izbegavanje neizvesnosti (UA); rešavanje odnosa između pojedinaca kolektiva - Individualizam / Kolektivism (IDV); i muške nasuprot ženskim vrednostima - stepen do koga kultura pokazuje određene karakteristike koje se smatraju muševnim (npr, vrednovanje postignuća) ili ženstvenim (kao što su vrednovanje odnosa) [16], [17].

Individualizam nasuprot kolektivismu se meri Indeksom individualizma (IDV), u rasponu od 0 (nizak individualizam, visoki kolektivism) do 100 (visoki individualizam). Distanca moći se meri indeksom distance moći (PDI) u rasponu od 0 (mali PD) do 100 (veliki PD). Izbegavanje neizvesnosti se meri Indeksom Izbegavanja neizvesnosti (UAI) u rasponu od 8 (najniži UA) do 112 (najviši UA). Muške nasuprot ženskim vrednostima se mere Masculinity indeksom (MAS) u rasponu od 0 (niske muške vrednosti) do 100 (visoke muške vrednosti).

Godine 1988, još jednu dimenziju opisao je Bond i nazvao je – Konfučijska dinamičnost [15], koja je kasnije preimenovana u dugoročna nasuprot kratkoročnoj orijentaciji. Izvorno istraživanje koje je sproveo Hofstede uključilo je bivšu Jugoslaviju kao jedinu socijalističku zemlju. Nakon raspada Jugoslavije 1991, Hofstede je preformulisao svoje rezultate kako bi dobio kulturne dimenzije za tri bivše jugoslavenske republike: Sloveniju, Hrvatsku i Srbiju. U drugom izdanju svoje knjige [14] srpsku nacionalnu kulturu Hofstede definiše kao kulturu koju karakteriše visoki PDI - Distanca moći- 86, visoki UA- Izbegavanje neizvesnosti - 92, - nizak Individualizam (IDV) - 25, i visoke do prosečne ženske vrednosti - niske do prosečne muške vrednosti (MAS) - 43.

6. CILJ ISTRAŽIVANJA

Glavni cilj našeg istraživanja bio je da se istraže faktori koji su važni za olakšavanje realizacije inovativnih razvojnih projekata. Pretpostavka je bila da su problemi u sprovođenju projekata uglavnom organizacioni, i u skladu su sa dominantnom nacionalnom kulturom. Da bi se razumeli ovi problemi pokušali smo da analiziramo izvestan broj organizacionih karakteristika i povežemo ih sa određenim kulturnim dimenzijama sa ciljem istraživanja optimalnog organizacionog dizajna za realizaciju projekata primenu koncepta organizacionog učenja, usklađenog sa dominantnom nacionalnom kulturom. Prema kulturnim dimenzijama Hofstede-a za Srbiju: uz visoki PDI (86), visoki UAI (92), i Kolektivism - nizak Individualizam (IDV- 25), mi smo postavili podhipotezu da organizacioni dizajn koji omogućava uspešnu realizaciju projekata održivog razvoja prihvatanje koncepta organizacionog učenja, mora imati podršku rukovodstva, ali sa dominantnim kolektivističkim karakterom.

7. DIZAJN ISTRAŽIVANJA

U istraživanje je bilo uključeno 67 zaposlenih u različitim organizacijama: 34 zaposlena u lokalnim institucijama državne uprave, (18 žena, 16 muškaraca) i 33 zaposlena u različitim oblastima: zdravlje, obrazovanje, preduzetništvo. Učesnici ispitivanja uglavnom imaju visoko obrazovanje (44 sa visokom stručnom spremom) i radno iskustvo (po pravilu više od 5 godina). Istraživanje je sprovedeno putem ankete i pomoću nestrukturiranih intervjuja da bi se procenilo mišljenje učesnika o optimalnom organizacionom dizajnu koji bi im omogućio sprovođenje inovativnih projekata razvoja, kao i primenu koncepta organizacionog učenja. Od učesnika u istraživanju tražilo se da ocene (1 - nije važno; 5 - jako važno) određene organizacione karakteristike.

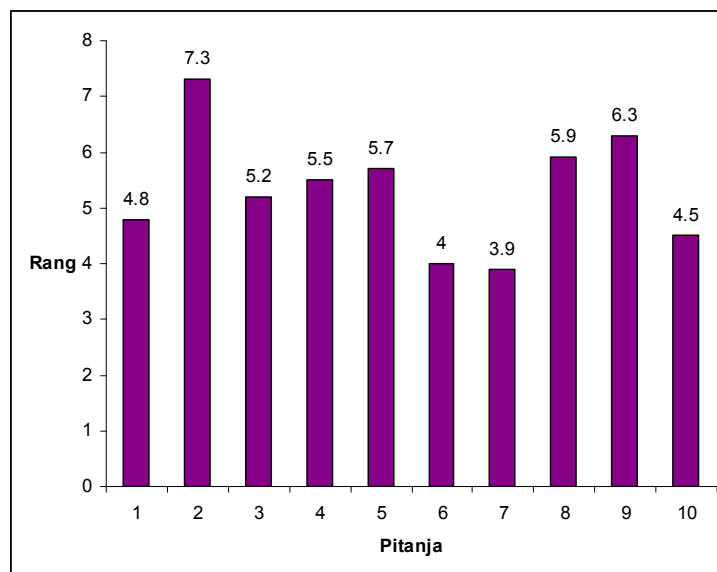
8. REZULTATI

Rezultati istraživanja organizacijskih karakteristika su prikazani u tabeli 2. i grafikonu 1. Prosečna ocena (maksimalno 5) i prosečni rang (1 – najvažniji) za svaku ispitivanu karakteristiku prikazani su u tabeli 1.

	Organizacione karakteristike	Prosečna ocena (1-5)	Rang (1-10)
1	Podrška od strane pretpostavljenih	4.8	4.8
2	Učešće pretpostavljenih	3.6	7.3
3	Dobijanje jasnih uputstava od pretpostavljenih	4.4	5.2
4	Nezavisnost u radu	4.4	5.5
5	Samostalno odlučivanje	4.3	5.7
6	Dobri odnosi sa kolegama na poslu	4.8	4
7	Dobra komunikacija sa pretpostavljenima	4.3	3.9
8	Potvrđivanje individualnog učinka kroz plate	4.4	5.9
9	Napredovanje u karijeri kroz individualni učinak	4.2	6.3
10	Podrška za kontinuirano obrazovanje	4.5	4.5

Tabela 1: Prosečna ocena i prosečno rang

Prosečni rang za svaku karakteristiku prikazan je na grafikonu 1.



Grafikon 1. Prosečne vrednosti ranga za ispitivane karakteristike

4. DISKUSIJA

Učesnici u ovom istraživanju su zaposleni u srpskim preduzećima (zdravstvo, obrazovanje, preduzetništvo). Analizirali smo njihova mišljenja i stavove o optimalnom organizacionom dizajnu za realizaciju projekata održivog razvoja.

Kao najznačajnije organizacione karakteristike učesnici istraživanja su naveli komunikaciju među kolegama kao i podršku od strane pretpostavljenih, ali i podršku za kontinuirano obrazovanje. Takođe je i dobijanje jasnih instrukcija od rukovodstva visoko rangirana karakteristika. Samostalno odlučivanje i napredovanje u karijeri kroz individualni učinak vide kao manje važno. Najmanje važno za učesnike je učešće samog rukovodstva u radu na projektima. To se poklopilo sa našom hipotezom da organizaciju realizacije projekta mora snažno da podrže pretpostavljeni (liderstvo) - visoki PDI (ali učesnici su naglasili da oni ne bi trebalo da budu direktno uključeni), sa dominantnim kolektivističkim ponašanjem (veoma važni radni odnosi sa kolegama i dobra komunikacija sa nadređenima, jasna uputstva od nadređenih), i manje značajne individualističke karakteristike (priznanje pojedinačnih rezultata kroz platu, napredovanje u karijeri kroz individualne rezultate). Ipak, neke od osobina koje bi mogle biti povezane sa individualizmom (samostalnost u odabiru vlastitog stila rada i odlučivanja u sopstvenom delu posla) su visoko rangirani.

Autori su ranije objavili rezultate studije o implementaciji projekata vezanih za informacione tehnologije u Zdravstvu [19, 20]. U obe studije učesnici su podvukli međuzavisnost i timski rad, zajedno sa priznanjem za sopstvene rezultate, te istaknutim jasnim uputstvima od nadređenih, priznanje za pojedinačne rezultate i nezavisnost u odabiru svog načina rada. Najmanje važno za učesnike, po pravilu, bilo je direktno uključivanje rukovodstva.

Na osnovu ranije sprovedenih istraživanja, kao i istraživanja koja su sprovedena za potrebe ovog rada može se reći da je srpska organizaciona kultura u istraživanim organizacijama "nešto između" ("Zapadno -Istočna orijentacija").

Bangert i Doktor, istražujući analogne organizacione kategorije sa američkim IT profesionalcima, otkrili su da je uključivanje i jako rukovodstvo kao i priznanje pojedincima

najvažnije, dok su podrška za kontinuirano obrazovanje i inovativnost rangirane kao najmanje važne. U istom istraživanju, jasna pravila koja treba poštovati i odani saradnici su rangirani kao najvažniji faktori za IT profesionalce iz Južne Koreje.

Ako bi trebalo predložiti dizajn organizacije za realizaciju inovativnih projekata razvoja u Srbiji, na osnovu ovog našeg pilot istraživanja mogli bi zaključiti sledeće: potrebno je da postoji uverljiva podrška rukovodstva za projekat (bez stvarne uključenosti nadređenih, ali uz dobru komunikaciju i jasna uputstva od njih), sa jakim naglaskom na skladnom timskom radu i postignućima, (ali uz mogućnost odlučivanja o vlastitom delu posla), i podrška za kontinuirano obrazovanje. Ovo pokazuje da u organizacijama u Srbiji postoji odgovarajuća organizaciona kultura koja bi mogla da podrži prihvatanje koncepta organizacionog učenja, kao i sklonost ka inovativnosti, što se može videti iz poslednjeg pitanja koje se odnosi na podršku za kontinuirano obrazovanje. Obzirom na to da je jedna od karakteristika kulture organizacija koje uče i orijentisanost na istraživanje i razvoj, onda i na osnovu toga se može potvrditi da želja za podrškom za kontinuiranim obrazovanjem pokazuje postojanje organizacione klime pogodne za organizaciono učenje. Međutim, sa druge strane, potreba za dobijanjem jasnih uputstava od pretpostavljenih, koja je takođe visoko rangirana ukazuje na visok stepen izbegavanja neizvesnosti što definitivno ne ide u prilog pogodnoj klimi za organizaciono učenje, jer ovaj proces podrazumeva, kulturu koja neguje timski rad, kao inovativnost i kreativnost zaposlenih.

Kritičari Hofstede-a ističu da on ima previše pojednostavljeni pogled na složene dimenzije, kulture. Iako je njegov rad bio kritikovan od strane različitih autora, značaj dimenzija koje je on razvio ostaje i dalje veoma veliki, pa su korišćene od strane velikog broja naučnika u različitim područjima [21, 22]. Ipak, većina studija je razvijena uz upotrebu ograničenog broja država (nacija). Naše početno istraživanje predstavlja pokušaj da se poznavanje kulturnih dimenzija primeni u oblasti koja u našoj zemlji nije često proučavana, uz izuzetak pionirskog rada profesora Jovanovića i [23] [24], Ane Langović i Biljane Bogičević Milikić [25].

REFERENCES

- [1] Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2, 88-115.
- [2] Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74
- [3] Aramburu, N. (2000). *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: implicaciones estratégicas y organizativas*. Tesis doctoral no publicada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Deusto, San Sebastián, España.
- [4] Rollinson, D., & Broadfield, A. (2002). *Organizational behavior and analysis – An integrated approach* (2nd ed.). Pearson Education.
- [5] Flores, L., Zheng, W., Rau, D. and Thomas, C. (2012). Organizational learning: subprocesses identification, construct validation, and an empirical test of cultural antecedents. *Journal of Management*, 38, 640-667.
- [6] Crossan, M., Maurer, C. and White, R. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: Do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, 36, 446-460.
- [7] Salk, J. and Simonin, B. (2003). Beyond alliances: Toward a meta-theory of collaborative learning. In: Easterby-Smith, M. and Lyles, M. (eds.). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (p. 253-277). Oxford: Blackwell Publishing.

- [8] Murray, P., & Donegan, K. (2003). Empirical linkages between firm competencies and organisational learning. *The Learning Organization*, 10(1), 51–62.
- [9] Easterby-Smith, M. and Lyles, M. (2003) “Introduction: Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management”, In: Easterby-Smith, M. and Lyles, M. (eds.). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (p. 1-15). Oxford: Blackwell Publishing.
- [10] Crossan, M., Lane, H.W. and White, R.E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, 522-537.
- [11] Hofstede, G. 2007. Asian management in the 21st century Asia Pacific *J Manage* (2007) 24:411–420
- [12] Newman, K. L. and S.D. Nollen 1996, Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture, *Journal of International Business Studies*, 27(4),
- [13] Worley CG, Hitchin DE, Ross WL 1996. *Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage*. New York, NY: Addison-Wesley Publishing Company
- [14] Hofstede, G. (2001), *Culture’s Consequence*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [15] Hofstede, G. and M.H. Bond (1988), “The Confucius connection: From cultural roots to economic growth”, *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.
- [16] Gomez-Mejia, L.R. and L.E. Palich 1997, Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms. *Journal of International Business Studies*, Vol 28, No 2, 309-335.
- [17] Hofstede, G. 1980 “Motivation, Leadership and Organization: do American Theories Apply Abroad?” *Organizational Dynamics*, Summer, 42-46.
- [18] Hofstede, G. (1983), “The cultural relativity of organizational practices and theories”, *Journal of International Business Studies*, Fall, 75-89.
- [19] Paunkovic J, N. Paunkovic , S. Milutinovic, S. Zikic: , 2007 Education for sustainable development, October Annual of the University of Mining and Geology “St. Ivan Rilski”, volume 50
- [20] Paunković J., Jovanović R, Stojković Z. and Stojković I. 2010. Sustainable implementation of information and communication Technology in health care. Case study of organizational and cultural factors. *Sibiu Alma Mater University Journals. Series A. Economic Sciences*, 3(3), September 2010, 1–8.
- [21] Sondergaard, M. (1994), “Research Note: Hofstede’s Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications”, *Organization Studies*, 15(3), 447-456.
- [22] Gerhart, B. and M. Fang, 2005 “National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence”, *International Journal of Human Resource Management*, June, 971-986.
- [23] Jovanovic, M. Langovic-Milicevic, A.: *Interkulturni izazovi globalizacije*, Megatrend University, Belgrade, 2006.
- [24] Jovanovic M, *Interkulturni menadžment* , Megatrend, Beograd, 200
- [25] Bogićević Milikić, B. 2009 The influence of culture on human resource management processes and practices: the propositions for Serbia, *Economic annals*, Volume LIV, No. 181, April – June