

**IZVORNI NAUČNI RADOVI**



## ANALIZA HOFSTEDOVIIH DIMENZIJA KULTURE U DOMAĆIM PREDUZEĆIMA

### HOFSTED CULTURAL DIMENSIONS ANALYSIS IN DOMESTIC ENTERPRISES

dr. sc. SANVILA VUK, vanredni profesor

Univerzitet „Džemal Bijedić“, Ekonomski fakultet, Mostar

MAJDA BEŠO, MA

LINK Udruženje za poduzetništvo i posao, Mostar

**Sažetak:** *Istraživanjem dimenzija nacionalnih kultura i njihovog utjecaja na posao i funkcije menadžmenta bavili su se brojni svjetski autori ali se kao najznačajnija istraživanja mogu izdvojiti Hofstedove studije, Trompenaarsovom model te GLOBE-ov model. U svom istraživanju, Geert Hofstede sa grupom svojih saradnika (u filijalama multinacionalne kompanije – IBM) analizirao je prvo četiri, a zatim pet dimenzija kulture (distanca moći; izbjegavanje neizvjesnosti; muške/ženske vrijednosti; dugoročna/kratkoročna orijentacija; individualizam/kolektivizam;). Svaka od navedenih dimenzija se može posmatrati kao kontinuum sa dvije krajnosti pa se tako svaka nacionalna kultura može po svakoj dimenziji pozicionirati na kontinuumu između njena dva ekstrema. Osim Hofstedeovog, postoje još dva modela koji proširuju spoznaje o međukulturalnim razlikama i njihovom utjecaju na menadžment. Riječ je o Trompenaarsovom<sup>1</sup> modelu, koji proširuje Hofstedeov model, predstavljajući sedam kulturnih dimenzija, i GLOBE-ovom modelu, koji analizira devet kulturnih dimenzija.*

*U ovom radu analizirane su Hofstedove kulturološke dimenzije u bh. preduzećima. Cilj istraživanja je utvrditi kakva je distanca moći u bh. preduzećima, da li je stepen izbjegavanja neizvjesnosti u bh. preduzećima nizak ili visok, da li u bh. preduzećima prevladavaju muške ili ženske vrijednosti, individualizam ili kolektivizam, dugoročna ili kratkoročna orijentacija. Istraživanjem je obuhvaćeno 62 ispitanika na različitim menadžerskim pozicijama, kao istraživački instrument*

<sup>1</sup> Trompenaarsov model zasniva se na sedam dimenzija kulture (prvih pet su relacijske, vezane su za način kako se ljudi ophode jedni prema drugima te se mogu smatrati analognim Hofstedeovim dimenzijama dok se preostale dvije dimenzije odnose na stavove prema vremenu i okolini; detaljnije u Šiber F.B., Sikavica P., Pološki Vokić N.: Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str. 421

korišten je anketni upitnik a podaci su obrađivani u Excel programu.

**Ključne riječi:** moć, neizvjesnost, individualizam/kolektivizam, muškost/ženskost, dugoročno/kratkoročno;

**Abstract:** Numerous researchers wrote the articles about national cultural dimensions and its impact on business and management but the most significant research works and the most popular as well, are Hofstede researches, Trompenaars model and GLOBE model. Gert Hofstede, with his colleagues, has analysed four and then five cultural dimensions in multinational company IBM (power distance, uncertainty avoidance, individualism/collectivism, masculinity/femininity and long-term orientation). Each of these dimensions could be analysed as a continuum with two extreme. So, each national culture, according to each dimension, could be positioned between its two extreme. There are two models more, which widening the knowledge about cross cultural differences and its impact on management. These models are Trompenaars model with seven dimensions and GLOBE model with nine cultural dimensions.

In this paper, Hofstede cultural dimensions were analysed in bh. enterprises. The aim of this research is to analyse the power distance in bh. enterprises, the level of uncertainty avoidance, are the masculine or feminine values, individualism or collectivism, long-term or short term orientation are predominant. 62 managers in domestic enterprises were involved in this researches, survey questioner were used and data were processed using Excel program.

**Key words:** power distance, uncertainty avoidance, individualism/collectivism, masculinity/femininity and long-term orientation;

## UVOD

Proces globalizacije uz razvoj tehnologije, povezujući svjetsku ekonomiju, zahtijeva razumijevanje načina djelovanja u poslovnom svijetu u različitim kulturama. Vodeći se činjenicom da kultura društva bitno određuje način odvijanja poslovnih aktivnosti, analizom kulturnih različitosti bavili su se G. Hofstede, F. Trompenaars te R. House čija istraživanja su rezultirala najznačajnijim modelima kulturnih dimenzija. U radu se polazi od pretpostavke da nacionalna kultura, dakle kultura jednog društva, bitno određuje pristup menadžmentu i način obavljanja menadžerskih funkcija. Istražuje se utjecaj kulture na različite segmente poslovnog života, obzirom da se u današnje vrijeme komunikacija sa ljudima i organizacijama iz drugačijih kultura ne može izbjeći.

### Modeli kulturnih dimenzija

Model kulturnih dimenzija koji se najčešće citira u literaturi je model Geerta Hofsteda. U svom istraživanju, krajem sedamdesetih godina prošlog stoljeća, Hofstede je anketirao preko sto hiljada zaposlenika IBM-a u 40 zemalja<sup>2</sup> i analizirao njihove vrijednosti povezane s poslom te ustanovio da se menadžeri i zaposlenici razlikuju u pet dimenzija nacionalne kulture: distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam/kolektivizam, muško društvo/žensko društvo, kratkoročna/dugoročna orijentacija.

Nakon Hofsteda, Fons Trompenaars je predstavio prošireni model sa sedam dimenzija nacionalne kulture. Model se temelji na dugogodišnjim istraživanjima<sup>3</sup>, pri čemu se uzorak s prvobitnih 15 000 menadžera iz 28 zemalja, u toku istraživanja proširio na 46 000 menadžera iz više od 40 zemalja. Rezultat istraživanja<sup>4</sup> je sedam bipolarnih dimenzija kulture, koje objašnjavaju međukulturalne razlike i kulturnu raznolikost. Dimenzije se odnose na: odnos prema ljudima (univerzalizam/partikularizam, individualizam/kolektivizam, afektivnost/neutralnost, specifičnost/difuznost i pripisani/postignuti status), odnos prema okruženju (interna/eksterna orijentacija), te odnos prema vremenu (sekvencijalno/sinhronijsko vrijeme).

Pored prethodna dva modela, kao značajan pristup u analiziranju kulturnih razlika i njihovog utjecaja na menadžment, može se navesti Istraživački projekat GLOBE<sup>5</sup> (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness), kojeg je 1993. pokrenuo Robert House. Analizirajući podatke iz 825 organizacija, u 62 zemlje, GLOBE-ov istraživački tim utvrdio je devet dimenzija u kojima se nacionalne kulture razlikuju (asertivnost, orijentacija na budućnost, razlikovanje spolova, izbjegavanje neizvjesnosti, distanca moći, individualizam/kolektivizam, unutargrupni kolektivizam, orijentacija na postignuće (rezultat) i orijentacija na čovječnost). Ovo istraživanje je potvrdilo ranije Hofstedove dimenzije, s tim da su dodane i neke nove, pa se može govoriti o zasebnom, razvijenijem modelu kulturnih dimenzija.

2 Robbins S.P., Judge T.A.: Organizacijsko ponašanje, dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb, 2009, str. 125

3 Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 421

4 Podrug, Najla; Filipović, Davor; Hokman, Lucija: Doprinos Fonsa Trompenaarsa istraživanjima nacionalne kulture, Ekonomska misao i praksa, Vol. No 1, 2012., str. 87

5 Robbins, S. R., Judge, T. A.: Organizacijsko ponašanje, dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb, 2009., str. 128

### **Hofteadove kulturne dimenzije**

Naslanjajući se na Hofstedova istraživanja prema kojima postoji pet glavnih dimenzija koje određuju kulturu društva (distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam/kolektivizam, muško društvo/žensko društvo, kratkoročna/dugoročna orijentacija), tvrdnja da kultura jednog društva (u ovom slučaju bh. društva), bitno određuje pristup menadžmentu i način obavljanja menadžerskih funkcija je provjeravana kroz pet hipoteza: 1) Distanca moći u BiH je velika; 2) Izbjegavanje neizvjesnosti u BiH je na niskom nivou; 3) Bh. društvo je individualističko društvo; 4) Bh. društvo je muško društvo; 5) Bh. društvo je kratkoročno orijentisano ka budućnosti. Dakle, svaka od navedenih hipoteza se odnosi na jednu dimenziju kulture prema Hofsteadovom modelu. Istraživanje je obuhvatilo 62 menadžera različite starosne dobi (dominira grupa ispitanika u dobi od 26 – 40 godina (55%), te različitih menadžerskih pozicija (16% ispitanih je na funkciji direktora, a ostatak čine menadžeri srednjeg nivoa različitih funkcija (menadžer prodaje, marketing menadžer, menadžer ljudskih resursa, projekt menadžer i sl.). Osim toga, u strukturi ispitanika preovladava muški spol (60%) dok su žene na preostalim 40% menadžerskih pozicija. Kao istraživački instrument korišten je anketni upitnik a podaci su obrađivani u Excel programu.

### **Analiza distance moći u bh. preduzećima**

Distanca moći pokazuje stepen u kojem pripadnici jedne nacionalne kulture smatraju da je normalno i očekivano da moć bude neravnomjerno raspoređena, tako da u društvu postoje vrlo moćni pojedinci i grupe, kao i oni koji uopšte nemaju moć. U ovom istraživanju polazi se od pretpostavke da je distanca moći u bh preduzećima velika. Distanca moći se može analizirati na temelju očekivanja zaposlenika u pogledu dobijanja jasnih instrukcija od svojih neposredno nadređenih, uključenosti u proces donošenja odluka, uživanja povlastica koje proizilaze iz položaja u preduzeću te na temelju raspona plata.

Tabela 1: Distanca moći u bh. preduzećima

Tvrđnja/stepen slaganja sa tvrdnjom	Apsolutno se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se ne slažem/niti se slažem (3)	Slažem se (4)	Apsolutno se slažem (5)
Vaši podređeni očekuju da im se kaže šta i kako da rade	3,23%	9,68%	11,29%	56,45%	19,35%
Podređeni su uključeni u proces donošenja važnih poslovnih odluka	37,10%	33,87%	4,84%	24,19%	0,00%
Viši položaji u preduzeću uživaju značajne povlastice	6,45%	16,13%	11,29%	27,42%	38,71%
Raspon plata u preuzeću je širok	3,23%	12,90%	12,90%	46,77%	24,19%

Izvor: Autori

Tvrđnja da podređeni očekuju da im rukovodioci daju jasne instrukcije kako da rade opisuje kulture u kojima je stepen distance moći visok. Većina ispitanika je iskazala slaganje sa navedenom tvrdnjom, što upućuje na veliku distancu moći. Čak 56,45% ispitanika se slaže, dok se 19,35% ispitanika apsolutno slaže sa tvrdnjom da zaposlenici u njihovom preduzeću očekuju da im se kaže šta i kako da rade. Visok nivo distance moći se ne odnosi samo na stav i ponašanje onih koji imaju moć, već obuhvata i stavove manje moćnih pojedinaca. Podređeni u ovim preduzećima su svjesni razlike u raspodjeli moći i utjecaja, pa se stoga i ponašaju u skladu sa svojom „pozicijom“. Zato očekuju upute i usmjerenja od strane svojih nadređenih. Od ukupnog broja ispitanika, 9,68% je iskazalo neslaganje, a 3,23% apsolutno neslaganje sa postavljenom tvrdnjom što pokazuje da u tim preduzećima podređeni, ipak, pokazuju određenu samoinicijativnost. Aktivni su, sami određuju način na koji će obaviti posao, što znači da moć u ovom slučaju, nije toliko neravnomjerno raspoređena kao u većini analiziranih preduzeća. 11,29% ispitanika je neutralno po ovom pitanju. Prosječna ocjena svih odgovora je 3,79, što potvrđuje postavljenu hipotezu da je distanca moći u bh. preduzećima velika.

Tvrđnja vezana za uključenost podređenih u proces donošenja važnih poslovnih odluka opisuje saradnički, demokratski stil vodstva, karakterističan za društva sa malom distancom moći. 33,87% ispitanika se ne slaže, dok se 37,10% ispitanika apsolutno ne slaže sa tvrdnjom da su podređeni uključeni u proces donošenja poslovnih odluka. Dakle, u

ovim bh. preduzećima odluke većinom donose sami menadžeri/šefovi, bez konsultacija sa svojim podređenima, što ukazuje na autokratski stil vodstva karakterističan za kulture sa velikom distancom moći. Slaganje sa postavljenom tvrdnjom iskazalo je 24,19% ispitanih menadžera, što znači da djeluju u preduzećima u kojima se primjenjuje demokratski stil vodstva dok je 4,84% ispitanika neutralno. Prosjek svih odgovora je 2,16; što potvrđuje da je distanca moći u bh. preduzećima velika a što ide u prilog dokazivanja tačnosti postavljene hipoteze.

Povlastice i statusni simboli kao posljedica višeg položaja u preduzeću su karakteristični za društva u kojima je distanca moći velika. 66,13% ispitanika je potvrdilo ovu hipotezu, od čega se 27,42% slaže, a 38,71% apsolutno slaže sa navedenom tvrdnjom. Dakle, u većini bh. preduzeća vlasnici i direktori imaju određene povlastice (posebna parking mjesta, velike i dobro opremljene kancelarije i slične privilegije). Ovakav tretman predstavlja ustaljenu praksu i smatra se dijelom organizacijske kulture. S druge strane, 11,29% ispitanih je neutralno po ovom pitanju, dok se 16,13% ne slaže, a 6,45% apsolutno ne slaže sa tvrdnjom. Prema tome, može se zaključiti da u BiH postoje i ona preduzeća u kojima je, i sa ovog aspekta, (kao što je vidljivo i u prethodnim pitanjima) distanca moći mala. Dakle, postoji određeni broj preduzeća u kojima se zaposlenici tretiraju približno jednako, sa malim razlikama (16,13%) odnosno jednako, bez posebnih povlastica i privilegija (6,45%), bez obzira na njihovu poziciju u preduzeću. Međutim, prosjek svih odgovora je 3,76, što ide u prilog potvrđivanju postavljene hipoteze da je distanca moći u bh. preduzećima visoka.

Raspon plata je direktno proporcionalan distanci moći. Dakle, veća distanca moći podrazumijeva i veći raspon plata, i obrnuto. Kada su u pitanju bh. preduzeća, 70,96% ispitanika je potvrdilo postavljenu hipotezu, iskazivanjem slaganja (46,77%), odnosno apsolutnog slaganja (24,19%) sa navedenom tvrdnjom. Dakle, u većini preduzeća je velika razlika između najmanje i najviše plate, što znači da visok nivo distance moći utiče i na sistem kompenzacija zaposlenih. 12,90% ispitanika je neutralno, a isti postotak je iskazao neslaganje sa navedenom tvrdnjom. 3,23% ispitanih se apsolutno ne slaže. Drugim riječima, iako je većina potvrdila širok raspon plata, u nekim preduzećima razlika između najmanje i najviše plaćenog zaposlenika, ipak, nije toliko izražena što znači da distanca moći mala. Prosječna ocjena je 3,76, što potvrđuje postavljenu hipotezu.

### Analiza izbjegavanja neizvjesnosti u bh. preduzećima

Ova dimenzija nacionalne kulture ukazuje na stepen ugroženosti koji osjećaju članovi društva u neizvjesnim, nejasnim ili promjenljivim okolnostima. Visok stepen izbjegavanja neizvjesnosti se odnosi na one kulture u kojima se osjeća neprijatnost pri susretu sa neizvjesnim situacijama, pa se u ovakvim kulturama naglašavaju zakonski propisi i kontrole, koji su osmišljeni da bi smanjili nesigurnost. U kulturama sa niskim stepenom izbjegavanja neizvjesnosti ljudi jednostavnije prihvataju neizvjesnost, te pokazuju veću toleranciju prema drugačijim mišljenjima i idejama. Za ovakve kulture je karakteristična i fleksibilnija koncepcija menadžmenta koja podrazumijeva manje propisanih pravila i procedura. U radu se polazi od pretpostavke da je izbjegavanje neizvjesnosti u bh preduzećima na niskom nivou. Izbjegavanje neizvjesnosti se može analizirati na temelju (ne)postojanja pravila i procedura za obavljanje poslova zatim na analizi relacije međuljudski odnosi vs poslovni zadaci te na analizi stručnosti rukovodilaca u njihovim područjima i prihvatanju prijedloga i drugačijih razmišljanja.

Tabela 2: Izbjegavanje neizvjesnosti u bh. preduzećima

Tvrđnja/stepen slaganja sa tvrdnjom	Apsolutno se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se ne slažem/niti se slažem (3)	Slažem se (4)	Apsolutno se slažem (5)
Utvrđena su samo nužna pravila za obavljanje poslovnog procesa, ostalo se rješava procjenom i odlukom menadžera	6,45%	22,58%	12,90%	16,13%	41,94%
Odnosi među zaposlenima u preduzeću su važniji od poslovnih zadataka	0,00%	27,42%	40,32%	27,42%	4,84%
Drugačiji načini razmišljanja i prijedlozi se smatraju poželjnim	0,00%	0,00%	6,45%	58,06%	35,48%
Menadžeri/šefovi su stručnjaci u području kojim rukovode.	8,06%	20,97%	11,29%	46,77%	12,90%

Izvor: Autori

Tvrđnja da su utvrđena samo nužna pravila za obavljanje poslovnih procesa te da se ostala pitanja rješavaju na temelju procjene rukovodioca,

označava kulturu sa niskim stepenom izbjegavanja neizvjesnosti dok je u kulturama sa visokim stepenom izbjegavanja neizvjesnosti organizacija u velikoj mjeri formalizirana. Neslaganje sa tvrdnjom je iskazalo ukupno 29,03% ispitanih (22,58% se ne slaže, a 6,45% se apsolutno ne slaže sa tvrdnjom da su utvrđena samo nužna pravila). Drugim riječima, 22,58% ispitanih menadžera posluje u preduzećima koja nastoje jasno definisati i propisati većinu poslovnih zadataka i procesa, dok 6,45% ispitanika radi u preduzećima koja nastoje pravilima obuhvatiti poslovanje do najsitnijih detalja. Od ukupnog broja ispitanika, 12,90% je iskazalo neutralan stav. Dakle, u Bosni i Hercegovini određeni broj preduzeća nastoji izbjeći neizvjesnosti u poslovanju standardiziranim i strukturiranim poslovnim zadacima i procedurama. S druge strane, znatno je veći broj onih koji ne posvećuju veliku pažnju standardizaciji i propisima. Čak 58,07% ispitanih je iskazalo slaganje (16,13%), odnosno apsolutno slaganje (41,94%) sa tvrdnjom. Većina menadžera obuhvaćena istraživanjem djeluje u uslovima u kojima je izbjegavanje neizvjesnosti na niskom nivou, što u velikoj mjeri utiče na organizovanje, u smislu stepena formalizacije uloga, procesa i procedura. Pravila postoje, ali ona ne obuhvataju sve aspekte i segmente poslovnog procesa, pa često konačna odluka o pravcu i načinu djelovanja ostaje na menadžeru koji je nadležan za aktuelno pitanje. Dakle, zaposlenici se najčešće obraćaju svojim nadređenima, kada pravilima nije određeno kako da obave određeni posao, odnosno kako da reaguju u određenim situacijama, što se često dešava, obzirom da su utvrđena samo nužna pravila. Prosječna ocjena ove tvrdnje je 3,65, što potvrđuje hipotezu da je nivo izbjegavanja neizvjesnosti nizak.

Kulture sa niskim stepenom izbjegavanja neizvjesnosti su više orijentisane na međuljudske odnose, nego na poslovne zadatke, dok je suprotan slučaj sa kulturama koje karakteriše visoko izbjegavanje neizvjesnosti. Ono što na prvi pogled privlači pažnju jeste visok postotak ispitanika koji su neutralni, kada je u pitanju izbor između odnosa među zaposlenima i poslovnih zadataka. Drugim riječima, većina ispitanih menadžera (40,32%) smatra da su odnosi i zadaci jednako bitni. Da bi obavio zadatak, što je ujedno i cilj, odnosi trebaju biti dobri i funkcionalni. Bilo da se radi o pojedinačnom, ili timskom radu, saradnja zaposlenika na određenim aktivnostima je neizbježna. Dakle, dobri odnosi među zaposlenicima su polazna tačka za uspješno obavljen zadatak. Posmatrajući ostale odgovore, može se utvrditi blaga naklonost ispitanika odnosima naspram zadacima. Na grafikonu je vidljivo da se 27,42% ispitanika

slaže, a 4,84% apsolutno slaže, dakle ukupno 32,26%, sa tvrdnjom da su odnosi važniji od zadataka. S druge strane, 27,42% ispitanih smatra da poslovni zadaci ipak imaju prioritet. Unatoč blagoj prednosti koju imaju odnosi među zaposlenima, visok postotak ispitanika je i jednom i drugom dao jednaku važnost, tako da se može zaključiti da navedena tvrdnja niti potvrđuje niti opovrgava postavljenu hipotezu. Prosječna ocjena je 3,10 što označava blagu prednost razvijanja međuljudskih odnosa naspram poslovnih zadataka, međutim, ne treba zanemariti činjenicu da je najveći postotak ispitanih menadžera i odnosima i zadacima dao jednaku važnost, što ukazuje na visok nivo neutralnosti po ovom pitanju.

Tvrdnja da se drugačiji načini razmišljanja i prijedlozi smatraju poželjnima, opisuje kulture sa niskim stepenom izbjegavanja neizvjesnosti kao otvorene za nove ideje i prijedloge te nove načine obavljanja određenih zadataka. Suprotno tome, kulture sa visokim stepenom izbjegavanja neizvjesnosti, drugačije načine razmišljanja smatraju opasnim i nepoželjnim, obzirom da ove organizacije, kako bi izbjegle neizvjesnosti i nejasnoće, pokušavaju raditi po već utvrđenim načinima rada. Niti jedan ispitanik nije iskazao neslaganje sa ovom tvrdnjom, 6,45% je neutralno, a ostatak potvrđuje da su drugačiji načini razmišljanja i prijedlozi poželjni, od čega se 58,06% ispitanika slaže, a 35,48% ispitanika apsolutno slaže sa navedenom tvrdnjom. Dakle, po ovom pitanju bh. preduzeća su na niskom stepenu izbjegavanja neizvjesnosti, što i potvrđuje postavljenu hipotezu. Ovakav stav kreira dobro okruženje za inovacije i provođenje organizacijskih promjena. Menadžeri nove ideje smatraju poželjnim, što bi, u najmanju ruku, trebalo ohrabriti zaposlenike da pokušaju ponuditi nešto novo što bi moglo poboljšati i olakšati poslovni proces, te osigurati konkurentsku prednost. Prosjek je 4,29; što potvrđuje nizak stepen izbjegavanja neizvjesnosti i tačnost postavljene hipoteze.

Tvrdnja da su menadžeri/rukovodioci stručnjaci u području kojim rukovode opisuje kulture sa visokim stepenom izbjegavanja neizvjesnosti. S druge strane, u kulturama sa niskim stepenom izbjegavanja neizvjesnosti, rukovodioci nisu uvijek stručnjaci u područjima kojima rukovode ali su spremniji preuzeti rizik. Sa aspekta stručnosti menadžera, bh. društvo pokazuje većinom karakteristike društava sa visokim stepenom izbjegavanja neizvjesnosti. 46,77% ispitanih se slaže, dok se 12,90% apsolutno slaže sa tvrdnjom, što predstavlja 59,67% ispitanih koji pokazuju da je tvrdnja tačna, što ujedno opovrgava postavljenu hipotezu. Ipak, stručnost menadžera nije uvijek uslov, pa tako u 20,97% preduzeća obuhvaćenih istraživanjem,

menadžeri nisu stručnjaci područja kojim rukovode, dok u 8,06% slučajeva uopšte nemaju potrebne vještine i kompetencije za područje kojim rukovode. Ovakva preduzeća, postavljajući na rukovodnu poziciju osobu koja nije stručna u određenom području, automatski preuzimaju određeni rizik, pa se može zaključiti da je njihov nivo izbjegavanja neizvjesnosti nizak. S druge strane, ovakva politika upravljanja ljudskim resursima, otvara mogućnosti za razvoj novih ideja i pružanje inovacija u poslovanju. Dakle, ovaj segment kulturnog utjecaja se najviše odražava na potrebne kvalifikacije menadžera, te kriterije i proces njihove selekcije, kao dio upravljanja ljudskim potencijalima. Prosjek svih odgovora je 3,35; što pokazuje da je stručnosti menadžera u njihovim područjima u bh. preduzećim ocjenjena visokim ocjenama, što opovrgava postavljenu hipotezu da je izbjegavanje neizvjesnosti u bh. preduzećima na niskom nivou.

### **Analiza individualizam vs kolektivism u bh. preduzećima**

Razlika između individualizma i kolektivism ogleđa se u lociranju odgovornosti za vlastitu sudbinu. Individualizam podrazumijeva da je pojedinac odgovoran za sebe i svoju najbližu porodicu, dok kolektivism podrazumijeva da „sudbinu“ svakog pojedinca određuje kolektiv kojem pripada (porodica, preduzeće ili društvo u cjelini).

U radu se polazi od pretpostavke da u bh. preduzećima prevladava individualizam. Koliko u preduzeću prevladava individualizam/kolektivism može se analizirati na temelju politike zapošljavanja (da li porodične/privatne veze predstavljaju prednost), da li zaposlenici mogu obavljati različite poslove, da li se zadaci obavljaju timski te da li zaposlenici sami štite svoje interese.

Tabela 3: Individualizam/kolektivizam u bh. preduzećima

Tvrđnja/stepen slaganja sa tvrdnjom	Apsolutno se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se ne slažem/niti se slažem (3)	Slažem se (4)	Apsolutno se slažem (5)
Porodične i druge privatne veze predstavljaju prednost pri zapošljavanju	19,35%	12,90%	12,90%	20,97%	33,87%
Zaposlenici mogu obavljati različite poslove, u zavisnosti od potreba preduzeća	1,61%	1,61%	9,68%	51,61%	35,48%
Radni zadaci se obavljaju timski i čitav tim snosi odgovornost	38,71%	20,97%	14,52%	22,58%	3,23%
Zaposlenici sami trebaju štiti svoje interese, ne mogu to očekivati od preduzeća	6,45%	22,58%	17,74%	25,81%	27,42%

Izvor: Autori

Tvrđnja da porodične i druge privatne veze predstavljaju prednost pri zapošljavanju opisuje kolektivistička društva, gdje je pripadnost grupi jako bitna, tako da privatne veze predstavljaju veliku prednost, pa čak i preduslov za zapošljavanje. Nasuprot tome, individualistička društva nastoje ovakve odluke donositi isključivo na bazi vještina i dosadašnjih rezultata potencijalnog zaposlenika.

Rezultati vezani za proces selekcije i prijema novih zaposlenika pokazuju da bh. društvo, ipak, nije tipično individualističko društvo. Naime, 20,97% ispitanika se slaže, a 33,87% se apsolutno slaže sa tvrdnjom da porodične i druge privatne veze predstavljaju prednost pri zapošljavanju, što čini ukupno 54,84% ispitanih koji opovrgavaju hipotezu da je bh. društvo individualističko. Pripadnost grupi je bitna, bilo da se radi o porodici, prijateljima, političkoj stranci ili drugoj društvenoj grupi. U 20,97% od ukupnog broja obuhvaćenih preduzeća, privatna poznanstva i veze su prednost, a u 33,87% preduzeća su među najbitnijim faktorima, čak se mogu nazvati i potrebnim preduslovom za dobijanje posla. S druge strane, 12,90% od ukupnog broja preduzeća ne smatra privatne veze prednošću. Fokus je na drugim stavkama, poput kvalifikacija zaposlenika. 19,35% ispitanika radi u uslovima u kojima, privatne veze ne samo da ne predstavljaju prednost, već se mogu smatrati i nedostatkom pri dobijanju posla. U ovakvim preduzećima, naglasak je isključivo na kompetencijama i stručnosti kandidata, pa se na tome bazira i proces selekcije i prijema

novih zaposlenika. Prosječna ocjena iznosi 3,37; što opovrgava postavljenu hipotezu i dokazuje da bh. društvo ispoljava veći stepen kolektivizma sa aspekta kriterija za selekciju i prijem zaposlenih.

Analiza raspodjele zaduženja zaposlenima, odnosno stepena poslovnog usavršavanja i specijalizacije, pokazuje da bh. preduzeća imaju karakteristike kolektivističkih društava. Od ukupnog broja ispitanika, 51,61% ispitanih menadžera se slaže, a 35,48% se apsolutno slaže sa tvrdnjom. Dakle, u ovim preduzećima, zaposlenici nisu ograničeni na određeno poslovno područje ili određenu poslovnu funkciju, već ih nadređeni raspoređuju, u zavisnosti od potreba preduzeća. Usavršavanje u određenom području je jako teško, obzirom da zaposleni ne rade striktno u okviru jedne poslovne funkcije. Nasuprot tome, 1,61% ispitanih menadžera se ne slaže, dok se isti postotak apsolutno ne slaže sa ovom tvrdnjom. Dakle ovi menadžeri posluju u preduzećima u kojima se vrši specijalizacija i stručno usavršavanje zaposlenih u okviru njihovog radnog mjesta, odnosno njihovog odjela ali je sasvim jasno da je ovakvih preduzeća jako malo.

Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti da u analiziranim bh. preduzećima zaposlenici „popunjavaju“ praznine koje se eventualno pojave u preduzećima te obavljaju širok spektar poslova, koji prelaze okvir njihovog opisa posla. Ne radi se na usavršavanju obavljanja jedne funkcije kod zaposlenika, već na njegovom osposobljavanju za obavljanje različitih poslova. Prosjek odgovora na ovo pitanje je 4,18; što potvrđuje visok stepen kolektivizma, kada je u pitanju ovaj aspekt kulturnog utjecaja, što ujedno opovrgava postavljenu hipotezu.

Rad u grupama i grupno dijeljenje nagrade kao i preuzimanje odgovornosti u slučaju negativnih rezultata, je jako bitna karakteristika po kojoj se kolektivizam razlikuje od individualizma. Naime, u individualističkim kulturama, pojedinci sami obavljaju radne zadatke, sami snose odgovornost za svoj rad, i kada je riječ o nagradi i kada je riječ o „kazni“.

Istraživanje po osnovu timskog rada u bh. preduzećima po ovom pitanju, djeluje u okviru parametara individualističkih kultura. Naime, 20,97% ispitanih se ne slaže, dok se 38,71% apsolutno ne slaže sa tvrdnjom da se radni zadaci obavljaju timski i da čitav tim snosi odgovornost. Dakle, ukupno 59,68% ispitanih je opovrgnulo tvrdnju koja upućuje na kolektivističko društvo i time dokazalo tačnost postavljene hipoteze. Većina

menadžera, obuhvaćena ovim istraživanjem, posluje u preduzećima u kojima se pojedincima zadaju zadaci, i ti pojedinci sami snose odgovornost za ishod zadatka. Prilikom evaluacije i praćenja rezultata, prati se rad pojedinca, što ukazuje na veliku prilagođenost individui, a ne grupi.

S druge strane, treba uzeti u obzir da među analiziranim preduzećima, postoje i ona preduzeća u kojima dominira rad organizovan u grupama, kao i grupno praćenje rezultata. Ocjenjuje se rad i rezultati grupe, a ona je upravo i nosilac nagrade, odnosno sankcije, u zavisnosti od ishoda. Od ukupnog broja ispitanih menadžera, 22,58% se slaže, dok se 3,23% ispitanih apsolutno slaže da se radni zadaci obavljaju timski. Može se zaključiti da u bh. preduzećima timski rad nije isključen, ali je naglasak većinom na pojedinačnom radu, ali kada je riječ o dodjeljivanju zadataka, evaluaciji i praćenju radne uspješnosti te organizaciji rada, naglasak je na individualističkom radu tj. na pojedincu. Prosječna ocjena iznosi 2,31; što potvrđuje postavljenu hipotezu da bh. društvo ima karakteristike individualističkog društva.

U kolektivističkim društvima, odanost organizaciji je neupitna dok zaposlenici zauzvrat očekuju zaštitu interesa, kako na radnom jestu, tako i van njega. U individualističkim društvima situacija je suprotna. Odnos se bazira isključivo na poslovnom ugovoru, a organizacija štiti svoje interese. Zaposlenik se treba sam pobinuti za sebe i svoju porodicu.

Od analiziranih bh. menadžera 25,81% se slaže, dok se 27,42% apsolutno slaže sa tvrdnjom, da zaposlenici trebaju sami štititi svoje interese i da to ne mogu očekivati od preduzeća. Drugim riječima, većina ispitanih menadžera posluje u uslovima u kojima vlasnici/menadžment i zaposlenici predstavljaju dva „tabora“, gdje se svaka grupa bori za svoje ciljeve. Zaposlenici ne mogu računati na pomoć i podršku van radnog mjesta, jer se odnos definiše poslovnim ugovorom i kao takav, odnosi se na radno mjesto zaposlenog. Neslaganje sa tvrdnjom je iskazalo 22, 58% ispitanih, dok je aposlutno neslaganje iskazalo 6,45% ispitanih menadžera. Dakle, oni posluju u preduzećima koja se brinu, ne samo za svoje, već i za interese svojih zaposlenih. Zaposlenici nisu prepušteni sami sebi i mogu računati na podršku i pomoć organizacije kojoj pripadaju, čak i u privatnom životu. Prosjek odgovora na ovo pitanje je 3,45; što dokazuje tačnost postavljene hipoteze i pokazuje da je bh. društvo, sa ovog aspekta, u većoj mjeri individualističko društvo.

### Analiza muške vs ženske vrijednosti u bh. preduzećima

Analiza muškosti/ženskosti kao kulturna dimenzija ima za cilj utvrditi da li u društvu dominiraju tzv. muške vrijednosti (sticanje materijalnih dobara, razvijanje karijere, dominacija na menadžerskim pozicijama i sl.) ili ženske (socijalni kontakti, briga za druge i sl.). U radu se polazi od pretpostavke da u bh. društvu a onda i na poslovnom polju, prevladavaju muške vrijednosti.

Analiza muškosti/ženskosti u bh. preduzećima može se provesti na temelju tvrdnji da su nadređeni u preduzeću većinom osobe ženskog spola, menadžment ne iskazuje solidarnost prema slabijim zaposlenicima, menadžment preduzeća naglašava postizanje rezultata, a zanemaruje kvalitet života te da menadžment najčešće motiviše zaposlene materijalnim sredstvima.

Tabela 4: Muške/ženske vrijednosti u bh. preduzećima

Tvrdnja/stepen slaganja sa tvrdnjom	Apsolutno se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se ne slažem/niti se slažem (3)	Slažem se (4)	Apsolutno se slažem (5)
Nadređeni u Vašem preduzeću su većinom osobe ženskog spola	32,26%	46,77%	8,06%	12,90%	0%
Menadžment ne iskazuje solidarnost prema slabijim zaposlenicima	8,06%	22,58%	19,35%	30,65%	19,35%
Menadžment preduzeća naglašava postizanje rezultata, a zanemaruje kvalitet života	6,45%	29,03%	11,29%	33,87%	19,35%
Menadžment najčešće motiviše zaposlene materijalnim sredstvima	1,61%	22,58%	11,29%	61,29%	3,23%

Izvor: Autori

Prva tvrdnja opisuje tipično žensko društvo, u kojem je veći udio žena u menadžmentu, a karijera stvar izbora za oba spola. Zanimljivo je da nijedan ispitanik nije iskazao apsolutno slaganje sa ovom tvrdnjom, što znači da od analiziranih bh. preduzeća nijedno preduzeće nema isključivo žene kao menadžere dok u 12,90% analiziranih preduzeća žene dominiraju među nadređenima. Zanimljivo je da samo 8,07% ispitanih posluje u preduzećima u kojima je broj muškaraca i žena u menadžmentu približno

jednak a ostatak ispitanika posluje u uslovima u kojima su nadređene osobe većinom (46,77%) ili u potpunosti (32,26%) osobe muškog spola. Ova tvrdnja ukazuje da se analizirana preduzeća uklapaju u okvir muških društava. Dakle, karijera je više namijenjena muškarcima, nego ženama, oni su više zastupljeni u menadžmentu. Osim toga, to potvrđuje i spolna struktura menadžera koji su učestvovali u istraživanju, gdje se također vidi da dominiraju menadžeri muškog spola (60%). Prosjek odgovora je 2,02; što, dakle, potvrđuje postavljenu hipotezu, sa aspekta podjela uloga i spolne strukture menadžera.

Druga tvrdnja vezana za ovu dimeziju opisuje tipično muško društvo u kojem se cijene i poštuju jaki, uspješni i borbeni članovi. Za razliku od ženskih društava, menadžment ne solidariše sa slabijim članovima organizacije. Većina ispitanika je potvrdila da menadžment u njihovim preduzećima ne iskazuje solidarnost prema slabijim zaposlenicima. 30,65% ispitanih menadžera je iskazalo slaganje, a 19,35% apsolutno slaganje sa navedenom tvrdnjom, i tako potvrdilo postavljenu hipotezu, da je bh. društvo po svojim karakteristikama, muško društvo.

Neslaganje sa ovom tvrdnjom iskazalo je 22,58% ispitanih, dok je tvrdnju apsolutno opovrgnulo 8,06% ispitanika. Dakle, radi se o preduzećima koja se uklapaju u okvire ženskih društava. Zaposlenicima koji nisu dorasli poslovnim zadacima, menadžment se dodatno posvećuje, kako bi im pružio pomoć i podršku da prevaziđu prepreke i poboljšaju svoje performanse. Postotak ovakvih preduzeća je manji i nedovoljan za opovrgavanje hipoteze, ali dokazuje da bh. društvo, sa ovog aspekta nije u potpunosti u okviru opisa muških društava. Prosječna ocjena iznosi 3,31; što dokazuje tačnost postavljene hipoteze i potvrđuje kako je bh. društvo, sa ovog aspekta, više u okvirima muških nego ženskih društava.

Tvrdnja da menadžment preduzeća naglašava postizanje rezultata, a zanemaruje kvalitet života ukazuje na značajne razlike između muških i ženskih kultura. Naime, menadžeri, odnosno vođe u muškim kulturama se fokusiraju na postizanje rezultata, čak i nauštrb kvaliteta života zaposlenih. Nasuprot tome, menadžeri u ženskim kulturama na prvo mjesto stavljaju kvalitet života. Posao ne smije narušavati sklad i harmoniju u privatnom životu.

Kada se analizira prioritet pri upravljanju preduzećem, orijentacija bh. menadžera je dominantno na postizanje rezultata u odnosu na kvalitet života. Od ukupnog broja ispitanika, 33,87% menadžera posluje u uslovima

u kojima je fokus više na rezultatima, dok 19,35% njih posluje u uslovima u kojima je poslovni rezultat apsolutni prioritet. Dakle, u ovim preduzećima, menadžerima je od velike važnosti da ostvare ciljeve i poslovni uspjeh, čak i ako će privatni/porodični život zaposlenika trpiti posljedice.

S druge strane, 11,30% ispitanih menadžera posluje u preduzećima u kojima je između postizanja rezultata i kvaliteta života ostvaren određeni balans. Dakle, cilj jeste postići što bolje rezultate, ali ne u tolikoj mjeri koja će naškoditi kvaliteti života. Tvrdnju je opovrgnulo 29,03% ispitanih, iskazujući neslaganje, te 6,45% iskazujući apsolutno neslaganje. Drugim riječima. 29,03% menadžera posluje u preduzećima u kojima je kvalitet života važniji od samih rezultata, dok 6,45% ispitanih posluje u uslovima u kojima je on apsolutno na prvom mjestu. Dakle, ostvario se cilj preduzeća ili ne, kvalitet života zaposlenih treba da bude na zadovoljavajućem nivou, što je bitna karakteristika ženskih društava. Prosječna ocjena je 3,31 što znači da većina bh. menadžera upravlja preduzećem imajući prvenstveno na umu poslovni rezultat, na principima kulturnih vrijednosti muškog društva.

Većina ispitanika je potvrdila da menadžment najčešće motivira zaposlenike materijalnim sredstvima, iskazujući slaganje (61,29%), te apsolutno slaganje (3,23%). Ova tvrdnja opisuje muške kulture, koje su usmjerene na postignuće, rezultate i napredovanje, pa se zaposleni većinom motiviraju materijalnim sredstvima.

S druge strane, 22,58% ispitanih ne slaže, dok se 1,61% apsolutno ne slaže sa ovom tvrdnjom. Dakle, u ovim preduzećima, materijalna sredstva nisu najčešći oblik motivacije zaposlenih, što odgovara karakteristikama ženskih kultura. 11,29% ispitanih je neutralno po ovom pitanju. Prosječna ocjena 3,42 potvrđuje postavljenu hipotezu i dokazuje da je bh. društvo, sa aspekta motivacije zaposlenih, muško društvo.

### **Analiza odnosa kratkoročna vs dugoročna orijentacija u bh. preduzećima**

Dugoročno orijentisane kulture su fokusirane na budućnost nastojeći održati određeni kontinuitet pa se oslanjaju na vrijednosti koje nužno ne pružaju brzu dobrobit dok kratkoročnu orijentaciju, s druge strane, obilježava očekivanje brzih rezultata, sklonost pretjeranoj potrošnji u odnosu na štednju.

Sa stajališta vremenske orijentacije postavljena je hipoteza da je bh. društvo kratkoročno orijentisano. Ova dimenzija kulture se može analizirati na temelju važnosti koja se pridaje slobodnom vremenu, finansijskom rezultatu, profitu preduzeća te na temelju odanosti preduzeću.

Tabela 5: Vremenska orijentisanost u bh. preduzećima

Tvrđnja/stepen slaganja sa tvrdnjom	Apsolutno se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se ne slažem/niti se slažem (3)	Slažem se (4)	Apsolutno se slažem (5)
Menadžment smatra da slobodno vrijeme zaposlenih nije bitno	12,90%	32,26%	9,68%	38,71%	6,45%
Finansijski rezultat je važniji od tržišne pozicije preduzeća	6,45%	33,87%	16,13%	30,65%	12,90%
Fokus je na profitu preduzeća za 10 godina, a ne ovogodišnjem profitu (menadžment je fokusiran na dalju budućnost i spreman na štednju i žrtvovanje u sadašnjosti)	1,61%	16,13%	16,13%	53,23%	12,90%
Odanost preduzeću varira u zavisnosti od potreba pojedinaca	0,00%	8,06%	16,13%	33,87%	41,94%

Izvor: Autori

Tvrđnja da menadžment smatra da slobodno vrijeme zaposlenih nije bitno, opisuje dugoročnu orijentaciju kulture. Zanimljivo je da je ukupan postotak ispitanika koji su potvrdili ovu tvrdnju jednak ukupnom postotku onih koji su opovrgnuli tvrdnju. Naime, 45,16% je potvrdilo da menadžment ne smatra bitnim slobodno vrijeme zaposlenika, od toga se 38,71% slaže, dok se 6,45% apsolutno slaže sa ovom tvrdnjom; a ukupno 45,16% ispitanih je opovrgnulo ovu tvrdnju, od čega se 32,26% ne slaže, dok se 12,90% apsolutno ne slaže sa ovom tvrdnjom. Neutralan stav iskazalo je 9,68% ispitanih. Sudeći prema rezultatima provedenog istraživanja, postoje preduzeća u kojima slobodno vrijeme ne igra važnu ulogu, prioritet su poslovni rezultati, čak i ako njihovo ostvarenje ide nauštrb slobodnog vremena zaposlenih, pa se često ostaje i prekovremeno, samo kako bi se posao uradio na vrijeme i na najbolji način. Ovakav pristup odgovara karakteristikama dugoročno orijentisanih kultura.

Nasuprot tome, postoje i ona preduzeća u kojima je bitno pružiti zaposlenima dovoljno slobodnog vremena, kako bi se, pored poslovnih, mogli posvetiti i privatnim obavezama, što odgovara karakteristikama kratkoročno orijentisanih društava. Prosječna ocjena iznosi 2,94; što pokazuje da bh. društvo blago naginje kratkoročnoj orijentaciji, ali je jako blizu neutralnosti, kada je u pitanju stav menadžmenta o slobodnom vremenu zaposlenika.

Kada se analizira odnos finansijski rezultat vs tržišna pozicija, 30,65% ispitanih smatra da je tržišna pozicija važnija, dok 12,90% tržišnoj poziciji daje apsolutni prioritet što se može povezati sa kratkoročnom orijentacijom. S druge strane, 33,87% ispitanih smatra da je finansijski rezultat ipak važniji, dok mu 6,45% ispitanika daje apsolutni prioritet. U ovakvim preduzećima, glavni cilj menadžera je ostvarenje što veće zarade, čak i uz gubitak određenog tržišnog učešća, što bi u budućnost moglo imati posljedice na poslovanje preduzeća. 16,13% ispitanika ima neutralan stav, dakle, smatra da finansijski rezultat i tržišna pozicija imaju jednaku važnost.

Prosjek svih odgovora je 3,10; što ukazuje na blagu orijentisanost kratkoročnim kulturnim parametrima, kada je u pitanju izbor prioriteta između finansijskog rezultata i pozicije na tržištu. Ipak, ne treba zanemariti ni visok postotak ispitanika koji su naglasili važnost tržišne pozicije i stabilnosti preduzeća.

Rezultati istraživanja u analiziranim bh. preduzećima pokazuju da je većina ispitanika potvrdila da je menadžment fokusiran na dalju budućnost, iskazujući slaganje (50%) ili apsolutno slaganje (8,06%) s tvrdnjom. Menadžeri i vlasnici imaju cilj da preduzeće posluje što duže i što bolje. Ako bi morali izabrati šta žrtvovati, to bi bio ovogodišnji profit, ukoliko će to pomoći preduzeću da u budućnosti ostvari bolje rezultate i zadrži kontinuitet poslovanja.

Nasuprot tome, 27,42% ispitanih menadžera se ne slaže sa ovom tvrdnjom, dok se 1,61% apsolutno ne slaže. Dakle, ovi menadžeri smatraju da je ipak važniji ovogodišnji poslovni rezultat i da se preduzeće treba fokusirati na trenutno stanje u kojem se preduzeće nalazi. Ovo bi se moglo opravdati stavom da je bitno iz godine u godinu ostvarivati dobre rezultate, tako da menadžeri nisu spremni na štednju i žrtvovanje u sadašnjosti, jer im to ne garantuje bolje rezultate u budućnosti. Zato se trude ostvariti što je moguće bolji poslovni rezultat, bez obzira kako bi se to moglo odraziti na buduće poslovanje. Prosječna ocjena iznosi 3,35;

što opovrgava postavljenu hipotezu i pokazuje da je bh. društvo, sa ovog aspekta, dugoročno orijentisano.

Stepen odanosti organizaciji zavisi od potreba pojedinaca, većina ispitanika je to potvrdila iskazujući slaganje (33,87%), odnosno apsolutno slaganje (41,94%). Dakle, zaposlenici će biti odani organizaciji dok god je to u njihovom interesu, odnosno dok imaju ličnu korist od toga, što je bitna karakteristika kratkoročno orijentisanih kultura, u kojima je fluktuacija visoka. Od ukupnog broja ispitanika, 8,06% je opovrgnulo ovu tvrdnju i iskazalo neslaganje. Ova preduzeća su kod zaposlenika razvila jak osjećaj odanosti, čak i u onim situacijama kada nemaju direktnu ličnu korist. Ovo je karakteristika dugoročno orijentisanih kultura, u kojima su članovi organizacije spremni i na žrtvovanje u sadašnjosti, kako bi u budućnosti svi imali koristi. Prosječna ocjena je 4,10; što dokazuje postavljenu hipotezu da se bh. društvo, sa stajališta odanosti zaposlenika organizaciji, svrstava u kratkoročno orijentisana društva.

## ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme većina organizacija djeluje unutar globalne ekonomije pa se iz toga razloga sve veći značaj pridaje istraživanju kulturnog naslijeđa i raznolikosti radne snage. Kultura jednog društva obuhvata kako nematerijalne (vjerovanja, ideje i vrijednosti), tako i materijalne elemente (objekte, simbole ili tehnologiju) kroz koje se sadržaj kulture izražava. Svaka kultura ima svoje vrijednosti i norme, koje se razlikuju od jednog do drugog društva. Dok su kulturne vrijednosti apstraktne ideje koje određuju šta se smatra važnim, vrijednim i poželjnim, kulturne norme su pravila ponašanja koja odražavaju vrijednosti kulture. Kulturne vrijednosti i norme zajedno oblikuju ponašanje pripadnika jedne kulture unutar svog okruženja. Tako, kultura društva, snažno određuje menadžment i njegove relevantne aspekte, odnose u organizaciji, te obavljanje različitih menadžerskih funkcija.

Budući da je kontakt sa ljudima i organizacijama iz drugih podneblja i drugačijih kultura, skoro pa neizbježan, poduzimaju se brojna istraživanja utjecaja kulture na različite segmente poslovnog života. Najpoznatija istraživanja kulturnih dimenzija su istraživanja Gerta Hofsteda te Trompenaarsov i GLOBE-ov model. Najčešće citiran i u analizama primjenjivan je Hofstedov model sa pet kulturnih dimenzija. Preostala

dva modela, Trompenaarsov i GLOBE-ov, nisu zamijenila nego samo potvrdila, i dodavanjem novih dimenzija, proširila postojeći Hofstedov model.

Ovaj rad je fokusiran na analizu Hofstedovih kulturnih dimenzija (distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam/kolektivizam, muške/ženske vrijednosti, kratkoročna/dugoročna orijentacija) unutar bh. preduzeća. Nakon provedenog istraživanja Hofstedovih kulturnih dimenzija može se zaključiti da je distanca moći u bh. preduzećima velika, stepen izbjegavanja neizvjesnosti na niskom nivou te da preovladavaju individualizam, muške vrijednosti i kratkoročna orijentacija.

### LITERATURA

1. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
2. Bahtijarević - Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
3. Cox, T. ml.: *Stvaranje multikulturalne organizacije: Kako iskoristiti snagu raznolikosti*, Mate, Zagreb, 2004.
4. Janićijević, N.: *Organizaciono ponašanje*, Data status, Beograd, 2008.
5. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala – Postizanje konkurentske prednosti – III izdanje*, Mate, Zagreb, 2006.
6. Podrug, Najla; Filipović, Davor; Hokman, Lucija: *Doprinos Fonsa Trompenaarsa istraživanjima nacionalne kulture*, *Ekonomski misao i praksa*, Vol. No 1, 2012.
7. Robbins, S. R., Judge, T. A.: *Organizacijsko ponašanje*, dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb, 2009.
8. Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
9. Vujić, D.: *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspjeha*, Centar za primjenjenu psihologiju, Beograd, 2008.