

INDEKSI HOFSTEDOVIH KULTURNIH DIMENZIJA U PREDUZEĆIMA U BOSNI I HERCEGOVINI

HOFSTED CULTURAL DIMENSIONS INDEXES IN COMPANIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

DR. SC. SANVILA VUK, VANREDNI PROFESOR

Ekonomski fakultet, Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru

MAJDA BEŠO, MA

LINK Udruženje za poduzetništvo i poslovanje, Mostar

Sažetak: Međukulturni menadžment je područje komparativnog istraživanja različitih kultura i njihovog utjecaja na menadžment, poslovno ponašanje i komunikaciju. Riječ je o relativno mladoj naučnoj disciplini, čiji je zadatak poboljšanje poslovnih rezultata i pomoć preduzećima (posebno multinacionalnim), s uglavnom vrlo raznolikom nacionalnom strukturom zaposlenika, ali i svim ostalim organizacijama koje ostvaruju kontakte i saradnju s pojedincima, grupama i organizacijama iz drugih kultura. Ovaj rad usmjeren je na analizu Hofstedovih kulturnih dimenzija i njihovog utjecaja na funkcije i pristup menadžmentu u preduzećima u Bosni i Hercegovini. Nakon provedenog istraživanja i obrade podataka izvedeni su zaključci da je distanca moći u bosanskohercegovačkim tvrtkama visoka, stupanj izbjegavanja neizvjesnosti nizak, te da prevladavaju individualizam, muške vrijednosti i kratkoročna orijentacija.

Ključne riječi: distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam, kolektivizam, muževnost, ženstvenost, menadžment.

Abstract: Cross-cultural management is the field of comparative research of different cultures and their influence on management, business behavior and communication. This is a relatively young scientific discipline, with the task of improving business results and help companies (especially multinational), with mostly very diversified national structure of employees, but also all other organizations that make contacts and cooperation with individuals, groups and organizations from other cultures. This paper is focused on the analysis of Hofsted's cultural dimensions and their influence on the functions and approach to management in companies in Bosnia and Herzegovina. After the research, obtained data were processed and some conclusions were found out that the power distance in Bosnia and Herzegovina companies is high, the degree of

uncertainty avoidance is low, and that individualism, masculine values and short-term orientation prevail.

Key words: *power distance, uncertainty avoidance, individualism, collectivism, masculinity, femininity, management.*

UVOD

Nacionalna kultura može imati veliki utjecaj na način obavljanja posla, na motivaciju, ocjenjivanje učinka, naknade, stil vođenja, organizacijske promjene i strukture te na taj način uvelike određuje organizacijsku kulturu preduzeća. Najznačajnije istraživanje nacionalnih kultura i njihovog utjecaja na poslovanje i organizaciju tvrtki proveo je Geert Hofstede s grupom saradnika u podružnicama multinacionalne kompanije IBM. Prema Hofstedeu, kulture se razlikuju na najmanje pet načina koji mogu imati važne implikacije za razumijevanje poslovanja¹ Hofstede je predstavio prve četiri dimenzije kulture (distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam naspram kolektivizma i muževnost naspram ženstvenosti), a zatim je dodao petu dimenziju (dugoročna/kratkoročna orijentacija)² Svaka dimenzija može se promatrati kao kontinuum s dvije krajnje tačke, a svaka nacionalna kultura može se postaviti na kontinuum između svoja dva ekstrema prema svakoj dimenziji. Kao ilustracija utjecaja kulture na menadžment, navodi se Druckerovo zapažanje da je ono što menadžeri rade u svim dijelovima svijeta isto, ali način na koji to rade, odnosno način na koji vode posao, kulturno je dimenzioniran. Osim razlika, postoje i sličnosti između pojedinih zemalja, pa tako nastaju tzv. kulturni klasteri, poput skandinavskih, anglosaksonskih, latinsko-mediteranskih. Kulturni klasteri obuhvaćaju skupinu zemalja za koje se, zbog nekoliko povijesnih, religijskih, geografskih i drugih razloga, može očekivati slično vrednovanje, pa se može očekivati i slično društveno i poslovno ponašanje. Isto tako, određena zemlja, iako se uklapa u jedan klaster, može u nekoj dimenziji potpuno odstupati od ostalih članica klastera. To je često slučaj, s obzirom na to da je kultura subjektivna i da se, bez obzira na brojne sličnosti između određenih zemalja, one ipak značajno razlikuju u nekim svojim karakteristikama.

Hofstedeov model kulturnih dimenzija

Nizozemski poslovni konzultant i profesor antropologije Geert Hofstede, dok je radio kao glavni psiholog u IBM-u, vodećoj multinacionalnoj kompaniji za proizvodnju elektroničke opreme, proveo je istraživanje na više od sto hiljada zaposlenika u preko 60 zemalja (ovo istraživanje uključuje bivšu Jugoslaviju,

1 Ivancevich John: Human Resource Management, International edition, McGraw Hill, 1998, str. 117; Judge T., Robbins S.: Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009, str. 125

2 Robbins Stephen P.: Organizational Behavior, Person Prentice Hall, New Jersey, 2005, str. 21

ali ne i Bosnu i Hercegovinu kao neovisnu državu)³ tokom petogodišnjeg razdoblja u vezi s njihovim vrijednostima i uvjerenjima, uključujući kulturne dimenzije povezane s poslom. Na temelju ovog istraživanja uspostavio je analitički model nacionalne kulture⁴. S obzirom na to da su svi ispitanici radili za istu multinacionalnu kompaniju, baza podataka eliminirala je sve razlike koje bi se mogle pripisati različitim praksama i politikama u različitim dijelovima organizacije, tako da su sva odstupanja i razlike između zemalja rezultat razlika u nacionalnim kulturama. Istraživanje je pokazalo da nacionalna kultura ima veći utjecaj na vrijednosti i stavove zaposlenika nego biografske karakteristike, položaj u organizaciji, profesiju i slične karakteristike. Kako bi što preciznije izrazio postojeće razlike koje proizlaze iz nacionalne kulture, Hofstede je pokušao odrediti osnovne dimenzije prema kojima se mogu eksplicitno uočiti razlike i njihov utjecaj na funkcionisanje organizacija i ponašanje zaposlenika u organizaciji. Model je izvorno predstavljen s četiri dimenzije (distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam naspram kolektivismu i muževnost naspram ženstvenosti), a kasnije je dodana i peta dimenzija kulture (dugoročna naspram kratkoročne orijentacije).

Društvo rješava problem društvene nejednakosti i odnosa prema autoritetu usvajanjem pretpostavki o distanci moći, pa se, prema ovoj dimenziji, nacionalna kultura može naći bilo gdje na kontinuumu između visoke i niske distance moći. Pitanje odnosa između pojedinca i kolektiva rješava se lociranjem nacionalne kulture na određenoj poziciji na kontinuumu između dvije krajnosti: individualizam naspram kolektivismu. Društvene implikacije muškog i ženskog spola ogledaju se u dimenziji nacionalne kulture koja se naziva muževnost naspram ženstvenosti. Stoga se svaka nacionalna kultura pozicionira prema ovoj dimenziji, kao kultura s pretežno muškim ili pretežno ženskim vrijednostima. Način reagiranja na neizvjesnost, na promjene ili razlike te na sukobe u društvu određen je stepenom izbjegavanja neizvjesnosti. Nacionalne kulture se, prema ovoj dimenziji, mogu nalaziti na kontinuumu između izuzetno visokog ili izuzetno niskog izbjegavanja neizvjesnosti. Odnos nacionalne zajednice prema vremenskoj dimenziji određen je kratkoročnom naspram dugoročne orijentacije. Hofstede naglašava da u svakoj kulturi postoje značajne razlike i varijacije prema svakoj od gore navedenih pet dimenzija.⁵

U svrhu analize utjecaja kulturnih dimenzija prema Hofstedeovom modelu na menadžment u Bosni i Hercegovini provedeno je istraživanje u kojem je sudjelovalo 62 menadžera različite dobi i različitih menadžerskih pozicija. Kao istraživački instrument poslužio je anketni upitnik s navedenim tvrdnjama o implikacijama određenih kulturnih dimenzija na menadžment i određene

3 Janićijević Nebojša: Organizaciono ponašanje, Datastatus, Beograd, 2008, str. 339

4 Sweenly Paul D., McFarlin Dean B.: Organizational Behavior, International edition, Mc Graw Hill, 2002, str. 382

5 Dessler Gary: Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate, Zagreb, 2015, str. 658

menadžerske funkcije. S ciljem istraživanja pet osnovnih kulturnih dimenzija u preduzećima u Bosni i Hercegovini postavljene su sljedeće hipoteze:

- H1: Distanca moći u preduzećima u Bosni i Hercegovini je velika.
- H2: Izbjegavanje neizvjesnosti u preduzećima u Bosni i Hercegovini je na niskoj razini.
- H3: Individualizam prevladava u preduzećima u Bosni i Hercegovini.
- H4: Muške vrijednosti prevladavaju u preduzećima u Bosni i Hercegovini.
- H5: Kratkoročna orijentacija prevladava u preduzećima u Bosni i Hercegovini.

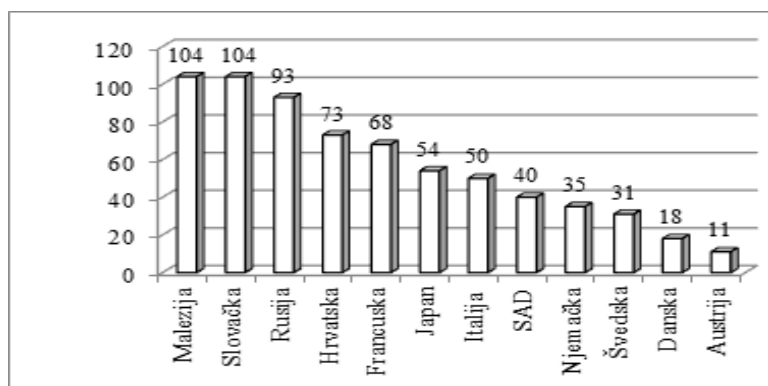
Za testiranje hipoteza, za svaku kulturnu dimenziju date su četiri tvrdnje koje odražavaju suštinu navedene dimenzije. Zadatak ispitanika bio je označiti stupanj slaganja s navedenom tvrdnjom za svoje preduzeće na ljestvici od 1 do 5 (od apsolutno se ne slažem do apsolutno se slažem). Na temelju podataka (odgovora ispitanika) izračunati su i prikazani indeksi za svaku pojedinu dimenziju. Na temelju tako izračunatih indeksa izvedeni su zaključci koliki je intenzitet svake dimenzije u preduzećima u Bosni i Hercegovini.

Budući da je postavljeno pet hipoteza prema pet kulturnih dimenzija, objasniti će se svaka dimenzija i stupanj njezine prisutnosti u tvrtkama u Bosni i Hercegovini.

Distanca moći

Distanca moći je stepen u kojem se nejednaka moć prihvaća u institucijama i praksama.⁶ Dakle, ova dimenzija kulture govori o raspodjeli moći, pa ako je distanca moći veća, očekuje se nejednaka raspodjela moći između institucija, organizacija, skupina i pojedinaca. Drugim riječima, distanca moći pokazuje stepen u kojem pripadnici nacionalne kulture smatraju normalnim i očekivanim da je moć neravnomjerno raspoređena, tako da u društvu postoje vrlo moćni pojedinci i skupine, kao i oni koji uopće nemaju moć. Distanca moći pokazuje stavove ne samo onih koji imaju moć, već i onih koji je nemaju. Slika 1 prikazuje indeks distance moći u nekim zemljama.

⁶ Petrović, N.: Elementi međukulturalne psihologije, Srpski genealoški centar, Beograd, 2011, str. 80 – 83

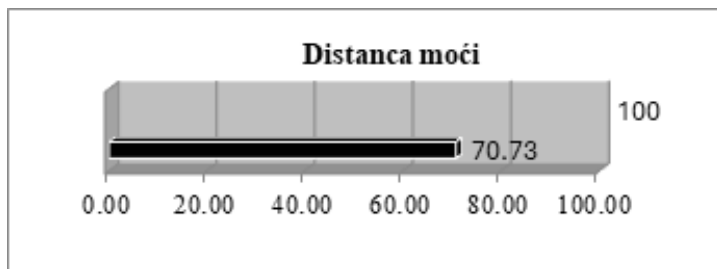


Slika 1: Distanca moći za pojedine zemlje

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: *Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 408*

Visoka distanca moći ukazuje na to da članovi društva vjeruju da je nejednaka raspodjela moći u društvu, kao i u organizacijama, potpuno normalno i prirodno stanje koje se ne smije niti može mijenjati. Visoka distanca moći podrazumijeva hijerarhiju, koncentraciju moći na višim razinama (organizacije, države), jednosmjernu komunikaciju, posebne privilegije i statusne simbole te bespogovorno prihvatanje višeg autoriteta. Vlastima je dopušteno ono što “običnim ljudima” nije dopušteno, ali se zato od njih očekuje da mogu riješiti svaki problem svojih podređenih. Niska distanca moći uključuje veću jednakost između različitih organizacijskih razina, nižih i decentraliziranih organizacija, neformalnije odnose i negativan stav prema privilegijama i simbolima. Budući da se nejednaka raspodjela moći smatra nepoželjnom, iz toga proizlazi negativan stav prema onima koji žele imati više moći od drugih.

Za analizu distance moći u bh. preduzećima iznesene su četiri tvrdnje: zaposlenici očekuju da im se kaže šta i kako raditi; zaposlenici su uključeni u proces donošenja važnih poslovnih odluka; viši položaji u organizaciji uživaju značajne privilegije; raspon plaća u preduzeću je širok.



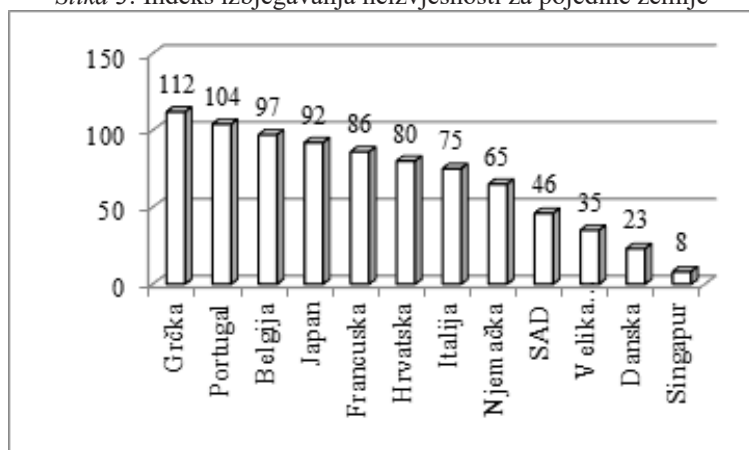
Slika 2: Indeks distance moći u bh. preduzećima

Na temelju ocjena za svaku od navedenih tvrdnji izračunat je indeks distance moći od 70,73 (vrijednosti 0 i 100 predstavljaju ekstremne vrijednosti, (0 – najmanja distanca moći, 100 – najveća distanca moći). (Slika 2) Dakle, u preduzećima u Bosni i Hercegovini indeks distance moći je relativno visok, što potvrđuje prvu hipotezu (H1) da je distanca moći u preduzećima u Bosni i Hercegovini velika.

Izbjegavanje neizvjesnosti

U nekim društvima donosioci odluka izbjegavaju rizik koliko god je to moguće i ne vole neizvjesnost, dok se u drugim društvima rizik potiče, a neizvjesnost se smatra normalnom u donošenju odluke. Dok se u nekim društvima mnogo toga radi neformalno, u drugima su razvijeni formalni i kruti postupci. Ovakve razlike su određene kulturnom dimenzijom izbjegavanja neizvjesnosti. Slika 3 prikazuje indeks izbjegavanja neizvjesnosti za neke pojedinačne zemlje.

Slika 3: Indeks izbjegavanja neizvjesnosti za pojedine zemlje



Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: *Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 410*

Izbjegavanje neizvjesnosti označava stupanj u kojem se članovi kulture osjećaju ugroženo u nejasnim ili nepoznatim situacijama.⁷ Ova dimenzija nacionalne kulture ukazuje na stepen prijetnje koji osjećaju članovi društva u neizvjesnim, nejasnim ili promjenjivim okolnostima.

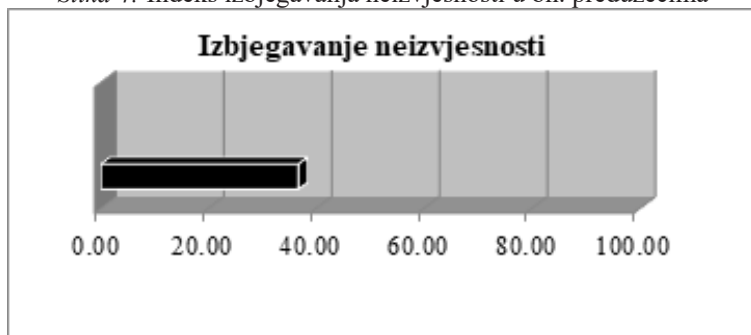
Dakle, stepen izbjegavanja neizvjesnosti opisuje kako se kulture nose s činjenicom da budućnost nije savršeno predvidljiva. Visok stepen izbjegavanja neizvjesnosti odnosi se na one kulture u kojima se osjeća nelagoda pri susretu

⁷ Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: *Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 408-415*

s neizvjesnim situacijama, tako da su te kulture više utemeljene na osnovama sigurnosti. U takvim kulturama ljudi ne vole promjene, rizik i neizvjesnost. Zato preferiraju formalizaciju i standardizaciju, što bi trebalo osigurati stabilnost i red u društvu. Promjene se doživljavaju kao prijetnja, a ne kao prilika za poboljšanje postojećeg stanja. Stepenn tolerancije prema razlikama i različitim mišljenjima u društvu s visokim izbjegavanjem neizvjesnosti vrlo je nizak. Takve kulture obično naglašavaju zakone, propise i kontrolne mehanizme osmišljene za smanjenje neizvjesnosti. S druge strane, u kulturama s niskim izbjegavanjem neizvjesnosti, dvosmislenost se rutinski prihvaća. U takvim društvima, neizvjesnost i dvosmislenost su sasvim prirodne, kao i tolerancija prema različitim mišljenjima. Takve kulture su manje usmjerene na pravila, više izbjegavaju rizik i otvorenije su za promjene. Fleksibilniji koncept upravljanja također je karakterističan za takve kulture.

Za analizu dimenzije vezane uz izbjegavanje neizvjesnosti u bh. preduzećima iznesene su sljedeće tvrdnje: određena su samo potrebna pravila za provođenje poslovnog procesa, ostalo se rješava procjenom i odlukom menadžera; odnosi među zaposlenicima u preduzeću važniji su od poslovnih zadataka; različiti načini razmišljanja i prijedlozi smatraju se poželjnim; menadžeri/šefovi su stručnjaci u području kojim upravljaju.

Slika 4: Indeks izbjegavanja neizvjesnosti u bh. preduzećima



Na temelju ocjena ispitanika, izračunati indeks izbjegavanja neizvjesnosti je relativno nizak i iznosi 36,61 (Slika 4), pa se može zaključiti da preduzeća u Bosni i Hercegovini lakše prihvaćaju neizvjesnost te da postoje fleksibilniji oblici upravljanja s manje propisanih pravila i postupaka. Indeks neizvjesnosti od 36,61 potvrđuje hipotezu (H2) da je izbjegavanje neizvjesnosti u bh. tvrtkama na niskoj razini. Utjecaj ove dimenzije može se odraziti na organizaciju, vodstvo, upravljanje organizacijskim promjenama i upravljanje ljudskim resursima.

Individualizam vs. kolektivizam

Ova dimenzija odnosi se na stupanj integracije pojedinca u primarne skupine.⁸ Individualizam se može definirati kao društveni obrazac koji se sastoji od blago povezanih pojedinaca koji sebe vide neovisno o kolektivu i koji su prije svega motivirani vlastitim preferencijama, potrebama i pravima. Kolektivizam, s druge strane, podrazumijeva veći broj pojedinaca koji su usko povezani i motivirani normama i obavezama koje im postavlja kolektiv.⁹ Individualizam se, dakle, odnosi na stepen u kojem će ljudi reagovati više kao pojedinci nego kao članovi grupe, dok je za kolektivizam suprotno. Osnovna razlika između individualizma i kolektivismu sastoji se u lociranju odgovornosti za vlastite rezultate. Individualizam podrazumijeva da je svatko odgovoran za sebe i svoju porodicu, dok kolektivizam podrazumijeva da je kolektiv kojem pripada (porodica, preduzeće ili društvo u cjelini) odgovoran za sve. Ciljevi pojedinaca ne moraju biti usklađeni s ciljevima grupe; oni su podređeni ličnim interesima pojedinca. U individualističkim društvima pojedinac je temelj društva, a njegova neovisnost je nešto što se najviše cijeni i potiče kroz socijalizaciju. Osobni interesi dolaze ispred kolektivnih interesa i svi građani su jednaki pred zakonom i, barem teoretski, imaju jednaka prava. U tim društvima cijeni se individualni uspjeh i njeguje se natjecateljski duh i kreativnost.

Osnova kolektivismu je shvaćanje da su pojedinci, prije svega, dio grupe. U tim kulturama ljudi su od rođenja kroz socijalizaciju integrirani u čvrste, kohezivne grupe, proširene obitelji, koje ih štite i čuvaju, a zauzvrat im je pojedinac nesumnjivo odan tokom cijelog života. Ciljevi pojedinaca usklađeni su s ciljevima grupe kojoj pripadaju, a grupni ciljevi imaju prednost nad individualnim ciljevima. U tim društvima natjecateljski duh nije izražen i ne odobrava se, kao ni kreativnost. Pritisak grupe na pojedinca je velik i teško mu se oduprijeti. Društveno ponašanje pojedinca u kolektivističkim društvima oblikovano je postojećim normama, dok je ponašanje pojedinaca u individualističkim društvima vođeno, prije svega, vlastitim stavovima. Kolektivistu brinu o potrebama grupe kojoj pripadaju i ostaju u dobrim odnosima sa svim članovima, čak i ako se to ne isplati u smislu omjera dobitaka i gubitaka. Individualisti se, s druge strane, brinu o analizi koristi i gubitaka te prekidaju odnos ako se pokaže neprofitabilnim.

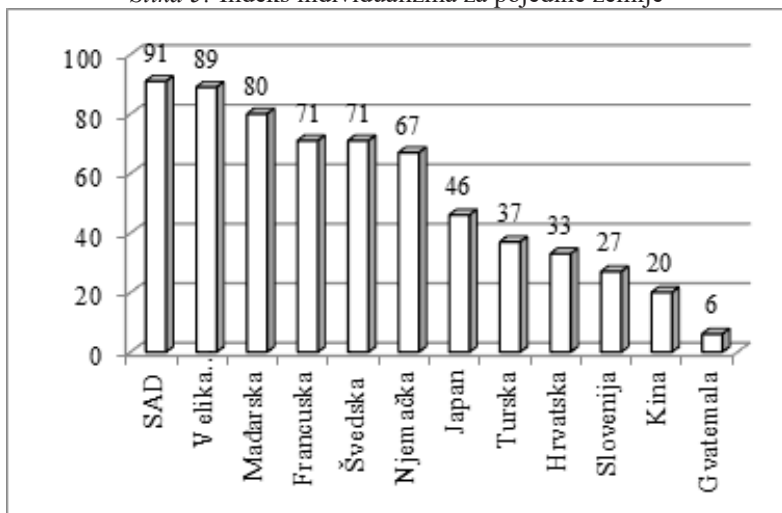
Kulturna dimenzija individualizma naspram kolektivismu često se spominje kao jedna od najvažnijih odrednica u razumijevanju razlika između zapadnih i istočnih kultura. U istočnim kulturama naglašava se kolektivizam, a osnovna društvena jedinica je porodica, dok se na Zapadu naglašava individualizam, a

8 Bahtijarević Šiber F.: Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, 2014, str. 444

9 Petrović, N.: Elementi međukulturalne psihologije, Srpski genealoški centar, Beograd, 2011, str. 80 – 83

osnovna društvena jedinica je pojedinac. Indeks individualizma za neke zemlje prikazan je na slici 5.

Slika 5: Indeks individualizma za pojedine zemlje

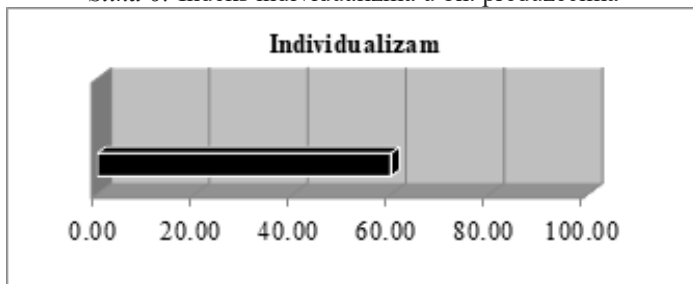


Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: *Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 412*

U individualističkim kulturama (SAD i Velika Britanija), ljudi brinu o vlastitim interesima i interesima članova svoje porodice. S druge strane, u kolektivističkim kulturama (Kina) od ljudi se očekuje da brinu o interesima šire zajednice i štite sve članove koji se nađu u nevolji.

Za analizu ove dimenzije u bh. preduzećima iznesene su četiri tvrdnje: porodične i druge privatne veze predstavljaju prednost pri zapošljavanju; zaposlenici mogu obavljati različite zadatke ovisno o potrebama preduzeća; radni zadaci se obavljaju timski i cijeli tim snosi odgovornost; zaposlenici bi trebali sami štititi svoje interese, to ne mogu očekivati od preduzeća.

Slika 6: Indeks individualizma u bh. preduzećima



Na temelju dobivenih podataka izračunat je indeks individualizma u bh. tvrtkama koji iznosi 59,76 (Slika 6), pa se može zaključiti da je individualizam nešto izraženiji u odnosu na kolektivističke vrijednosti, što potvrđuje treću hipotezu (H3) da individualizam prevladava u bh. preduzećima.

Muške vs. ženske vrijednosti

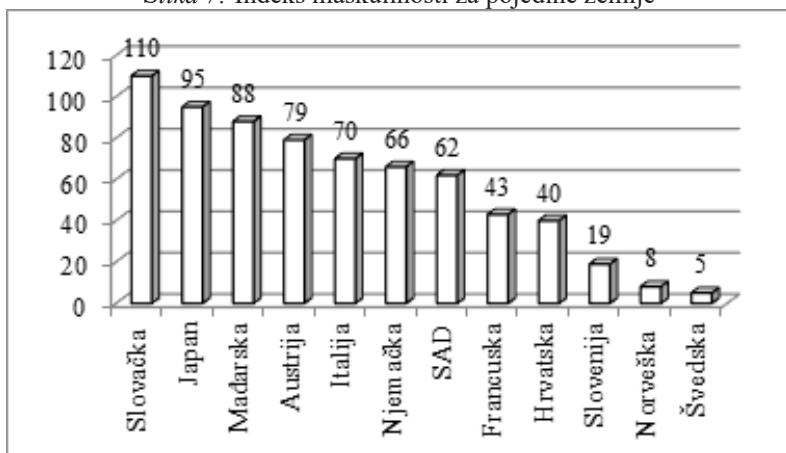
Hofstedeova dimenzija muškosti temelji se na tezi da je rod jedna od temeljnih dimenzija na kojima se konstituira društvo.¹⁰ Hofstede naglašava da se muškost vs. ženstvenost ne odnosi na osobnost, već na naučene obrasce ponašanja u međuljudskim odnosima koji su društveno poželjni u određenom, specifičnom kontekstu. U takozvanim muškim kulturama, vrijednosti poput postignuća, rezultata i agresivnosti su najčešće. Vrijednost se procjenjuje prema sposobnosti zarađivanja novca, dok je briga za druge ljude sporedni, manje važan aspekt za pripadnike tih kultura. Osnovna pretpostavka muških kultura je mogućnost muške dominacije nad prirodom kako bi se povećala njegova dobrobit.

Ženske nacionalne kulture su one u kojima dominiraju ženske vrijednosti, kao što su: međuljudski odnosi, kvaliteta života, briga za druge, ravnoteža i sklad. Ženske vrijednosti kulture govore da glavni cilj njezinih pripadnika nije rad i stjecanje bogatstva, već društveni položaj, status u društvu, odnosi među ljudima, veze i poznanstva. Na temelju predstavljenih normi o rodnim ulogama, Hofstede je istaknulo opće karakteristike muških kultura, a to je stroga podjela zanimanja prema spolu, gdje su muškarci povezani s ulogom zarađivanja novca, a žene s ulogom brige za druge članove društva. Društvo se naziva ženskim kada se emocionalne uloge spolova preklapaju, odnosno kada se od žena i muškaraca očekuje da budu skromni, blagi i usmjereni na kvalitetu života. Visok indeks ženskih vrijednosti znači da kultura malo razlikuje muške od ženskih uloga. U tim kulturama naglašava se ravnopravnost muškaraca i žena.

Muška društva obično se natječu cijenama, konkurentska prednost se razvija u proizvodnim industrijama, u proizvodnji velike i teške opreme, oružja te su usmjerena na gospodarski rast. Nasuprot tome, ženske organizacije postižu konkurentsku prednost u uslužnim djelatnostima, savjetovanju i transportu, u ekologiji, poljoprivredi itd. Zbog svog naziva i karakteristika, ova se dimenzija često smatra tabu dimenzijom, pa su je neki autori preimenovali u dimenziju količine života naspram kvalitete života. Indeks muškosti za pojedine zemlje prikazan je na slici 7.

¹⁰ Bartulović, Marija: Hofstedeova dimenzija muževnosti kao okvir rodne jednakosti i seksualne različitosti, Pedagogijska istraživanja, Vol. 8, No. 1, 2011, str. 175

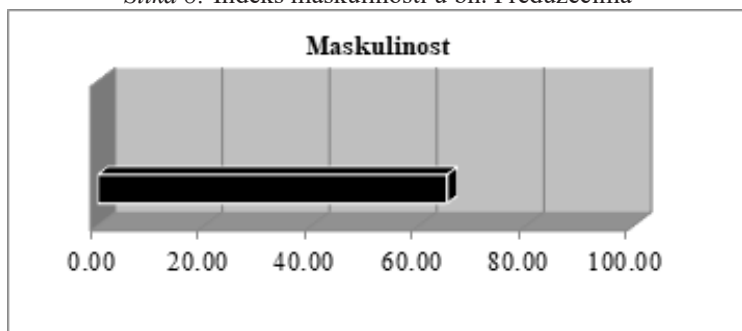
Slika 7: Indeks maskuliniteta za pojedine zemlje



Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: *Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 414*

U ovom istraživanju, za analizu dimenzije muških i ženskih vrijednosti u bosanskohercegovačkim preduzećima, iznesene su sljedeće tvrdnje: nadređeni u vašoj ogranizaciji su uglavnom žene; menadžment ne pokazuje solidarnost prema slabijim zaposlenicima; menadžment organizacije naglašava postizanje rezultata, a zanemaruje kvalitetu života; menadžment najčešće motivira zaposlenike materijalnim sredstvima.

Slika 8: Indeks maskuliniteta u bh. Preduzećima

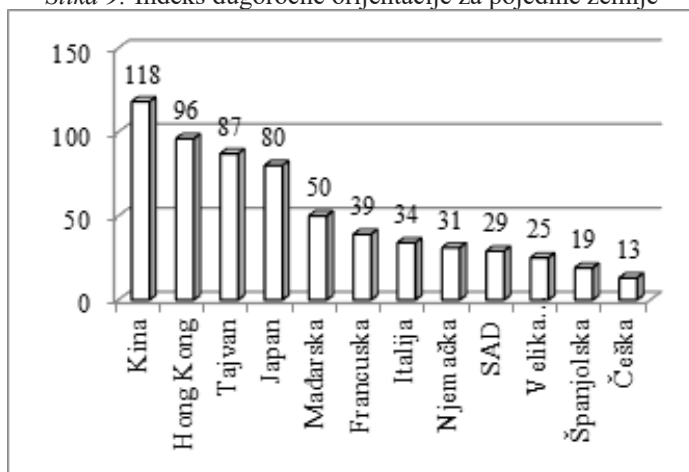


Na kontinuumu između najmanjeg (0) i najvećeg (100) indeksa maskuliniteta, izračunati indeks za bosanskohercegovačka preduzeća iznosi 65,08 (Slika 8) što bi značilo da je bosanskohercegovačko društvo, u većoj mjeri, muško društvo, odnosno da prevladavaju muške vrijednosti, što potvrđuje četvrtu hipotezu (H4).

Dugoročna vs. kratkoročna orijentacija

Nakon četiri predstavljene dimenzije, nešto kasnije, zajedno s M. Bandom, Hofstede je odredio petu dimenziju nacionalne kulture, koja se odnosi na vrijeme, odnosno podrazumijeva odnos nacionalne zajednice prema kratkoročnoj ili dugoročnoj vremenskoj orijentaciji. Istraživanje ove dimenzije obuhvatilo je 32 zemlje. Ova dimenzija se također odnosi na stepen orijentacije društva, organizacija i ljudi prema budućnosti, odnosno prema sadašnjosti i prošlosti. Dok neke organizacije naglašavaju kratkoročne rezultate, profit i učinkovitost, druga preduzeća ističu interes za dugoročne ciljeve, poput boljeg tržišnog udjela i tehnološkog razvoja. Slika 9 prikazuje Indeks dugoročne orijentacije za neke zemlje.

Slika 9: Indeks dugoročne orijentacije za pojedine zemlje



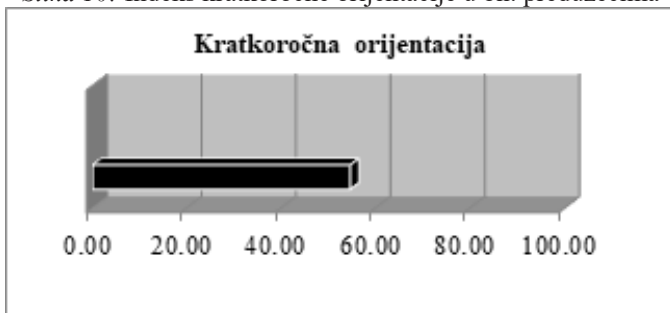
Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: *Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 415*

Dugoročna orijentacija karakterizira se štednjom, upornošću, spremnošću podređivanja vlastitih interesa višim interesima, očekivanjem dugoročnih rezultata i integracijom tradicije u moderni kontekst. U kulturama s dugoročnom orijentacijom ulaže se u razvoj kompetencija i vještina, a zaposlenici se rijetko nagrađuju. Hofstede je otkrio da mnoge zemlje Dalekog istoka imaju dugoročnu orijentaciju (Japan, Kina). U takvim kulturama ljudi su usmjereni ka budućnosti, štedljivi i uporni, kako bi postigli neke dugoročne ciljeve. Za pripadnike kultura s dugoročnom orijentacijom, dobit koju će preduzeće ostvariti za deset godina važnija je od ovogodišnje dobiti. Dakle, fokus je na tržišnoj poziciji. Menadžeri i radnici imaju iste ciljeve, a njihovo slobodno vrijeme smatra se nebitnim. Važno je žrtvovati se sada, kako bi se postigao uspjeh u budućnosti.

Kratkoročna orijentacija, s druge strane, karakterizira se očekivanjem brzih rezultata, sklonošću malom trošenju i štednji. Ljudi u tim kulturama cijene sadašnjost i lakše prihvataju promjene. Kratkoročno orijentirane kulture su SAD i Velika Britanija. Spomenute kulture usmjerene su na prošlost i sadašnjost, naglasak je na poštivanju tradicije i ispunjavanju društvenih dužnosti.

Za analizu dimenzije kratkoročne vs. dugoročne orijentacije u bosanskohercegovačkim preduzećima iznesene su četiri tvrdnje: menadžment smatra da slobodno vrijeme zaposlenika nije važno; finansijski rezultat je važniji od tržišne pozicije preduzeća; fokus je na dobiti preduzeća za deset godina, a ne na dobiti ove godine (menadžment je usmjeren na dalju budućnost i spreman je štedjeti i žrtvovati se u sadašnjosti); lojalnost preduzeću varira ovisno o potrebama pojedinaca. Na temelju ocjena ispitanika izračunat je indeks kratkoročne orijentacije (slika 10).

Slika 10: Indeks kratkoročne orijentacije u bh. preduzećima



Indeks kratkoročne orijentacije u preduzećima u Bosni i Hercegovini iznosi 54,52 (Slika 10), što pokazuje da je kratkoročnost blago dominantna, ali su izraženi neki elementi dugoročne orijentacije, što, ipak, potvrđuje petu hipotezu (H5). Zaposlenici u tvrtkama se uglavnom promatraju kao lako zamjenjiv resurs u koji se ne bi trebalo ulagati, dok se cijelo poslovanje promatra u dugoročnom okviru, što rezultira takvim indeksom kratkoročne orijentacije.

ZAKLJUČAK

U suvremenim uslovima poslovanja, istraživanje utjecaja kulture na menadžment i upravljačke funkcije može doprinijeti boljem razumijevanju kulturnih razlika i njihovog utjecaja na način provođenja poslovnih aktivnosti. Rad predstavlja Hofstedeov model kulturnih dimenzija u bosanskohercegovačkim tvrtkama. Svaka kulturna dimenzija analizirana je pomoću upitnika koji je sadržavao pitanja vezana za svaku dimenziju. Na temelju dobivenih podataka izračunati su indeksi na temelju kojih su izvedeni zaključci da je distanca moći u bosanskohercegovačkim tvrtkama visoka, stepen izbjegavanja neizvjesnosti nizak te da prevladavaju 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.: Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, 2014
3. Bartulović, Marija: Hofstedeova dimenzija muževnosti kao okvir rodne jednakosti i seksualne različitosti, Pedagogijska istraživanja, Vol. 8, No. 1, 2011
4. Dessler Gary: Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate, Zagreb, 2015
5. Ivancevich John: Human Resource Management, International edition, McGraw Hill, 1998
6. Janićijević Nebojša: Organizaciono ponašanje, Datastatus, Beograd, 2008
7. Judge T., Robbins S.: Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009
8. Petrović, N.: Elementi međukulturalne psihologije, Srpski genealoški centar, Beograd, 2011
9. Robbins Stephen P.: Organizational Behavior, Person Prentice Hall, New Jersey, 2005
10. Sweenly Paul D., McFarlin Dean B.: Organizational Behavior, International edition, Mc Graw Hill, 2002.