

## RESEARCH OF HOFSTEDE'S CULTURAL DIMENSIONS ON THE SAMPLE OF STUDENTS OF ENTREPRENEURSHIP

### ISTRAŽIVANJE HOFSTEDEOVIH KULTURALNIH DIMENZIJA NA UZORKU STUDENATA PODUZETNIŠTVA

TOMLJENOVIC, Ljerka & STILIN, Anita

**Abstract:** *The focus of this paper is to research Hofstede's dimensions of national culture on the sample of students of entrepreneurship in Croatia and to compare with the results of the general population. Since the dimensions of national culture in general affect the behavior and attitudes of people, their impact is also important in the context of entrepreneurial behavior and entrepreneurial potential of the country. By identifying positive and negative effects of individual dimensions it is possible to determine recommendations for supporting the environment and values suitable for the development of entrepreneurial potential in Croatia.*

**Key words:** *Hofstede's cultural dimensions, students of entrepreneurship*

**Sažetak:** *Fokus ovoga rada je istraživanje Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture na uzorku studenata poduzetništva u Hrvatskoj te usporedba s rezultatima na općoj populaciji. Obzirom da dimenzije nacionalne kulture utječu općenito na ponašanje i stavove ljudi, važan je i njihov utjecaj u kontekstu poduzetničkog ponašanja odnosno poduzetničkog potencijala neke zemlje. Identificiranjem pozitivnih i negativnih utjecaja pojedinih dimenzija mogu se utvrditi i preporuke za podupiranje okruženja i vrijednosti pogodnih za razvoj poduzetničkog potencijala u Republici Hrvatskoj.*

**Ključne riječi:** *Hofstedeove dimenzije kulture, studenti poduzetništva*



**Authors' data:** Ljerka, Tomljenovic, mr. sc., Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, Rijeka, ljerka@veleri.hr; Anita Stilin, mr. sc., Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, Rijeka, astilin@veleri.hr

## 1. Uvod

Dosadašnja istraživanja ukazala su na različite aspekte utjecaja specifičnosti nacionalne kulture na funkcioniranje poslovnih sustava. Značajke nacionalne kulture pronalaze se u značajkama osobnosti i motiviranju pojedinaca da se ponašaju na određeni način te se izravno reflektiraju na ponašanje pojedinaca u organizacijama te na taj način utječu i na uspješnost poduzeća. Jedan od najpoznatijih pristupa istraživanju nacionalne kulture je Hofstedeov model dimenzija nacionalne kulture. Cilj ovoga rada je istraživanje Hofstedovih dimenzija nacionalne kulture na uzorku studenata poduzetništva u Hrvatskoj te usporedba s rezultatima na općoj populaciji u Hrvatskoj te pokušaj determiniranja odnosa između pojedinih dimenzija i poduzetničke orijentacije odnosno intencije za pokretanje vlastitog posla.

## 2. Hofstedeov model kulturalnih dimenzija

Hofstede (1980.) definira kulturu kao naglašeni sustav vrijednosti koji razlikuje članove jedne grupe od druge, utječući na njihova ponašanja na sustavan i predvidljiv način. U skladu s pojedinim kulturalnim dimenzijama i nacije i pojedinci razvijaju specifične kompetencije i način rada sukladno svojim vrijednostima i okolini. [2] U kontekstu poduzetništva, nacionalna kultura utjecat će na oblikovanje individualnih kognitivnih shema, a time i na odnos prema preuzimanju rizika i osnivanju novih poduzeća. Hofstedeov model je najpoznatiji model koji se bavi istraživanjem kulturalnih razlika različitih zemalja. Temeljne su dimenzije u tom modelu [2]: distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam/kolektivizam, muškost/ženskost i dugoročna/kratkoročna orijentacija. Navedene dimenzije svojevrsni su okvir za definiranje načina strukturiranja organizacija, utjecanja na motivaciju zaposlenika i rješavanje različitih pitanja i problema s kojima se susreću ljudi i organizacije unutar raznih društava. [4] *Distanca moći* odnosi se na stupanj nejednakosti u razdiobi moći među ljudima, koji se drži normalnim i prihvatljivim u nekom društvu, a onda i organizacijama koje djeluju unutar njega. *Izbjegavanje neizvjesnosti* odnosi se na stupanj osjećaja ugroženosti članova neke kulture u nejasnim i nepoznatim situacijama, a povezano je s potrebom za predvidljivošću odnosno pisanim/nepisanim pravilima. U poduzeću se ova dimenzija posebno odnosi na odnos prema riziku, razinu ambicija i toleranciju na dvoznačnosti. [3] *Individualizam/kolektivizam* odnosi se na jačinu veza između pojedinaca odnosno kohezivnost društvenih skupina. Individualističke kulture kao bazične socijalne vrijednosti naglašavaju osobnu inicijativu i postignuće, dok kolektivističke naglašavaju pripadnost socijalnim grupama i superiornost grupnog nad individualnim. [3] Dimenzija *kulture muškost/ženskost* odnosi se na stupanj u kojemu u nekom društvu prevladava kompetitivnost, materijalna dobit, asertivnost, neovisnost, uspjeh, napredovanje i orijentacija na akciju (što se tradicionalno smatra muškim osobinama), odnosno suradnja, održavanje dobrih odnosa, briga za druge, solidarnost, kvaliteta života i sl. (što se tradicionalno smatra ženskim osobinama). [2] Peta dimenzija dodana je naknadno. Odnosi se na stupanj orijentacije društva, organizacije i ljudi na budućnost, odnosno sadašnjost i prošlost. [2]

Rezultati istraživanja Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture u Hrvatskoj, provedenog 2010. godine na uzorku opće populacije, a sklopu istraživanja dimenzija nacionalne inovacijske kulture u Hrvatskoj, ukazali su na jaku usmjerenost prema izbjegavanju rizika odnosno izbjegavanju neizvjesnosti, relativno veliku distancu moći te kolektivističke vrijednosti i srednje ženski tip društva, kao obilježja hrvatske nacionalne kulture. [5] Mueller et al. (2002.) proveli su sveobuhvatno empirijsko istraživanje utjecaja nacionalne kulture na poduzetnički potencijal neke zemlje. U dijelu istraživanja koji se odnosi na empirijsko testiranje odnosa između Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture i individualne poduzetničke orijentacije pretpostavili su da je poduzetnička orijentacija veća u visoko muškim kulturama što je i empirijski potvrđeno; da je poduzetnička orijentacija veća u kulturama s nižom razinom distance moći što je djelomično potvrđeno; da je poduzetnička orijentacija veća u zemljama s nižom razinom izbjegavanja neizvjesnosti što empirijski nije potvrđeno; da je poduzetnička orijentacija veća u individualističkim u odnosu na kolektivističke kulture što je dalo mješovite rezultate. [6]

U nastavku će se prezentirati rezultati provedenog istraživanja.

### 3. Analiza provedenog istraživanja

Kao ciljana skupina za utvrđivanje vrijednosti pojedinih dimenzija nacionalne kulture u ovom su istraživanju uzeti studenti stručnog i specijalističkog studija poduzetništva na Veleučilištu u Rijeci. Današnji studenti bit će sutrašnji zaposlenici ili poslodavci koji će upravo definirati poduzetnički potencijal razvojem odgovarajućih kulturnih vrijednosti, standarda, normi, obrazaca ponašanja i pravila. Usmjerenje na istraživanje studenata poduzetništva zanimljivo je i zbog pretpostavke da su oni inovativniji od ostalih studenata što će ih nadalje jače motivirati da osnivaju nova poduzeća [6]. Istraživanje je provedeno tijekom ožujka i travnja 2012. godine na Veleučilištu u Rijeci. Korišten je upitnik o kulturalnim vrijednostima koji se odnosi na stavove vezane uz funkcioniranje na radnom mjestu [6]. Tvrdnje su ocjenjivane na Likertovoj skali stavova od *1-uopće se ne slažem* do *5-posve se slažem* s time da viša ocjena ukazuje na veći intenzitet istraživane kulturalne dimenzije. Rezultati istraživanja su pokazali da studente poduzetništva na Veleučilištu u Rijeci obilježavaju sljedeće dimenzije: (1) visoka razina izbjegavanja neizvjesnosti, (2) srednje visoka razina kolektivism, (3) srednje niska razina vjerovanja u neravnomjernu raspodjelu moći, (4) srednja usmjerenost prema dugoročnoj orijentaciji i (5) ženske vrijednosti. U tablici 1 prikazani su rezultati istraživanja.

*Visoka razina izbjegavanja neizvjesnosti (prosječna ocjena 4,14 od raspona 1-5).* U društvima s visokom razinom izbjegavanja neizvjesnosti pretpostavlja se i visoka razina izbjegavanja rizika. Navedeno implicira da i među studentima poduzetništva u našoj zemlji, koji bi po svome usmjerenju trebali biti nosioci novih poslova i otvaranja novih poduzeća, postoji opća sklonost sigurnosti, stabilnosti, formalnosti. To je u skladu i s rezultatima istraživanja provedenog na općoj populaciji u Hrvatskoj (prosječna ocjena 4,11). [5]

Dimenzije kulture	Ukupno (N=76) Aritm. sred.	Muškarci (N=26) Aritm. sred.	Žene (N=50) Aritm. sred.
Izbjegavanje neizvjesnosti	4,14	4,03	4,22
Individualizam/kolektivizam	3,48	3,76	3,33
Distanca moći	2,42	2,25	2,52
Kratkoročna/dugoročna orijentacija	3,15	3,27	3,10
Ženskost/muškost	2,11	2,41	1,96

Tablica 1. Deskriptivna analiza provedenog istraživanja

*Relativno visoka razina kolektivismu (prosječna ocjena 3,48 od raspona 1-5).* Ovaj rezultat ukazuje na određenu razinu sklonosti prema kolektivizmu, ali ocjena tendira srednjoj vrijednosti. Obzirom da se ova dimenzija u većoj mjeri odnosi na lociranje odgovornosti za osobnu sudbinu prema procjeni studenata ona je određena integralnim djelovanjem individue i socijalnog okruženja u kojem ona djeluje. I istraživanje na općoj populaciji ukazuje na vrlo slične vrijednosti (prosječna ocjena 3,46). [5] Iako se pretpostavlja da individualističke kulture više pogoduju poduzetništvu, empirijska istraživanja dala su mješovite rezultate. Ovaj odnos empirijski je potvrđen u zapadnoeuropskim, ali ne i u tranzicijskim zemljama. [6]

*Srednja niska razina vjerovanja u neravnomjernu raspodjelu moći (prosječna ocjena 2,42 od raspona 1-5).* Ova dimenzija tendira nižoj distanci moći. To bi značilo da studenti pokazuju općeniti stav koji pretpostavlja minimiziranje nejednakosti između ljudi, odnosno postojanje sličnih pravila za sve članove društva. Zanimljivo je da su žene sklonije prihvaćanju više distance moći, a to se može objasniti tradicionalnom nejednakom raspodjelom moći obzirom na spol. Ovdje se rezultati razlikuju u odnosu na opću populaciju gdje je distanca moći ocijenjena prosječnom ocjenom 3,43 što spada u relativno visoku distancu moći [5] i bliža je regionalnim rezultatima istraživanja. [1] Ovo bi se moglo objasniti pretpostavkom da studenti poduzetništva očekuju da će imati ravnopravnu priliku, u poslovnom kontekstu ostvariti svoj poduzetnički potencijal.

*Srednja usmjerenost prema dugoročnoj orijentaciji (prosječna ocjena 3,15 od raspona 1-5).* Dugoročnu orijentaciju obilježava štednja, upornost, podređivanje osobnih interesa višim, a kratkoročnu orijentaciju obilježavaju brzi rezultati i sklonost potrošnji [2]. Ova dimenzija na istraživanju opće populacije nije zadovoljila statistička testiranja, odnosno priključena je dimenziji kolektivismu, a u ovom istraživanju jedina je dimenzija koja statistički značajnije korelira s ( $r=0,38$ ) s kolektivizmom.

*Ženske vrijednosti (prosječna ocjena 2,11 od raspona 1-5).* Ženske vrijednosti upućuju na to da se prednost daje kvaliteti života i razvijanju mreža s drugim ljudima, međuljudskim odnosima, preferiranju slobodnog vremena i manjih organizacija. Manja je važnost zarade ili napredovanja. To je u skladu i s rezultatima istraživanja provedenog na općoj populaciji u Hrvatskoj (prosječna ocjena 2,82). [5]

Na dodatno pitanje o namjeri osnivanja vlastitog poduzeća pozitivno je odgovorilo 50% ispitanih studenata, a obzirom na spol 65% muškaraca i 42% žena. Nije se

pokazala statistički značajna korelacija s pojedinim kulturalnim dimenzijama, no dimenzije ženskih vrijednosti i kolektivističke kulture negativno koreliraju s namjerom osnivanja vlastitog posla, što je u skladu s rezultatima dosadašnjih istraživanja. [6]

#### 4. Zaključak

Provedeno istraživanje ukazuje da istraživane dimenzije nacionalne kulture na uzorku studenata poduzetništva i s upitnikom usmjerenim na radno mjesto, u velikoj mjeri korespondiraju s provedenim istraživanjem na nacionalnoj razini, testiranim upitnikom koji procjenjuje opće životne stavove. Jedino je dimenzija *distanca moći* različito ocijenjena, a to se može objasniti time da individualna poduzetnička orijentacija pretpostavlja i individualni stav da svi trebaju imati podjednaku šansu za ostvarenje svoga poduzetničkog potencijala. Korelacija pojedinih kulturalnih dimenzija s namjerom pokretanja vlastitog posla nije pokazala veću statističku signifikantnost, ali je potvrđen negativan smjer veze između ženskih vrijednosti i kolektivismu kao dimenzija hrvatske nacionalne kulture i namjere za pokretanje vlastitog posla. Rezultati istraživanja dimenzija nacionalne kulture mogu pomoći u oblikovanju inovativne kulture s fokusom na pojedinca, organizacijsku razinu ili makro razinu. Time su definirani elementi na koje treba dodatno utjecati kako bi se stvorili preduvjeti za povećanje poduzetničkih aktivnosti.

#### 5. Literatura

- [1] Aleksić, A. & Bogičević, B. (2004). Kulturne pretpostavke za timski rad, *Zbornik radova sa IX Međunarodnog simpozijuma SymOrg "Menadžment – ključni faktor uspeha"* (elektronski izvor), ISBN 86-7680-022-7, Zlatibor, 6-10. jun 2004., Fakultet organizacionih nauka, Beograd
- [2] Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P. & Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi, izazovi*, Školska knjiga, ISBN 978-953-0-30347-8, Zagreb
- [3] Hofstede, G. (1980). *Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, ISBN 0-8039-1306-0, Newbury Park, California
- [4] Jeknić, R. (2011). Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, travanj 2011, str. 103-123, ISSN 0584-9063
- [5] Lažnjak, J. (2011). Dimensions of National Innovation Culture in Croatia, Content Validity of Hofstede's Dimensions, *Društvena istraživanja*, Vol. 20, No. 4 (114), prosinac 2011, str. 1015-1038, ISSN 1330-0288
- [6] Mueller, S. L.; Thomas, A. S. & Jaeger, A. M. (2002). National entrepreneurial potential: The Role of Culture, Economic Development, and Political History, *Advances in International Management*, Vol. 14, str. 221-257, ISBN 0-7623-0875-3



Photo 126. Barrel / Bačva