



УДК: 339.5:005.73]:303.4(100)

Стручен труд

## КУЛТУРНИ ДИМЕНЗИИ НА МЕЃУНАРОДНАТА ДЕЛОВНА СРЕДИНА

Костадинка Панова<sup>1</sup>, Емилија Митева-Кацарски<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

kostadinka.cabuleva@ugd.edu.mk

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

emilija.miteva@ugd.edu.mk

### Апстракт

Културата може да се сфати како начин на живеење на луѓето и како тие се однесуваат едни со други и нивната околина. Културата има материјални и нематеријални манифестации. Материјалните и опипливи манифестации го добиваат својот израз преку функционални објекти, уметнички предмети, вештини, музика, литература. Нематеријалните аспекти на културата се манифестираат преку системот на вредности што луѓето го користат во контакт со околината. Јазикот, националната или етничката припадност и религијата се основните компоненти на културата. Токму, предмет на истражување во овој труд се културните димензии на меѓународната деловна средина. Резултатите од истражувањето укажуваат на тоа дека дека наведените димензии и скали на вредности на одредени национални култури имаат директни импликации врз деловното и организациското однесување.

**Клучни зборови:** културни ориентации, културна комплексност, меѓународен бизнис



## THE CULTURAL DIMENSION OF INTERNATIONAL BUSINESS

**Kostadinka Panova<sup>1</sup>, Emilija Miteva-Kacarski<sup>2</sup>**

**Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia**

[emilija.miteva@ugd.edu.mk](mailto:emilija.miteva@ugd.edu.mk)

[kostadinka.cabuleva@ugd.edu.mk](mailto:kostadinka.cabuleva@ugd.edu.mk)

### **Abstract**

Culture can be understood as the way people live and how they treat each other and their environment. Culture has material and immaterial manifestations. Material and tangible manifestations are expressed through functional objects, art objects, skills, music, literature. The intangible aspects of culture are manifested through the value system that people use in contact with the environment. Language, nationality or ethnicity, and religion are the basic components of culture. The object of research in this paper is the cultural dimensions of the international business environment. The results of the research indicate that the stated dimensions and scales of values of certain national cultures have direct implications on business and organizational behavior.

**Kew words:** cultural orientations, cultural complexity, international business



## 1. Вовед

Културата е научен сет на заеднички вредности и ставови, верувања и обичаи и однесувања на едно општество кое се разликува од друго. Менаџерот кој работи во менаџерско опкружување би требало да може да одлучи колку големо внимание треба да посвети на културните разлики и предвидувања или пак разбирања на однесувањата. Елементите на културата се многубројни. Работна етика, економски развој, комуникација, јазик, религија, вредности, ставови, верувања, се само дел од некои елементи на културата. Секој од овие елементи влијаат на креирање општи општествени културни опкружувања кои последователно влијаат и на организирање на работната култура. Секоја земја има своја сопствена култура, која влијае врз меѓународниот бизнис во три главни области: организациска хиерархија, етика и комуникација. Јапонија, на пример, ја вреднува социјалната хиерархија во сите аспекти на животот, вклучувајќи ја и работата. Скандинавските земји, од друга страна, имаат релативно рамна организациска хиерархија. Шпанија и другите медитерански земји го нагласуваат слободното време; Германија и Јапонија ја ценат ефикасноста и имаат строги правила на работното место. Исто така, деловните професионалци од различни земји може поинаку да ја разгледаат целта на преговарањето или вербалниот договор. За некои, целта на договорот е да се создаде однос меѓу вклучените страни, додека за другите, тоа е правно обврзувачко. Дополнително, она што е прифатливо во една земја, може да се смета за навредливо или измамливо во друга. Како сопственик на бизнис, важно е да се разгледаат овие културни аспекти пред да се оди глобално.

## 2. Суштински карактеристики на националните култури во меѓународниот бизнис

### Концептот на културата

Може да се каже дека културата е збир на различни верувања и вредности кои карактеризираат и разликуваат една социјална група, луѓе или едно организирано општество во однос на другите. Hofstede под терминот култура подразбира колективно програмирање на умот што ги разликува членовите на една човечка група од другите.<sup>1</sup> Една дефиниција за културата сосема слободно и нетипично нагласува дека „културата претставува сè што луѓето имаат, мислат и прават како членови на препознатливо општество“.<sup>2</sup> Оваа дефиниција ја издвоивме особено затоа

1) Hofstede, G. (1981). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, SAGE Publications.

2) Ferraro, G. P. (1998). *The cultural dimension of international business*, Prentice Hall Inc, New Jersey.



што укажува на неколку многу важни социо-културни карактеристики, кои мора да бидат максимално почитувани во меѓународниот бизнис и менаџмент. Ова првенствено се однесува на потребата да се идентификува и почитува секој социјален субјект на меѓународно ниво, а во рамките на тоа три универзални човечки принципи кои ги добиваат своите различни верзии во различни култури: 1. материјални, технички и економски услови за живот (што имаат луѓето), што ги одредува разликите помеѓу материјалните култури; 2. систем на идеолошки и вредносни категории на општество (како луѓето размислуваат), кој ги одредува комуникативните, религиозните и вредносните разлики помеѓу културите; 3. системски услови на дејствување и работна потврда на членовите на општеството (како луѓето се потврдуваат со работа), што ги одредува разликите помеѓу организациските и деловните димензии на одделните култури. Културата може да се гледа како збир на идентитетски норми на однесување околу кои препознатлива социјална група се согласила во одредено време и место, со цел да преживее и да коегзистира.

Културата може да се сфати како начин на живеење на луѓето и како тие се однесуваат едни со други и нивната околина. Културата има материјални и нематеријални манифестации. Материјалните и опипливи манифестации го добиваат својот израз преку функционални објекти, уметнички предмети, вештини, музика, литература. Нематеријалните аспекти на културата се манифестираат преку системот на вредности што луѓето го користат во контакт со околината. Јазикот, националната или етничката припадност и религијата се основните компоненти на културата.

**Основни карактеристики на културата.<sup>3</sup>** Со цел подобро да се разбере суштината и важноста на истражувањето на културните феномени во меѓународниот менаџмент, корисно е да се посочат основните карактеристики на културата. Нив може да ги опишеме преку следните констатации. Културата не е формализирана и не е индивидуална, туку групна категорија. Таа влијае на однесувањето на социјалната група на препознатлив и предвидлив начин. Не е вродена, туку стекната категорија. Се пренесува од една во друга генерација. Културата го одредува и одржува системот на вредности на членовите на организирано општество. Со разбирање на основните карактеристики на националната култура, релативно може да се предвиди однесувањето на нејзините членови во типични и рутински ситуации.

**Општествено прифатливо однесување.** Културата е општа рамка на општествено усвоено и прифатливо однесување, засновано врз регулирани принципи, оригинални и вообичаени правила. Културата

3) Usunier, J. C., Lee, J. A., & Lee, J. (2005). *Marketing across cultures*. Pearson Education.



не е пропишана, ниту е нормативно регулирана. Таа се препознава врз основа на карактеристиките на манифестацијата. Културата е социјална, а не индивидуална категорија. Не постои само по себе, тоа е резултат на социјална интеракција и како такво „се излива“ и се дели на одделни членови на општеството.

**Стекнување култура преку процесот на социјализација.** Културата не е вродена, туку стекната категорија. Нејзиното усвојување и дифузија се одвива преку долг процес на социјализација, развој и модернизација. Културата се учи, а во случај на национални културни одлики, таа најинтензивно се учи и усвојува во раните години. Културата е од рамковен и отворен карактер и е во континуиран процес на обликување. Може да се каже дека секоја генерација додава нешто и остава трага во својата култура.

**Комуникативна препознатливост и диференцијација.** Културата ја олеснува комуникацијата и придонесува за поголема блискост и сродство меѓу нејзините носители и претставници. Културата има вербални и невербални израз. Можеме да кажеме - колку различни култури, толку различни комуникативни контексти. Луѓето од различни култури често имаат различни идеи за иста работа. На овој начин, може да се препознаат и диференцираат индивидуалните однесувања.

**Долгорочна еволуција.** Културата е постојана категорија и се пренесува од генерација на генерација. Како таква, таа покажува релативна стабилност и долгорочно препознавање. Културата не може да се менува преку ноќ со лична одлука на поединецот. Во своите индивидуални аспекти, таа е подложена само на постепени и еволутивни промени со текот на времето. За меѓународниот бизнис е исто така важен фактот дека културата и покрај тоа што се почитува преку адаптација, може да се освежи и динамизира под влијание на различни содржини.

**Деловни импликации.** Меѓународниот бизнис, а особено меѓународниот менаџмент и маркетинг, претставуваат социо-културни феномени исто толку колку и економските. Успехот или неуспехот на компанијата во странство првенствено зависи од начинот на кој таа се вклопува во новиот пазар и деловното опкружување. Оваа способност ќе зависи од објективното истражување и деловно дефинираната експертиза. Една од најчестите грешки во меѓународниот бизнис произлегува од верувањето и претпоставката дека лицето кое покажува успех на домашниот пазар може да ги постигне истите ефекти со истиот метод во различно културно опкружување.

Во меѓународниот бизнис, културната разлика може да се гледа и како пречка и како предизвик. Кога ја карактеризираме како пречка,



тогаш се прилагодуваме на неа. Кога ја карактеризираме како предизвик, тогаш активно влијаеме на неа и ја освежуваме со нова содржина.

### 3. Конвергенција или дивергенција на културните разлики во светот

**Процеси на конвергенција.** Во периодот на глобализацијата се јавува дилема - дали ќе има приближување или конвергенција, или ќе има зголемување на разликите или дивергенција помеѓу одделните култури. Забележливо е дека опипливите аспекти на индивидуалните култури кои се манифестираат преку стандардите, технологијата, организацијата и практиката на менаџментот и маркетингот стануваат сè повеќе слични во различни земји. Секоја култура, без оглед колку е посебна, сè полесно ја препознава и прифаќа професионалната супериорност на одредена практика на менаџментот. Набљудувајќи ги глобалните процеси низ призмата на корпоративното однесување и деловната култура, сознанијата стануваат сè пореални дека ќе дојде до одредено приближување или конвергенција на индивидуалните култури, паралелно со деловното испреплетување на светот. Секако дека различните аспекти и димензии на националната и деловната култура ќе покажат различна динамика и темпо на конвергенција, додека во некои аспекти е можно реално да се очекува процес на дивергенција.

**Процеси на дивергенција.** Паралелно со неоспорните процеси на приближување, постојат и аргументирани спорови дека е можно да се создаде единствена глобална култура. Имено, културите првенствено се појавија како механизам за одбрана на сопствениот идентитет од странско влијание.<sup>4</sup> Иако бизнисот и трговијата се повеќе се либерализираат и глобализираат, националната и културната свест сè уште е многу силна. На територијата на обединувачка Европа се појавуваат нови држави, а некои од постојните се федерализираат, пред се поради културните и националните разлики и тензии.

**Материјално условени разлики.** Материјалната култура и материјалните претпоставки за животот и работата во одделни општества значително го одредуваат нивото на разлики во деловното работење и целокупното животно однесување на луѓето. Општественото влијание и одразот на материјалната култура е многу големо. Тоа е директно поврзано со социјалните стандарди, удобноста, применливите норми и условите за живот. Преку призмата на материјалната култура можеме да ги обележиме и класифицираме индивидуалните временски периоди, како

4) Некои култури успеаја да го зачуваат сопствениот идентитет и покрај вековните окупации од големи сили, други и различни култури.



и групи на земји. Кога зборуваме за технолошкиот јаз во меѓународното управување, како многу важен аспект на физичката оддалеченост, тогаш првенствено мислиме на големите разлики во материјалната култура помеѓу различни области и земји. Материјалната култура е во најголем дел (но не исклучиво) резултат на технолошкиот и економскиот развој на една земја. Бидејќи разликите во нивото на економски развој стануваат сè поочигледни со текот на времето, ова секако ќе влијае на манифестирање на поголема чувствителност на одредени народи кон нивните национални и културни карактеристики. Можеме да констатираме дека конвергенцијата на културните аспекти и димензиите на меѓународното управување се одвива најбавно.

**Конвергенција и дивергенција.** Сигурно е дека нема да погрешиме ако констатираме дека паралелно со процесот на глобализација постои истовремен процес на приближување и дивергенција на одделните национални култури. Во нивните деловни, организациски и формални аспекти, индивидуалните култури во светот ќе покажат зголемена конвергенција, додека во идентитетските, етничките, материјалните и нематеријалните аспекти, разликите помеѓу индивидуалните култури ќе станат повидливи. Така, паралелно со деловното испреплетување и конвергенција, функционалните, материјалните и комуникативните разлики помеѓу одредени култури ќе станат повидливи, транспарентни и почитувани. Конечно, важно е да се има предвид следната вистина - од сите аспекти на адаптацијата во управувањето (инвестициски, технолошки, организациски, финансиски), културната адаптација е најевтина, наједноставна и најисплатлива.

**Културите се различни, правилни или погрешни, добри или лоши.**

Не смееме да судиме за вредностите поврзани со културата, однесувањето, без оглед дали се точни или погрешни, добри или лоши. Во културата нема што е правилно, а што не, само разлики. Луѓето во светот имаат силно чувство за својата култура како и ние. Секоја земја смета дека нивната култура е најдобра, а странците сметаат дека туѓата култура е невообичаена и тие се љубопитни. Кинезите на многу начини не ги разбираат Американците и обратно. Помеѓу нив постои голема вредносна разлика во однос на животните како домашни миленици.

**Стабилност и променливост на културите.** Современиот менаџер мора да ги забележи настаните што предизвикуваат промени во системот на вредности и да предвиди како промените во културата ќе влијаат на



бизнисот. Некои култури се карактеризираат со стабилност и долговечност, но исто така и со динамичност и варијабилност со текот на времето. Прекумерната стабилност, културната цврстина и затвореноста не стимулираат предуслови за експериментирање, иновативно дејствување и креативност. Од друга страна, пренагласената променливост, нестабилност и културна непрепознатливост може да доведат до распаѓање и социјална парализа. Со добра причина, многу земји и културни групи се стремат кон оптимален баланс помеѓу стабилноста и промените.

**Почитување и игнорирање на културните разлики.** Управувањето со културните разлики никогаш не е лесно и може да биде скапо во однос на времето на прилагодување, трошоците за обука и грешките. Мултикултурното усогласување може да предизвика напнатост и нервоза. Постојат одредени ситуации кога е можно да се игнорираат културните разлики: кога раководството има недостаток на вештини и ресурси, кога негативните ефекти се поголеми од позитивните, кога деловната задача не зависи многу од мултикултурното усогласување, кога негативните ефекти може да се минимизираат со игнорирање на културните разлики. Ако културните групи имаат различни задачи и кога се независни во извршувањето задачи, тогаш игнорирањето на културните разлики може да биде рационално.

#### **4. Истражување на националните културни разлики во функција на меѓународниот бизнис**

Паралелно со интензивирањето на процесот на интернационализација и глобализација во втората половина на минатиот век, растеше интересот за истражување на културните разлики на меѓународно ниво. Направени се голем број репрезентативни емпириски студии, кои се засноваат на различни пристапи. Тука ќе ги наведеме само најважните меѓукултурни истражувања, со цел да ја согледаме целата сложеност на мултикултурниот менаџмент, кој мора да ги земе предвид и да се заснова на резултатите и пораките на различните пристапи за истражување на културните разлики.<sup>5</sup>

**Истражување на различни културни ориентации.** Различни култури може да се споредат врз основа на нивните разлики во поглед на вредносните ориентации. Евалуацијата и манифестирањето на различните културни ориентации, треба да се засноваат на идентификување на преовладувачкиот вредносен став на припадниците на одредени култури и културни групи кон самите себе, околината и другите луѓе. Моделот на компаративна анализа на културните ориентации беше поставен во шеесетите години на минатиот век, со понатамошно актуелизирање во

5) За преглед на различни пристапи кон компаративната студија на културните разлики, видете: Mead, R. (1998). *International management*. Blackwell.





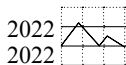
почетокот на деведесеттите години на минатиот век.<sup>6</sup> Моделот разликува шест основни културни ориентации; *евалуација на човечката природа, евалуација на ставовите кон природата, евалуација на ставовите кон другите луѓе, идентификување на модалитетите на човековата активност, временско фокусирање на човековата активност, преовладувачка концепција за управување со просторот.*

*Секоја вредносна културна ориентација* може да се манифестира во три варијации, така што во одредени општества и национални култури можеме да најдеме на многу различни и нијансирани комбинации на вредносни модалитети. Во различни национални култури можеме да идентификуваме: различно вреднување на доброто и злото, доминантен или подреден став кон природата, различен однос кон хиерархиската власт и индивидуална одговорност, различен став кон стекнување имот, културна ориентација кон минатото, сегашноста и иднината, како и различно вреднување на приватно и јавно добро. Антропологијата не тврди дека сите членови на културните групи секогаш покажуваат едно исто однесување. Секоја култура покажува изобилство на внатрешни варијации. Дури и во хомогените култури, како што се јапонските, постојат внатрешни варијации во манифестацијата на одредени културни ориентации.

**Истражување на културните параметри на деловното однесување (Trompenaars).** Во 1993 година, Тромпернарс понуди пакет параметри за согледување и управување со културните разлики. Иако во истражувањето постојат димензии и концептуални рамки на Хофстеде<sup>7</sup> од други меѓукултурни истражувања, необичноста на овој пристап лежи во неговата поучност. Станува збор за прагматичен тест, направен за деловни луѓе и консултанти, а не за теоретичари. Тој се фокусираше на практични проблеми и справување со луѓе од различни култури. Акцентот не е ставен само на разбирање на различни култури, туку и на поучен (how to) пристап - како да се прави бизнис и да се управува во различни култури. Секоја култура може да се гледа врз основа на седум параметри на деловно однесување: општи односи и правила, групно и индивидуално однесување, емоционално и рационално однесување, ниво на вклученост на претпоставените и подредените, како да се постигне статус, како да се управува со времето и како да се третира природата.

6) Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). Riding the waves of culture. *The McGraw-Hill Companies*.

7) Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage.



**Табела 1. Параметри на деловно однесување во различни култури**

Параметри на однесување	Како да се однесуваме
Односи и правила	Универзално - еднаков третман на сите Специфично - индивидуални и лични односи
Групно и индивидуално	Колективно - важно е да припаѓате Индивидуално - да ја држете судбината во свои раце
Чувства во односите	Неутрален - бидете рационални, да имате контрола Емоционално - бидете искрени и изразете ги чувствата
Претпоставени и подредени	Ослободено - да се издвои деловно и приватно Внимателно - се однесува на преплетување како на работа така и надвор
Како да се постигне статус	Позиција - статус заснован на функцијата и ранг Компетентност - статусот зависи од искуството и знаењето
Како да се управува со времето	Секвенцијално - работа после работа Синхронизирано - направете повеќе работи одеднаш
Како да се третира природата	Доминантно - да владее со природата Потчинето - да се прилагоди на природата

Извор: Tromenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). Riding the waves of culture. *The McGraw-Hill Companies*.

Врз основа на првиот параметар, можно е да се идентификуваат култури кои имаат универзална врска со правилата или еднаков третман кон сите, како што се Јапонија и Канада, како и култури кои имаат посебна врска кон правилата, со многу субјективни и лични односи, како што се: Југославија, Русија, Оман. Врз основа на групно и индивидуално изразување, можно е да се идентификува нивото на економски и индивидуални слободи во одделни култури. САД и Канада покажаа највисоко ниво на индивидуални и економски слободи, а Непал и Кувајт најниско. Во одредени култури, рационалното однесување е поприфатливо (Јапонија, Германија, Индонезија), додека во други е поприфатливо отвореното и емотивно однесување (Италија, Франција, САД). Од една страна можеме да идентификуваме култури во кои е прифатлива подреденоста на интересите и полтронското однесување кон претпоставените (Кина, Непал, Буркина Фасо), додека од друга страна имаме култури кои негуваат отворен и егалитарен однос помеѓу претпоставените и подредените (Австралија,



Холандија). Социјалниот статус во одредени култури може да се постигне врз основа на функцијата и рангот т.е. службената положба (Египет, Турција, Аргентина), а во други врз основа на компетентност (Норвешка, САД). И ова истражување покажа дека не постојат универзални рецепти за управување со културните разлики, но постојат препознатливи и индикативни параметри за прилагодување на деловното однесување кон различни култури.

**Истражување на позицијата на менаџментот и менаџерите во различни култури (Laurent).**<sup>8</sup> Laurent ја истражувал и оценил позицијата на менаџери во САД и девет европски земји (1983) (Швајцарија, Германија, Данска, Шведска, Велика Британија, Холандија, Белгија, Италија, Франција), а во 1989 година во анализата биле вклучени уште три азиски земји: Кина, Индонезија и Јапонија. Во истражувањето е опфатено следното: менаџерскиот статус во поширока околина, можност за заобиколување на хиерархиската структура, инструктивна наспроти стимулативна улога на менаџерот. *Истражувањето за менаџерскиот статус* во пошироката околина ја оцени екстернизацијата на неговиот авторитет надвор од работното место. Со констатација дека „преку нивната професионална активност, менаџерите играат важна улога во општеството“, процентуалниот одговор е следен: Данска 32%, Велика Британија 40%, Холандија 45%, Германија 46%, САД 53%, Шведска 54%, Швајцарија 65%, Италија 74%, Франција 76%. Од една страна се земји, како што се Швајцарија, Италија и Франција, каде што менаџерите го пренесуваат својот статус во комуникација надвор од работното место. Од друга страна, постојат земји, како Данска, Велика Британија и Холандија, каде менаџерите не го користат својот авторитет надвор од работното место. *Истражувањето на можноста за заобиколување на хиерархиската структура* се вреднува со почитување на организациската структура и односот на претпоставениот со подредениот. Од една страна има земји како Шведска, Велика Британија и САД каде преовладува прагматично однесување и тенденцијата да се заобиколи хиерархиското ниво со цел да се реши конкретен проблем, а од друга страна има земји како Кина и Италија кои претпочитаат почит за хиерархија, дисциплина и однапред пропишани овластувања. *Истражувањето за инструктивната или стимулирачката улога на менаџерите* ја проценува важноста на квалификациите, за разлика од организациските способности на претпоставените. Во традиционалното азиско деловно работење, наредениот треба да има или да обезбеди стручни и компетентни одговори на сите деловни и технички

8) Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human resource management*, 25(1), 91-102.



прашања. Азиски менаџер кој не може да даде прецизни одговори на поставените прашања брзо го губи статусот. На другиот крај, постојат земји и деловни култури каде за хиерархиско унапредување на менаџерот, неговите организациски вештини играат одлучувачка улога, која тој треба да ја искористи за да ги мотивира вработените и да го олесни наоѓањето на релевантни одговори при решавање деловни проблеми.

**Истражување на сличностите на индивидуалните култури (Ronen I Shenkar).**<sup>9</sup> Истовремено со истражувањето на Hofstede, Ronen и Shenkar ги истражуваат сличностите помеѓу културите на одделни земји, со акцент на истражување на работните навики на вработените и методите на управување. Целта на ова истражување е да се идентификуваат сличностите помеѓу индивидуалните култури, со цел нивно групирање. Ова ќе им овозможи на меѓународно ориентираните компании да ги организираат своите деловни операции порационално, на регионално ниво. Ronen потоа ги прошири своите истражувања и ги групира анализираниите култури од 46 земји во осум културни кластери: англиска култура, германска култура, нордиска култура, латино-европска или романска култура, латиноамериканска култура, арапска, блискоисточна и далечна источна култура. Ова групирање на национални култури, кое често се цитира, нема африканска, словенска култура, како и кинеска култура. Анализирани се четири категории на деловни и организациски варијабли - деловни цели, лидерство и организација, задоволство од работата и меѓучовечки улоги. Сепак, некои земји не можеа да бидат типизирани според нивната култура и да бидат вклучени во некои од групите, така што тие беа третираны како атипични или независни земји и култури (Јапонија, Израел, Индија, Бразил). Јапонија се покажа како карактеристична и атипична култура во сите истражувања. Израел, не беше можно да се групира во блискоисточна или арапска култура. Поради големото португалско влијание врз културата на Бразил, културата на таа земја мораше да се третира како атипична бидејќи се наоѓа некаде помеѓу културата на Латинска Европа и Латинска Америка. Индија исто така не е типична азиска култура, ниту може да се придружи на културите на Блискиот Исток. Добиените региони на културните кластери се скоро идентични со културните кластери на Хофстед. Ова покажува дека и покрај очигледните разлики, културите можат да се групираат, што може да биде од голема корист и олеснување за меѓународно ориентираните менаџери. Земјите кои припаѓаат на одделни културни групи (види табела 2) покажуваат сличности во анализираниите димензии на манифестацијата, врз основа на кои може да се идентификува сличноста на нивните практики на управување и деловното однесување.

9) Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). *Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis*. *Academy of management Review*, 10(3), 435-454.



**Табела 2. Културни кластери со типични претставници по земји**

Видови на културни кластери	Типични претставници на културни кластери по земји
Англиска култура	САД, Велика Британија, Канада, Ирска, Нов Зеланд, Австралија, Јужна Африка.
Германска култура	Германија, Австрија, Швајцарија
Нордиска култура	Шведска, Норвешка, Финска, Данска
Латиноевропска култура	Франција, Белгија, Шпанија, Португалија, Италија
Латиноамериканска култура	Мексико, Венецуела, Колумбија, Аргентина, Перу, Чиле
Арапска култура	Обединети Арапски Емирати, Саудиска Арабија, Кувајт, Оман, Бахреин
Култура на Блискиот Исток	Турција, Иран, Грција
Култура на Далечниот Исток	Индонезија, Тајван, Сингапур, Хонг Конг, Филипини, Малезија
Атипична култура	Јапонија, Индија, Израел, Бразил

Извор: Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of management Review*, 10(3), 435-454.

**Истражување на културната комплексност (Hall).<sup>10</sup>** Индивидуални култури можат да се класифицираат според нивните комуникативни и толкувачки карактеристики. Меѓународните менаџери и аналитичари мора да бидат заинтересирани да разберат како припадниците на одредени култури и културни групи доживуваат и толкуваат одредени комуникативни пораки и содржина. Hall разликува култури со поширок и потесен контекст. Неговата класификација на индивидуалните култури според обемот на дополнителни информации што треба да се обезбедат со цел комуникацијата и разбирањето на соговорниците да бидат целосни и точни, наиде на општо и широко прифаќање во теоријата и практиката на меѓународните комуникации и мултикултурниот менаџмент. Културите со поширок контекст се комуникативно и толкувачки сложени, а културите со потесен контекст се комуникативни и толкувачки едноставни. Припадниците на културите со поширок контекст во креирањето и

<sup>10</sup> Hall, E. T., & Hall, M. R. (1987). *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*. Anchor Press/Doubleday, New York.



толкувањето на одредени пораки и содржина во голема мера зависат од надворешното опкружување, комуникативната ситуација и невербалното однесување. Потребни се многу дополнителни информации за да се извлечат вистинските заклучоци. Вистинската смисла на многу пораки и значења се изведува индиректно со толкување на скриените тајни на комуницираната суштина. Во културите со потесен контекст, акцентот е ставен на директните информации, додека невербалното и ситуациското толкување се игнорираат. Двосмисленоста и индиректноста се непожелни во менаџерската комуникација.

Овој пристап и критериум за вреднување на индивидуалните култури е корисен за разбирање на начините на кои припадниците на различни култури развиваат деловни односи и преговараат за деловни активности со членови на други култури и како тие ги третираат и спроведуваат склучените договори. Поради комуникативното и преговарачко значење на овој пристап во категоризацијата на индивидуалните култури, целосно ќе го претставиме кога ќе ги разгледаме импликациите на комуникациските карактеристики на одделните култури врз меѓународното управување.

**Истражување на односот помеѓу националната и деловната култура (Hofstede).**<sup>11</sup> Истражувањето на Hofstede ги споредува вредностите на индивидуалните одлики на националните култури, поврзувајќи ги со основните карактеристики на деловното опкружување.<sup>12</sup> Врз основа на сеопфатно истражување тој успеал да го направи својот културен модел кој опфаќа 4, односно 6 димензии (со тоа што петтата и шестата се додадени подоцна). Во 80-тите години на минатиот век, Hofstede ги објавил резултатите од своето долгогодишно истражување во рамките на интернационалната компанија IBM. Бодувањето за секоја димензија е од 1 до 100. Поединците се разликуваат според своите верувања, преференции и искуства, па така бодовите која една група ги има во секоја од димензиите треба да се сфати како нешто релативно и неприменливо за сите луѓе кои ѝ припаѓаат. Но, генерално, оваа теорија се покажала како добар начин да се истражи под површината на културните практики низ светот. Шесте културни димензии што ги проучувал Hofstede се:

–*Дистанца на моќта* (Power Distance-PDI index): се фокусира на степенот на еднаквост помеѓу луѓето во едно општество. Индивидуалните национални култури можат да се споредат според растојанието што постои помеѓу поединците кои се на различни хиерархиски нивоа на моќ и авторитет. Повисок степен на индекс укажува на тоа дека хиерархијата

11) Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.

12) Тој ги испита ставовите на 116 000 вработени во филијалата на IBM во 50 земји и три региони.



е јасно утврдена и спроведена во општеството, без сомнение и причина. Понизок степен на индекс значи дека луѓето се сомневаат во авторитетот и се обидуваат да ја дистрибуираат моќта;

*Избегнување неизвесност (Uncertainty Avoidance–UAI index):* се фокусира на тоа колку општеството е спремно да се соочи со неизвесни ситуации. Повисок индекс значи дека општеството се потпира на строго регулирани закони и обратно;

*–Машки/женски вредности (Masculinity vs. Femininity–MAS index):* се фокусира на степенот до кој општеството ја поддржува улогата на мажот како носител на моќта во општеството. Повисок индекс значи поголема родова дискриминација и обратно. Норвешка и Шведска имаат најмал резултат на машки вредности, а Јапонија највисок;

*Индивидуализам/колективизам (Individualism vs. collectivism – IDVindex):* се фокусира на тоа дали општеството му налага на поединецот самостојност или поврзаност со групата. Повисок индекс означува дека поединецот не мора да биде одговорен за никого освен за себеси и за најблиското семејство и обратно. Во индивидуалистичките општества (САД) луѓето се грижат само за себе и за нивните потесни семејства, додека колективистичките друштва (Гватемала, Колумбија, Индонезија) се состојат од тесно поврзани мрежи на луѓе, во кои поединците очекуваат да бидат згрижени од роднини, пријатели или членови на други групи за замена на несомнена лојалност. Разликата може да се види и во тоа дали сопствената слика е дефинирана како „јас“ или „ние“;

*Ориентација кон долгорочни/краткорочни цели (Long-term orientation vs. short-term orientation – LTO index):* се фокусира на тоа дали за општеството е приоритетна традицијата или постигнување пократкорочни цели, кои најчесто се однесуваат на професијата. Секое општество се стреми да одржи одредена врска со минатото, бидејќи се бори со предизвиците на сегашноста и иднината, но општествата се разликуваат во тоа што им е приоритет. Земјите со низок резултат (Колумбија) претпочитаат да ја почитуваат традицијата и немаат доверба во сите општествени промени, сакаат да постигнат брзи резултати и ретко штедат за во иднина. Од друга страна, земјите со високи резултати (Кина, Јапонија) ја охрабруваат штедливоста и инвестираат во образованието како начин да се подготват за иднината. Тие ги прилагодуваат своите традиции на новите околности;

*Прекуштање/воздржаност (Indulgence vs. restraint INDindex):* се фокусира на мерата во која општеството дозволува задоволување на основните и природни човечки потреби поврзани со уживање и забава. Од една страна, постојат општества во кои се охрабрува задоволување

на сопствените потреби и желби (САД, Австралија, Чиле, Мексико), наспроти општествата во кои задоволувањето на желбите е спречено преку строги социјални норми (муслимански земји, Романија и Кина). Од една страна, луѓето живеат во моментот, слободно изразуваат среќа и мислат дека се креатори на сопствената судбина, а од друга страна има луѓе кои сметаат дека нивната судбина не е во нивни раце и покажуваат помалку среќа.<sup>13</sup>

Лесно е да се заклучи дека наведените димензии и скали на вредности на одредени национални култури имаат директни импликации врз деловното и организациското однесување. *Основните деловни пораки од истражувањето на Hofstede се:* вредностите на работата и деловното однесување во светот не се универзални; кога мултинационална компанија се обидува да ги наметне истите стандарди на однесување на сите свои филијали, основните корпоративни вредности можат да преживеат; вредностите на локалната култура одредуваат како ќе се толкуваат и прифаќаат наметнатите правила на матичната компанија; доколку мултинационална компанија инсистира на униформно однесување на сите свои вработени ширум светот, таа е изложена на опасност од соочување со културни и вредносни бариери, што нужно води кон намалување на деловната ефикасност.

Може да се забележи дека од сите истражувања кои се направени досега во областа на меѓукултурните истражувања, студијата на Hofstede е најсеопфатна и најквалитетна, но и во ова истражување се наоѓат одредени недостатоци. Истражувањето се засноваше на дефицитарната претпоставка дека државните граници одговараат на границите на одделните национални култури. Во исто време, истражувањето ја нема земено во предвид културната хетерогеност на одделни земји, како и однесувањето на бројни културни групи. САД, Бразил, Швајцарија, Белгија, Шпанија, како и многу други земји се културолошки многу хетерогени. Вториот сегмент на приговори за истражувањето на Hofstede е насочен од аголот на неговата репрезентативност и универзална употребливост. Имено, истражувањето е направено во рамките на специјализиран и реномиран деловно мултинационален систем, како што е IBM. Останува прашањето дали испитаниците биле репрезентативни и типични претставници на индивидуалните национални култури. Сепак, мора да констатираме дека добрите страни на ова истражување се значително над можните забелешки и недостатоци.

13) Dobrijević, G. (2017). *Međunarodni menadžmen*. Univerzitet Singidunum, str. 84.





## 5. Заклучок

Паралелно со интензивирањето на процесот на интернационализација и глобализација во втората половина на минатиот век, растеше интересот за истражување на културните разлики на меѓународно ниво. Направени се голем број репрезентативни емпириски студии, кои се засноваат на различни пристапи. Различни култури може да се споредат врз основа на нивните разлики во поглед на вредносните ориентации. Евалуацијата и манифестирањето на различните културни ориентации, треба да се засноваат на идентификување на преовладувачкиот вредносен став на припадниците на одредени култури и културни групи кон самите себе, околината и другите луѓе. Моделот на компаративна анализа на културните ориентации беше поставен во шеесетите години на минатиот век, со понатамошно актуелизирање во почетокот на деведесетите години на минатиот век. Laurent ја истражувал и оценил позицијата на менаџери во САД и девет европски земји (1983) (Швајцарија, Германија, Данска, Шведска, Велика Британија, Холандија, Белгија, Италија, Франција), а во 1989 година во анализата биле вклучени уште три азиски земји: Кина, Индонезија и Јапонија. Во истражувањето е опфатено следното: менаџерскиот статус во поширока околина, можност за заобиколување на хиерархиската структура, инструктивна наспроти стимулативна улога на менаџерот. *Истражувањето за менаџерскиот статус* во пошироката околина ја оцени екстернизацијата на неговиот авторитет надвор од работното место. Со констатација дека „преку нивната професионална активност, менаџерите играат важна улога во општеството“, процентуалниот одговор е следен: Данска 32%, Велика Британија 40%, Холандија 45%, Германија 46%, САД 53%, Шведска 54%, Швајцарија 65%, Италија 74%, Франција 76%. Од една страна се земји, како што се Швајцарија, Италија и Франција, каде што менаџерите го пренесуваат својот статус во комуникација надвор од работното место. Од друга страна, постојат земји, како Данска, Велика Британија и Холандија, каде менаџерите не го користат својот авторитет надвор од работното место. Истражувањето на Hofstede ги споредува вредностите на индивидуалните одлики на националните култури, поврзувајќи ги со основните карактеристики на деловното опкружување.<sup>14</sup> Врз основа на сеопфатно истражување тој успеал да го направи својот културен модел кој опфаќа 4, односно 6 димензии (со тоа што петтата и шестата се додадени подоцна). Во 80-тите години на минатиот век, Hofstede ги објавил резултатите од своето долгогодишно истражување во рамките на интернационалната компанија IBM. Бодувањето за секоја димензија е од 1

14) Тој ги испита ставовите на 116 000 вработени во филијалата на IBM во 50 земји и три региони.



до 100. Поединците се разликуваат според своите верувања, преференции и искуства, па така бодовите која една група ги има во секоја од димензиите треба да се сфати како нешто релативно и неприменливо за сите луѓе кои ѝ припаѓаат. Но, генерално, оваа теорија се покажала како добар начин да се истражи под површината на културните практики низ светот. Може да се забележи дека од сите истражувања кои се направени досега во областа на меѓукултурните истражувања, студијата на Hofstede е најсеопфатна и најквалитетна, но и во ова истражување се наоѓат одредени недостатоци. Истражувањето се засноваше на дефицитарната претпоставка дека државните граници одговараат на границите на одделните национални култури. Во исто време, истражувањето ја нема земено во предвид културната хетерогеност на одделни земји, како и однесувањето на бројни културни групи. САД, Бразил, Швајцарија, Белгија, Шпанија, како и многу други земји се културолошки многу хетерогени. Вториот сегмент на приговори за истражувањето на Hofstede е насочен од аголот на неговата репрезентативност и универзална употребливост. Имено, истражувањето е направено во рамките на специјализиран и реномиран деловно мултинационален систем, како што е IBM. Останува прашањето дали испитаниците биле репрезентативни и типични претставници на индивидуалните национални култури. Сепак, мора да констатираме дека добрите страни на ова истражување се значително над можните забелешки и недостатоци.



## 6. Користена литература

1. Dobrijević, G. (2017). *Međunarodni menadžmen*. Univerzitet Singidunum.
2. Ferraro, G. P. (1998). *The cultural dimension of international business*, Prentice Hall Inc, New Jersey.
3. Hall, E. T., & Hall, M. R. (1987). *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*. Anchor Press/Doubleday, New York.
4. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage.
5. Hofstede, G. (1981). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, SAGE Publications.
6. Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
7. Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human resource management*, 25(1).
8. Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). *Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis*. *Academy of management Review*, 10(3).
9. Tromenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). Riding the waves of culture. *The McGraw-Hill Companies*.
10. Usunier, J. C., Lee, J. A., & Lee, J. (2005). *Marketing across cultures*. Pearson Education.