

Različite reakcije radnika na stimulacije menadžera: studija slučaja

UDK 005.32
005.66

Khalid Alrawi

Al-Ain Univerzitet ua nauku i tehnologiju

Koledž za poslovnu administraciju

Programski direktor MBA

Postoji značajno interesovanje i vode se rasprave o efektivnosti stimulacija u upravljanju MI (managerial incentives). U ovom radu analiziramo uticaj supkulture na preference kod stimulacija u upravljanju. Naša namera je da istražimo uobičajeno mišljenje da na ovom nivou postoje razlike u kulturi i da utvrdimo da li ove razlike utiču na efektivnost MI. Niz hipoteza testirali smo pomoću jednog eksperimentalnog projekta zasnovanog na zaposlenima, Indijcima i Egipćanima. Studija je sprovedena u Abu Dabiju u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Zaključeno je da, uprkos tome što razlike na etničkom nivou postoje, kultura ipak nema značajnog uticaja na reakcije zaposlenih na MI. Konačno, u studiji smo prikazali i podatke koji dodatno potvrđuju vrednost skale koju smo koristili za merenje kulture.

1. Uvod

Široka primena upravljačkih stimulacija MI izazvala je značajno interesovanje i rasprave u vezi sa njihovom efektivnošću. Razlike između efektivnosti i izostajanja efekata MI navode na stav da postoje određeni faktori i okolnosti koji mogu da utiču na efektivnost MI.

Kultura utiče kako na razvoj teorije ili koncepta, tako i na njenu primenu (Stewart i Gregersen, 1999). Organizaciona kultura predstavlja sistem zajedničkih aktivnosti, vrednosti i verovanja koja se razvijaju u okviru organizacije i na osnovu kojih se članovi organizacije ponašaju. U poslovnom okruženju ovaj sistem se obično naziva korporativna kultura. Kao što dve osobe nisu iste, ni dve organizacione kulture nisu identične. Što je veoma značajno, teoretičari menadžmenta i konsultanti u ovoj oblasti sve više veruju da razlike u kulturi mogu i presudno da utiču na poslovanje organizacije i na kvalitet radnog veka njihovih članova (Schein, 1990).

U oblasti organizacionog ponašanja reč kultura se često koristi u vezi sa konceptom korporativne kulture, sa sve većim interesovanjem za raznovrsnost radne snage i sa širokim spektrom razlika među ljudima širom sveta. Postoji potreba da se sprovede jedno istraživanje u kojem bi se ispitali uticaji postupaka unapređivanja na kulturne grupe unutar pojedinih zemalja (John i Malhorta, 1993). Takođe se smatra da razumevanje kulture može da pomogne menadžerima pri odlučivanju, na primer, da li da primenjuju standardizovane ili lokalne strategije. (Schermerhorn, i dr., 2003). U ovom smislu organizaciona kultura predstavlja složeni sklop verovanja, očekivanja, ideja, vrednosti, stavova i ponašanja zajedničkih svim članovima jedne organizacije koji se vremenom razvijaju. (Kanfer i Kantrowitz, 2001). Kulture se razlikuju po svojoj osnovnoj strukturi i stavovima. Način na koji ljudi razmišljaju o pitanjima kao što su postignuće, bogatstvo i materijalni dobitak, rizik i promena, može da

utiče na njihov pristup radu i odnosima sa organizacijama. (Bluedom, 1992).

U svakoj kulturi određeni faktori funkcionišu kao motivatori, a drugi kao demotivatori. Specifični motivatori i njihov relativni značaj jedinstveni su za svaku kulturu posebno, a posebno često i za svaku situaciju posebno.

Menadžeri moraju da budu svesni kulturne pozadine koju unose u procenu učinka u izvršavanju zadataka. Treba da izbegavaju da kritikuju zaposlene zbog kulturnih razlika. (Adler, 1991). Ipak, veliki broj uporednih studija o kulturi u vezi sa upravljanjem uglavnom se bavio istraživanjem uticaja kulture na nacije. Postoje i tvrdnje da kulturne razlike postoje i na etničkom nivou. (Jarvis, 2002).

Kulturne vrednosti predstavljaju zajednička verovanja, stavove i osećanja o tome šta je dobro, normalno, racionalno i vredno. Kulturne vrednosti mogu da se razlikuju od organizacije do organizacije. U nekim organizacijama zaposlenima je možda više stalo do novca, u drugima ih više interesuju tehnološke inovacije ili dobrobit zaposlenih. Ove vrednosti teže da opstanu u dužem periodu, čak i kad se sastav zaposlenih u organizaciji promeni.

Razumevanje i predviđanje motivacije zaposlenih još uvek je jedna od najpopularnijih oblasti istraživanja u upravljanju. Cilj ove studije jeste da istraži kulturne razlike na ovom nivou. Studija je sprovedena u Abu Dabiju, u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Kao i u mnogim nacijama, i ovde se sve više primenjuje MI, u okviru različite etničke mešavine zaposlenih.

Ova studija na više načina predstavlja značajan doprinos i teoriji i praksi upravljanja. Prvo, iako su Chandon, Wansink i Laurent (2000) pokušali da nađu neke odgovore na pitanja međunacionalnih razlika, njihova analiza nije posebno obuhvatila uticaj kulture. U ovoj studiji smo obuhvatili kulturu, a time smo ispravili sla-

bosti prethodne studije. Ova studija predstavlja jedno od brojnih istraživanja u oblasti upravljanja koja na empirijski način meri kulturu na nivou etničke grupe. U njoj iznosimo činjenice koje se odnose na popularni stav da na ovom nivou postoje kulturne razlike. Drugo, ova studija takođe doprinosi razvoju teorije, tako što potvrđuje novu skalu za merenje kulture u kontekstu zaposlenih, t.j., CVSCALE (Yoo, Donthu i Lenartowitz, 2001). Konačno, ova studija praktičarima u upravljanju pruža uvid u dizajn MI strategija. Ona se bavi pitanjem da li standardizovati ili lokalizovati MI između ciljnih etničkih grupa. (Uncle i Kwok, 2002).

2. Stimulacije u upravljanju i potencijalni uticaj na kulturu

Većina ranijih studija efektivnosti MI fokusirala se na pitanja novca. (Steers i dr., 1992). Ipak, u praksi se koriste i novčane i ne-novčane stimulacije, a među njima postoje značajne razlike. Cilj novčane stimulacije (na primer, povećanje plate) jeste da odmah nagradi zaposlenog i ona je po prirodi transakcionalna. Ne-novčana stimulacija (na primer, premeštaj na viši položaj) predstavlja nagradu sa zadržkom i više se zasniva na međusobnim odnosima. (Tomer, 2001).

Motivacija se odnosi na pojedinačne sile koje utiču na pravac, nivo i upornost pojedinca da ulaže napore na poslu; stoga stimulacija menadžera može mnogo da mu koristi. Poboljšanje kvaliteta života može da bude najvažnija korist. Ipak, postoje dokazi da na zaposlene više utiču neke druge koristi, na primer želja za stimulativnom platom, sigurnim radnim mestom, fleksibilnim obavezama na poslu i odnosima na radu. Ove koristi se dalje dele na materijane stimulacije (novčane stimulacije) i na nematerijalne stimulacije (ne-novčane stimulacije). U smislu ovakvog stava, koristi izražavanja, istraživanja i primanja vrednosti mogu se klasifikovati kao nematerijalne stimulacije.

Kulturu je teško definisati, ali se obično posmatra kao usvojeni i zajednički način mišljenja i ponašanja u grupi ljudi ili u društvu. (Lewis, 1996). Ova definicija je prihvatljiva iz nekoliko razloga. Prvo, ona podrazumeva da kultura obuhvata sve norme i verovanja društva – to je ukupni način života u jednom društvu. Stoga po ovoj definiciji kultura može da utiče na ponašanje pojedinca. Drugo, ova definicija je fleksibilna i podrazumeva nekoliko nivoa kulture. Ovo je očigledno iz pojma „društva“ u okviru definicije, što znači da kultura nije neophodno ograničena na državu. Ovo je značajno ako se uzme u obzir da se ova studija ne fokusira na nacionalnu kulturu. (Allen i Katz, 2002). U ovoj studiji kultura se proučava na nivou etničke grupe u okviru arapskog konteksta. Etničke grupe mogu se posmatrati kao sup-kulture u jednoj zemlji. Stoga proučavanje kulture pristupom etnicitetu u domaćem kontekstu jeste održivo i primereno zato što svaka et-

nička grupa ima sopstveni skup kulturnih vrednosti. (Gerstner i Day, 1994).

Na osnovu razlika između tipova MI i benefita stimulacija Chandon, Wansink i Laurent (2000) su pokazali da novčane stimulacije pružaju veće koristi (materijalne stimulacije), dok ne-novčane stimulacije pružaju više nematerijalne koristi. Ovi odnosi nisu apsolutni, više su pitanje stepena.

U ovoj studiji kultura se posmatra na nivou etničke grupe u okviru domaćeg konteksta, u Emiratima. Etničke grupe mogu se posmatrati kao supkulture u okviru jedne zemlje. One održavaju glavne odlike nacionalne kulture iz koje potiču, ali istovremeno razvijaju i sopstvene norme i verovanja. (Usunier, 2000). Zahvaljujući svojoj kulturi, svaka etnička grupa predstavlja jedinstvenu zajednicu. (Lee, Fairhurst i Dillard, 2002).

Kada se uzme u obzir potencijalni značaj kulture, potrebna je i odgovarajuća osnova za procenu njenog uticaja. Ovde smo koristili pet dimenzija kulture koje zagovara Hofstede (1991): udaljenost moći, izbegavanje neizvesnosti, individualizam – kolektivizam, samopoštovanje i orijentacija u vremenu. Neki drugi istraživači predlažu alternativne dimenzije (Clarks, 1990), ali Hofstedove dimenzije su najšire prihvaćene i primenjene su u najvećem broju kros-kulturnih studija. (Sondergaard, 1994). Naravno, ima i nekoliko oštrih zamerki Hofstedovim dimenzijama. Njegova prvobitna studija je relativno stara i možda je zastarela, ali i pored ovih ograničenja, Hofstedove dimenzije ostaju konceptijski validne za tumačenje kulturnih razlika. Primerenost ovih dimenzija za ovu studiju potkrepljena je i stavom da „postoje posebni odnosi između (Hofstedovih) kulturnih dimenzija i odgovarajuće politike unapređivanja“ (Kale i McIntyre, 1991). I zaista, jedan od ciljeva ove studije jeste da se utvrdi da li postoji odnos između kulturnih dimenzija i reagovanja zaposlenih na MI. Šta više, iako ih je razvio za uporedno proučavanje više zemalja, smatra se da se pomoću Hofstedovih dimenzija mogu objasniti i varijacije unutar jedne zemlje (Au, 1999), uključujući i one na nivou etničke grupe. Pojedinačne vrednosti i stavovi, koji predstavljaju značajne aspekte motivacije, imaju snažne osnove u kulturi. Ono što se pokaže kao motivacioni faktor, kao nagrada u jednoj kulturi, možda ne važi u nekoj drugoj. Kod ovih pitanja treba biti pažljiv i izbegavati uskožrude i etnocentrične stavove da ljudi u svim kulturama motivišu iste stvari i na isti način. (Hofstede, 1993).

Moramo da budemo svesni i da novac ima složeni uticaj na ambiciozne ljude. Oni su svesni svojih sposobnosti i svojih mana i stoga su samouvereni kada oduberu da se bave određenim poslom. Oni vrednuju novac kao snažan simbol svoga postignuća i sposobnosti. Finansijska stimulacija, ukoliko pomisle da su neade-

kvatno nagrađeni prema svom doprinosu, može kod njih da izazove nezadovoljstvo.

3. Hipoteze

Za potrebe ove studije istraživač je razdvojio MI na dva tipa stimulacija (t.j., materijalne i nematerijalne). Materijalne stimulacije obuhvataju sve novčane benefite, kratkoročne i dugoročne, dok nematerijalne stimulacije podrazumevaju svako poboljšanje statusa zaposlenog, a da to nije finansijska korist unutar organizacione hijerarhije.

Pojedinci koji nisu u stanju da prepoznaju i uvažavaju uticaj kulture na ponašanje mogu da doprinesu pojavi nekih disfunkcionalnih situacija. S druge strane, ako toj kros-kulturalnoj situaciji na radnom mestu pridemo pažljivo i s uvažavanjem, možemo da radimo zajedno bez teškoća i čak koristeći prednosti koje bilo kakav konstruktivni sukob eventualno izazove. (Latham, 2001). Uopšteno govoreći, pretpostavlja se da razlike zasnovane na pet Hofstedovih (1991) dimenzija mogu da imaju za posledicu relativne razlike između etničkih grupa u smislu njihovog rada i zasluga za neki od ova dva tipa stimulacija. Kada se na ovaj način postave odnosi između materijalnih (novčanih) i nematerijalnih (ne-novčanih) stimulacija i njihovih tipova, etničke grupe mogu da se razlikuju po svom relativnom opredeljenju za novčane ili ne-novčane stimulacije; na primer, bez obzira što novčane stimulacije mogu biti značajnije za zaposlene, zbog kulturnih razlika jedna etnička grupa može da ih ceni više nego druga. (Locke, 2000). Ove hipoteze su detaljno razrađene na osnovu pet kulturnih dimenzija. Treba imati na umu da teorijska snaga hipoteza nije jednaka u svim dimenzijama. Na primer, hipoteza koja se odnosi na kolektivizam teorijski je bolje utemeljena nego hipoteza koja ukazuje na distancu od moći. (Cumings, 2001). Takođe, moć nagrade predstavlja stepen do kojeg menadžer može da koristi i bitno i nebitno nagrađivanje da bi kontrolisao ljude. Ipak, obuhvatili smo svih pet dimenzija da bi ova studija bila sveobuhvatna. Iako svi menadžeri imaju određeni pristup nagrađivanju, uspešnost u pristupu i korišćenju nagrada u cilju postizanja uticaja razlikuje se od menadžera do menadžera.

Distanca od moći: predstavlja spremnost jedne kulture da prihvati status i razlike u moći među njenim članovima. Ona odražava stepen do kojeg bi ljudi poštovali hijerarhiju i rang u organizacijama. U kulturama u kojima postoji visok stepen distance od moći, nejednakost dominira i kao takva se prihvata. Istina, privilegije i statusni simboli se i očekuju i priželjkuju (Hofstede, 1991). U takvim kulturama zaposleni će verovatno biti osetljiviji na stimulacije koje podrazumevaju drugačiji tretman. Ove stimulacije su ne-novčane i u njima drugačiji tretman može da nastane davanjem prednosti vrednosti (na primer, premeštaj na novi po-

ložaj) ili slučajno (na primer, privremene nagrade). Nasuprot tome, kulture sa manjom distancom moći manje su tolerantne prema nejednakostima i specijalnim privilegijama (Hofstede, 1991). U takvim kulturama zaposleni bi se radije opredelili za stimulacije koje daju jednake nagrade svima. To uglavnom obuhvata novčane stimulacije, kao što je veća plata, pošto su one uglavnom dostupne svima i svima znače istu dobit. U ovom smislu razvijena hipoteza glasi: "Novčane stimulacije (materijalne koristi) verovatno će imati više efekta u kulturama niskog stepena distance od moći u odnosu na kulture visokog stepena distance od moći."

Izbegavanje neizvesnosti: predstavlja tendenciju kulture da joj smeta neizvesnost i rizikovanje u svakodnevnom životu (strukturirane u odnosu na nestrukturirane organizacione situacije). U kulturama koje karakteriše visok stepen izbegavanja neizvesnosti postoji tendencija da se izaberu stabilne situacije i da se izbegne rizik. (Usunier, 2000). Stoga, u zavisnosti od toga koliko neizvesnost doprinosi rizičnim stanjima, ovakve kulture će se pre opredeliti za stimulacije koje nude opipljivije i neposredne nagrade (na primer, neposredne isplate). Ovo stoga što su takve nagrade sigurnije i podrazumevaju najmanji stepen rizika. S druge strane, kulture u kojima je stepen izbegavanja neizvesnosti nizak rizik se više toleriše i u budućim neizvesnostima vidi se i nova prilika. Stoga će zaposleni koji pripadaju ovakvoj kulturi radije prihvatiti MI koje podrazumevaju relativno manje materijalne i dugoročne nagrade (na primer, novo rukovodeće mesto). (Adler, 2002). Hipoteza u ovom slučaju glasi: "novčane stimulacije (materijalna korist) imaće više efekta za kulture koje se odlikuju visokim stepenom izbegavanja neizvesnosti u odnosu na one u kojim je ovaj stepen niži."

Individualnost/kolektivizam: odnosi se na tendenciju pripadnika jedne kulture da naglase pojedinačne interese ili grupne odnose. Ova hipoteza pokazuje stepen do kojeg će ljudi radije raditi kao pojedinci, odnosno raditi u grupama. Značajnu ulogu u ovom procesu traženja i izbora igraju odnosi. Vrednost se pridaje sopstvenom interesu i zadovoljstvu. Pored toga, individualistička kultura naglašava diferencijaciju i sposobnost da se izrazi sopstvena jedinstvenost. Za ovakve kulture verovatno su prihvatljivije ne-novčane stimulacije pošto su nematerijalne koristi koje donose zabavne i predstavljaju novo iskustvo. Pored toga, ovakve koristi (benefiti) mogu da predstavljaju bitnu vrednost za pojedince i da im pruže priliku da se ispolje. Stoga stepen individualizma može da utiče na izbor zaposlenog između različitih tipova MI. (Nakata i Sivakumar, 2001). Nasuprot tome, manje individualističke kulture se odlikuju bliskim odnosima i međuza-visnošću. Naglašena je sklonost unutrašnjim grupama, tipično zatvorenim društvenim grupama kao što su porodica i prijatelji. (Sagie, Elizor i Yamauchi, 1996).

Stoga će kolektivističke kulture biti manje otvorene prema stimulacijama koje podrazumevaju izgrađivanje stimulacija (na primer, plan stimulacija) pošto nisu rade da grade odnose sa grupom spolja. Umesto toga, kolektivističke kulture će biti otvorenije prema novčanim stimulacijama pošto su benefiti koje one donose zajednički (na primer, povećanje plate) i lakše se dele u okviru unutrašnje grupe (na primer, materijalni benefiti). Hipoteza izvedena na osnovu ovoga stava glasi: "Novčane stimulacije imaju više efekta za kolektivističke kulture u odnosu na individualističke kulture."

Samopoštovanje (muževnost/ženstvenost): odnosi se na tendenciju kulture da pripiše vrednost stereotipu karakternih crta muškarca ili žene. Odražava stepen do kojeg organizacije naglašavaju takmičarski duh i (samo)isticanje u odnosu na osećajnost u međuljudskim odnosima i trud da se ti odnosi održe. U kulturama koje se odlikuju samoisticanjem članova vrednost se pridaje materijalnom uspehu i dokazivanju, isticanju. (Meyer, 2001). U takvim kulturama zaposleni će radije prihvatiti novčane stimulacije, pošto benefiti koji su više materijalne i transakcione prirode mogu da zadovolje njihovu potrebu za ličnim i materijalnim uspehom. Na drugom kraju spektra, kulture koje su manje muževne ističu brigu za druge i za kvalitet života, a manje značaja pridaju ličnoj i materijalnoj dobiti. Moramo da imamo na umu da novac ima složen uticaj na ambiciozne ljude. Oni su svesni svojih kvaliteta i mana i stoga su samouvereni kada odluče da se bave određenim poslom. Oni cene novac kao snažan simbol svog postignuća i prikladnosti. Finansijska stimulacija može da izazove nezadovoljstvo ako misle da ne odražava njihov doprinos na zadovoljavajući način.

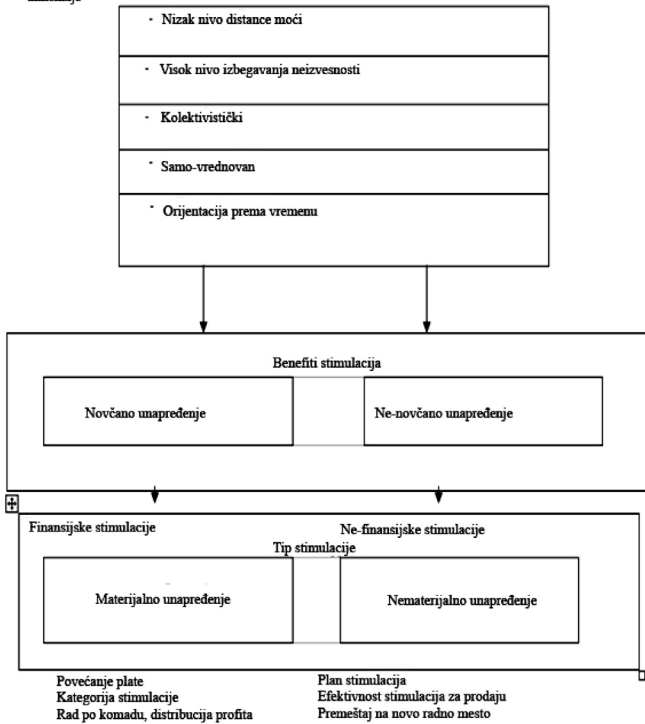
Predviđamo da će grupni rad više motivisati zaposlene ukoliko kultura jedne zemlje pridaje veliki značaj kvalitetu kriterijuma samoisticanja. (Rheem, 2000). Stoga se očekuje da će zaposleni koji neguju takvu kulturu biti naklonjeniji ne-novčanim stimulacijama, pošto su benefiti koje dobijaju više okrenuti odnosima među ljudima. Hipoteza u ovom slučaju glasi: "Novčane stimulacije imaju više efekta kod kultura koje ne-

guju samoisticanje (muževnost) u odnosu na kulture kod kojih je stepen samoisticanja nizak (ženstvene).

Poslednja dimenzija tiče se **orijentacije prema vremenu**: Predstavlja stepen do kojeg jedna kultura naglašava kratkoročno ili dugoročno mišljenje. To je tendencija kulture da naglašava vrednosti vezane za budućnost, kao što je štedljivost i upornost, ili vrednosti koje se u velikoj meri fokusiraju na sadašnjost. Viši ili pozitivni krak vezuje se za orijentaciju u pravcu perspektiva u budućnosti, a vrednost se pripisuje upornosti i lojalnosti. Zaposleni koji pripadaju ovoj kulturi spremniji su da podnesu kratkoročne žrtve ili investicije zarad dugoročne koristi. To su dokazale istraživačke studije koje su pokazale da ljudi koji su orijentisani prema budućnosti više vole da dobiju nagradu kasnije (Klineberg, 1968). U stvari, zaposleni u kulturi koja favorizuje ovakvu orijentaciju na vreme radije će se opredeliti za ne-novčane stimulacije kao što su premeštaj u drugo odeljenje ili nova titula na poslu, pošto su ovakve nagrade dugoročne i zasnovane na lojalnosti. Nasuprot tome, niži, odnosno negativni, kraj ukazuje na perspektivu orijentisanu na prošlost, koja naglašava tradiciju. Zaposleni koji pripadaju ovakvim kulturama više vole kratkoročna planiranja i neposrednije finansijske dobitke. (Spears, Lin i Mowen, 2001). Stoga zaposleni u kulturama koje su niže na skali orijentacije prema vremenu (konfučijanski dinamizam) ne reaguju povoljno na ne-novčane stimulacije pošto je potrebno mnogo vremena da se one isplate. Umesto toga će radije primiti novčane stimulacije, pošto je korist od njih neposrednija i transakcionalna. Stoga hipoteza glasi: "Novčane stimulacije imaju više efekta na kulture koje nisu značajno vremenski orijentisane u odnosu na one koje se odlikuju visokim stepenom orijentisanosti u vremenu."

Konačno, organizacija može da koristi nagrade i statusne simbole neefektivno i nedosledno. Ako tako čini, onda propušta izvanrednu priliku da utiče na svoju kulturu pošto su praksa nagrađivanja i kultura organizacije tesno povezani u glavama njenih članova. U stvari, neki stručnjaci veruju da je najefektivniji metod uticaja na organizacionu kulturu upravo uticaj putem sistema nagrađivanja.

Slika (1): Pregled hipoteza
Kulturne
dimenzije



Metodologija istraživanja i analiza

Za ovo istraživanje izabrali smo dve etničke grupe, Indijce i Egipćane. Zemlje iz kojih ove grupe potiču značajno se razlikuju u smislu Hofstedovih (1991) kulturnih dimenzija. Smatra se da Egipćane uglavnom odlikuje visok stepen distance od moći, nizak stepen izbegavanja neizvesnosti, kolektivism, samoisticanje i orijentacija prema vremenu, dok se Indijci odlikuju niskim stepenom distance od moći, visokim stepenom izbegavanja neizvesnosti, individualisti su, nisu naklonjeni samoisticanju i imaju nizak nivo orijentacije prema vremenu. Očekuje se da će glavne razlike još uvek biti uočljive i na etničkom nivou i da će stoga olakšati proveru hipoteza. Etnički uzorci izabrani su među zaposlenima na Univerzitetu Ajman u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Glavni cilj ove studije jeste provera teorijskih postavki, a ne primena. Stoga je izbor homogenog uzorka kao što su zaposleni prihvatljiv i prikladan, pošto umanjuje varijabilnost i uticaj beznačajnih faktora (Calder, Phillips i Tybout, 1981). Uzorak je proveren i iz razloga da bi se izdvojili ne-kulturološki faktori koji mogu da dovedu do zabune. Na reakciju zaposlenih iz različitih kultura na MI utiču i makroekonomske i sociodemografske faktori. Makroekonomske faktore, na primer nivo nacionalne privredne aktivnosti, efektivno smo kontrolisali pošto smo ispitivanjem obuhvatili samo jednu zemlju, tako da se ti faktori mogu smatrati konstantnim. Kad je reč o sociodemografskim faktorima, uobičajene karakteristike koje se posmatraju u kros-kulturalnim studijama o MI obuhvataju starosno doba, pol, dohodak i nivo obrazovanja. Ove karakteristike smo tretirali

ili kao kovarijantne ili smo ih kontrolisali usklađenim uzorkovanjem. Ipak, postojale su rasprave i o tome da se demografijom pojedinca ne mogu objasniti bilo kakve razlike u efektivnosti stimulacije. (Bond, 1988). Kad smo uzeli u obzir sve ove različite stavove i zaključke, odlučili smo da u ovoj studiji primenimo mešani pristup proučavanju tih zbunjujućih sociodemografskih faktora. Prvo smo uskladili nivo obrazovanja. Uzorak smo ograničili na zaposlene sa fakultetskom diplomom, da bi obrazovni nivo bio jednak za sve i da bismo predupredili bilo kakvu pristrasnost koja bi proizašla iz poznavanja neke posebne oblasti. Drugo, faktore pola, starosnog doba i dohotka posmatrali smo kao kovarijete i oni su značajni za istraživanje pošto je moguće da u različitim kulturama postoje razlike u ponašanju zaposlenih po polu i po starosnom dobu. Ipak, uprkos validnosti samo-identifikacije, može doći do nejasnosti zbog efekata akulturacije (t.j., stepena do kojeg jedna etnička manjina asimiluje novu kulturu). U ovoj studiji akulturaciju smo analizirali tako što smo koristili faktore zemlje porekla zaposlenog i dužinu boravka u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Kada je reč o regrutovanju osoblja, u određivanju etniciteta ispitanika koristili smo proces samo-identifikacije. (Simon i Mark, 2002). Smatra se da je za određivanje supkultura unutar jedne zemlje bolje koristiti samo-identifikaciju nego neke druge popularne mere, kao što je zemlja državljanstva. Samo-identifikacija predstavlja unutrašnji sistem vrednosti pojedinca i stoga predstavlja njegovu kulturnu realnost. (Bochner i Hesketh, 1994).

Glavni eksperiment u okviru istraživanja obuhvata upitnik koji smo sami pripremili, a koji ima za cilj da testira validnost CVSCALE i pet hipoteza koje smo naveli u prethodnom poglavlju (videti Dodatak 1). Upitnik smo prvo podvrgnuli pilot testiranju. U okviru glavnog eksperimenta, za testiranje redosleda efekata koristili smo dve verzije. Ispitanicima smo po slučajnom izboru dali jednu ili drugu verziju upitnika. U obe verzije od ispitanika se tražilo da i) naprave izbor između tri novčana i tri ne-novčana (efekta), ii) navedu šta bi im više odgovaralo kao novčana ili ne-novčana nagrada, iii) popune odgovore na neka pitanja iz CVSCALE i iv) odgovore na demografska pitanja u vezi sa polom, starosnim dobom, dohotkom, etnicitetom i akulturacijom. Ove odgovore na CVSCALE koristili smo da odredimo relativne kulturne vrednosti za obe etničke grupe, a na osnovu pet kulturnih dimenzija. Za ukupan uzorak, pouzdanost alfa za kulturne dimenzije kretao se u rasponu od 0,58 do 0,67 (tabela 1). Iako su ovo skromni rezultati, oni se mogu porediti sa rezultatima do kojih su došli Yoo, Donthu i Lenatowitz (2001) i svi zadovoljavaju prag pouzdanosti od 0,6 koji se uobičajeno računa na novim skalama. I dalje, između ove dve verzije upitnika nisu ustanovljene nikakve bitne razlike. Stoga izgleda da redosleda efekata nema. To bi trebalo da znači da nivo pou-

zdanosti varira neznatno između etničkih grupa. Ipak, ove varijacije su slične varijacijama koje su utvrdili Yoo, Donthu i Lenatowitz (2001), a samo u jednom slučaju je pouzdanost alfa pala ispod 0,6 (0,52 za parametar samo-vrednovanja kod Indijaca).

Varijable	Celokupan uzorak	Indijci	Egipćani
Distanca moći	0.63	0.67	0.60
Izbegavanje neizvesnosti	0.62	0.65	0.59
Individualizam	0.65	0.60	0.68
Samovrednovanje	0.58	0.52	0.65
Orijentacija prema vremenu	0.67	0.66	0.67

Pošto smo testirali pouzdanost, primenili smo faktor-sku analizu da bismo potvrdili validnost pitanja (tabela 2). Po specifikaciji pet faktora, rezultati probne faktorske analize preliminarno su potvrdili validnost CVSCALE. Uglavnom, rezultati potvrđuju da su ovi konstrukti nezavisni.

CVSCALE Broj pitanja	Distanca moći	Izbegavanje neizvesnosti	Individualizam	Samo-vrednovanje	Orijentacija prema vremenu
Moć2	0.67	0.10	0.13	-0.06	-0.06
Moć1	0.64	0.07	-0.02	0.09	-0.14
Moć4	0.58	-0.08	0.11	0.11	0.05
Moć5	0.56	0.16	0.04	0.01	-0.01
Moć3	0.47	-0.24	-0.01	0.03	0.09
Neizvesnost3	0.02	0.76	0.03	0.07	0.01
Neizvesnost5	-0.03	0.62	0.04	0.15	0.15
Neizvesnost2	0.10	0.51	0.09	-0.17	0.24
Vreme3	-0.06	0.43	-0.02	-0.07	0.42
Neizvesnost4	-0.00	0.43	0.10	0.21	0.07
Neizvesnost1	0.10	0.42	-0.00	0.15	0.26
Individualizam3	0.00	0.01	0.65	0.14	0.17
Individualizam4	0.19	0.01	0.65	-0.03	0.19
Individualizam6	0.09	0.00	0.65	0.25	-0.05
Individualizam2	-0.18	0.17	0.52	-0.07	-0.12
Individualizam5	0.16	0.18	0.49	0.23	-0.15
Individualizam1	0.05	-0.01	0.48	0.01	0.14
Samovrednovanje2	-0.04	0.07	0.00	0.74	0.13
Samovrednovanje1	0.35	-0.12	0.15	0.64	0.13
Samovrednovanje3	0.08	0.08	0.09	0.62	-0.00
Vreme4	-0.03	-0.03	0.05	0.05	0.68
Vreme5	0.07	0.07	0.06	0.01	0.66
Vreme6	-0.06	-0.06	0.13	-0.08	0.65
Vreme1	0.01	0.01	-0.03	0.07	0.56
Vreme2	-0.18	-0.18	0.22	-0.01	0.33

Primenom AMOS 4,0 na tabeli 3 prikazali smo ključne rezultate standardizovanog rešenja. Ukupno uklanjanje mernog modela bilo je izvanredno: X^2 ($d.f.$ = 296) = 540,30, korenska srednja vrednost kvadratne greške aproksimacije (RMSEA) = 0,03, normirani fit indeks (NFI) = 0,94, uporedni fit indeks (CFI) = 0,96, a diferencijalni fit indeks (IFI) = 0,96. Ovi rezultati definitivno potvrđuju CVSCALE i njenu primenu u proučavanju konstrukata koje smo izrazili u našim hipotezama.

	Distanca moći	Izbegavanje neizvesnosti	Kolektivizam	Samo-vrednovanje	Orijentacija prema vremenu
Indijci	3.90 Nisko	1.99 Nisko	2.65 Individualističko	2.90 Žensko	1.90 Nisko
Egipćani	3.71 Visoko	2.0 Visoko	2.41 Kolektivističko	2.85 Samo-vrednovanje	1.71 Visoko
T vrednost	2.10	1.5	2.60	3.00	3.01
Znač P vrednosti	0.01	0.11	0.00	0.0	0.00

Što se tiče ukupne pouzdanosti, sve procene se kreću u rasponu od 0,76 do 0,82 (tabela 3). Ovi rezultati potvrđuju konvergentnu validnost skale. Pored toga, bez obzira što je prosečna varijacija koju smo dobili za svaku dimenziju bila skromna, 0,50, one ipak zadovoljavaju minimalni prihvatljivi nivo, tako da rezultati potvrđuju da su ove dimenzije samostalne. Pošto smo potvrdili pouzdanost i validnost CVSCALE, sve odgovore smo skupili za analizu. Izračunat je prosečan broj (vrednost) za svaku kulturnu dimenziju iz odgovora u čitavom uzorku, za obe etničke grupe. Ovakav pristup ukazuje na fleksibilnost CVSCALE pošto omogućava da se kultura meri na individualnom nivou, ali da se analizira na odgovarajućem agregatnom nivou. Stoga pojedinačni ispitanici mogu da se razlikuju od proseka svoje grupe, ali će i dalje biti podobni za analizu. Onda smo uporedili prosečne skorove i napravili klasifikaciju relativnih kulturnih vrednosti ove dve etničke grupe, po svakoj dimenziji.

CVSCALE Broj pitanja	Standardizovani faktor				
	Distanca moći	Izbegavanje neizvesnosti	Individualizam	Samo-vrednovanje	Orijentacija prema vremenu
Moć	0.58				
Moć	0.50				
Moć	0.38				
Moć	0.49				
Moć	0.44				
Neizvesnost		0.43			
Neizvesnost		0.43			
Neizvesnost		0.72			
Neizvesnost		0.34			
Neizvesnost		0.59			
Individualizam			0.36		
Individualizam			0.26		
Individualizam			0.63		
Individualizam			0.58		
Individualizam			0.45		
Individualizam			0.56		
Samovrednovanje				0.58	
Samovrednovanje				0.54	
Samovrednovanje				0.57	
Samovrednovanje				0.33	
Orijentacija prema vremenu					0.53
Orijentacija prema vremenu					0.20
Orijentacija prema vremenu					0.46
Orijentacija prema vremenu					0.70
Orijentacija prema vremenu					0.45
Orijentacija prema vremenu					0.63
Ukupna pouzdanost	0.80	0.79	0.82	0.76	0.82
Isključene varijante	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50

	X^2	$d.f.$	RMSEA	NFI	CFI	IFI
Model	540.30	296	0.03	0.94	0.96	0.96

Iako vrednost apsolutne razlike izgleda mala, na osnovu konvencionalnih statističkih standarda postoje značajne razlike između ove dve etničke grupe u svim dimenzijama kulture ($P < 0,05$), osim za izbegavanje neizvesnosti. Kad primenimo relativne prosečne vrednosti, Indijci se mogu klasifikovati kao grupa koja ima relativno nizak prag distance od moći, nizak prag izbegavanja neizvesnosti, individualistički su nastrojani i pokazuju karakteristika ženstvenosti, imaju nizak prag orijentacije prema vremenu. Vrednosti za Egipćane su suprotne. Ova klasifikacija se u velikoj meri poklapa sa rezultatima do kojih je došao Hofstede

(1991). Zaista, kako smo već objasnili, svrha primene CVSCALE jeste da se dobije neposredna mera kulture i da se izbegnu ograničenja u zaključivanju nasleđena iz ranijih studija kao što je Hofstedova.

Da bismo ispitali svaku hipotezu, analizirali smo rezultate eksperimenta primenom dva postupka. Prvo, za testiranje odnosa između preferenci i tipova MI koristili smo logističku regresiju. Zavisnu varijablu predstavljao je izbor između tipa stimulacije (novčana ili ne-novčana), nezavisne varijable su tipovi stimulacije (materijalna ili nematerijalna), a kovarijeteti su pol, starosno doba i dohodak. Drugo, analizirali smo zastupljenost pojedinih tipova stimulacije u izboru da bismo utvrdili da li postoji razlika između etničkih grupa. Analizu smo sproveli i na nivou etničke grupe i na individualnom nivou i po različitim grupama po faktoru akulturacije.

	Rezime modela			Nezavisne varijable			
	-2 Verovatnoća	log Vrednost	R ² Omnibus test koeficijentata modela	Tip unapređenja	Pol	Starost	Dohodak
Distanca moći Indijci	221 ^a (224) ^b	0.02 ^c	0.42	-0.21 (0.48) ^d	0.62 (0.06)	0.13 (-0.67)	-0.29 (0.44)
Visok nivo Distanca moći Indijci	216 (242)	0.14	0.00	-1.57 (0.00)	0.37 (0.25)	-0.15 (0.64)	0.56 (0.16)
Nizak nivo Izbegavanje neizvesnosti Indijci	236 (240)	0.02	0.41	-0.46 (0.13)	0.53 (0.86)	0.07 (0.77)	0.45 (0.16)
Visok nivo Izbegavanje neizvesnosti Egipćani	239 (239)	0.11	0.00	-1.30 (0.00)	-0.13 (0.63)	-0.14 (0.64)	0.64 (0.08)
Individualnost Indijci	259 (264)	0.02	0.27	-0.26 (0.34)	0.28 (0.34)	-0.02 (0.48)	0.59 (0.05)
Individualnost Egipćani	242 (256)	0.08	0.00	-0.93 (0.00)	0.28 (0.33)	-0.05 (0.83)	1.26 (0.02)
Samo- vrednovanje Indijci	239 (240)	0.00	0.94	-0.14 (0.61)	0.14 (0.65)	-0.03 (0.86)	0.12 (0.69)
Samo- vrednovanje Egipćani	214 (234)	0.11	0.00	-1.35 (0.00)	0.39 (0.23)	-0.13 (0.68)	0.76 (0.07)
Nizak nivo Orijentacija prema vremenu Indijci	253 (239)	0.02	0.24	-0.37 (0.20)	0.57 (0.05)	-0.05 (0.83)	0.21 (0.48)
Visok nivo Orijentacija prema vremenu Egipćani	234 (248)	0.08	0.00	-1.03 (0.00)	0.33 (0.28)	-0.24 (0.44)	0.59 (0.08)

Edward Lawler, stručnjak za menadžment, veoma nam je pomogao da shvatimo uticaj novčane isplate kao ne tako značajne nagrade. U svom istraživanju on izvodi uopšteni zaključak da, da bi ova isplata bila izvor motivacije za rad, onda se kao put za ostvarivanje visoke plate mora uzeti visok nivo postignuća na poslu. (Lawler, 1981). Analiza logističke regresije sprovedena je na obe etničke grupe, za svaku dimenziju. Tako je u stvari sprovedeno deset regresija (tabela 5). Rezultati

pokazuju da se modeli regresije slabo uklapaju, pošto su redukcija u -2 log vrednosti verovatnoće i vrednosti R² relativno niske. Ipak, omnibus test koeficijentata modela pokazuje da su koeficijenti značajni kod 5 za model (p<0,05). Unutar značajnih modela, tip stimulacije unapređenja je dosledno pokazivao da ima značajan i negativan odnos prema tipu stimulacije: visok prag distance od moći (B = -1,57, p=0,00), visok prag izbegavanja neizvesnosti (B = -1,30, p=0,00), individualizma (B = -0,93, p=0,00), samo-vrednovanja (B = -1,35, p=0,00) i orijentacije u vremenu (B = 1,03, p=0,00). Ovi rezultatu ukazuju na to da su u slučaju svake značajne dimenzije nematerijalne stimulacije povezane sa izborom ne-novčanih stimulacija, a da su materijalne stimulacije povezane sa izborom novčanih stimulacija. Utvrđeno je da kovarijeteti pola, starosnog doba i dohotka uglavnom nemaju značaj. Jedini izuzetak je da je viši dohodak u vezi sa izborom ne-menadžerskih stimulacija u dimenziji individualizma (B = 1,26, p=0,02).

Da bismo testirali hipoteze koristili smo dva predtesta i jedan glavni eksperiment. Ipak, prvo će biti potrebno da govorimo o stimulusima i skali za merenje. Ovo smo prikazali na tabeli 6 i u Dodatku (B).

Pitanje	Mera/izvor	Oblast primene
Benefit veće plate	• 18-pitanja skale benefita • 3-pitanja opšte evaluacione skale (Chadon, Wansink Laurent, 2000)	• Probni test 1
Potsticajna kategorija stimulacije	• 4-pitanja rezultata monetarnog indeksa (Batra and Ahtola, 1990)	• Probni test 2 • Glavni eksperiment
Potsticajni plan stimulacije	• Sekundarno istraživanje	• Probni test 1 • Glavni eksperiment
Distribucija profita + rad na komad	• Sekundarno istraživanje	• Probni test 1 • Glavni eksperiment
Kultura	• 20-pitanja CVSCALE (Yoo, Donthu and Lenartowicz, 2000)	• Glavni eksperiment
Unapređenje na novo radno mesto	Radno mesto zaposlenog	• Glavni eksperiment

	Sve stimulacije	Materijalne stimulacije	Nematerijalne stimulacije
Distanca moći			
Nizak-Indijac	81%	79%	83%
Visok-Egipćanin (značajna P-vrednost)	79% (0.51)	68% (0.01)	91% (0.05)
Izbegavanje neizvesnosti			
Nizak-Indijac	77%	74%	80%
Visok-Egipćanin (značajna P-vrednost)	78% (0.39)	64% (0.08)	87% (0.31)
Individualizam			
Individualista-Indijac	76%	73%	78%
Kolektivista-Egipćanin (značajna P-vrednost)	77% (0.70)	69% (0.47)	84% (0.14)
Samovrednovanje			
Ženski-Indijac	79%	71%	80%
Muški-Egipćanin (značajna P-vrednost)	80% (0.77)	71% (0.14)	89% (0.02)
Orijentacija prema vremenu			
Nizak-Indijac	76%	73%	80%
Visok-Egipćanin (značajna P-vrednost)	78% (0.62)	70% (0.47)	86% (0.13)

4. Rezime i zaključci

Motivisanje zaposlenih nikada nije bilo lako. Zaposleni dolaze u organizaciju sa različitim potrebama, ličnostima, veštinama, sposobnostima, interesovanjima i sklonostima. Njihova očekivanja od poslodavaca su različita u odnosu na ono što smatraju da poslodavac može da očekuje od njih. Ključni zaključci i doprinos ove studije mogu se rezimirati u dve glavne oblasti: kultura i MI i kultura i etnicitet.

Neki zaposleni veoma uživaju u svom poslu i spremni su da ulože veliki napor. Drugima su draži njihovi sopstveni interesi i ne interesuje ih ništa drugo. Da bi dobro funkcionisao, plan za isplate prema zaslugi treba da se zasniva na realističnim i preciznim merenjima radnog učinka pojedinca, a treba i razviti osećanje kod zaposlenih da je put do visoke plate visok učinak. Pored toga, plaćanje prema zaslugama mora da napravi jasnu razliku između visokog i niskog učinka po visini naknade koja se isplaćuje. U ovoj studiji empirijski izvodimo zaključke i potvrđujemo CVSCALE koju su uspostavili Yoo, Donthu i Lenatowitz (20019). Pokazali smo fleksibilnost CVSCALE u smislu da se kultura može analizirati i na etničkom i na individualnom nivou. Stoga ova studija još jednom dokazuje validnost i primenljivost skale.

Drugi ključni doprinos ove skale jeste u tome da uprkos kulturnim razlikama između ove dve etničke grupe, ne postoje značajne razlike u njihovom opredeljenju za tip stimulacije MI. Uz samo 2 izuzetka, ovaj rezultat je ostao dosledan na nivou etničke grupe u svim stimulacijama i za svaki tip stimulacije. Izostanak kulturnih efekata očigledan je i na individualnom nivou. Implikacije ovih zaključaka su dvojake. Prvo, iako kulturne razlike mogu da postoje, one izgleda nemaju uticaja na reakcije zaposlenih na MI na etničkom nivou. To znači da menadžeri mogu da koriste standardizovane MI kada ciljaju na različite etničke grupe i stoga mogu da izbegnu skuplje diferencijalne strategije. Drugo, ovaj zaključak naglašava činjenicu da kulturne razlike mogu da budu značajnije u nekim oblastima upravljanja u odnosu na druge. Stoga bi bilo pogrešno zaključiti da će kulturne razlike uticati na sve oblasti upravljanja. Zato značaj etničkog upravljanja, kako su to predložili istraživači Higgins i McAllaster (2002) treba posmatrati unutar specifičnog konteksta u kojem se primenjuje.

Osećanja su pomešana kada je u pitanju struktura efektivnosti stimulacija menadžera. Uz samo nekoliko izuzetaka, kovarijeteti pola, starosnog doba i dohotka bili su značajni za objašnjavanje izbora stimulacija. Oni su bili očigledni i u svim kulturnim grupama na svim nivoima analize i stoga izgleda da je uticaj kulture na ove rezultate minimalan.

Ograničenja i dalja istraživanja

U odnosu na fokus ove studije i primenjenu metodologiju ima nekoliko ograničenja. Neka od njih ukazuju kojim putem treba ići u narednim istraživanjima. Ne treba očekivati da će se etničke grupe podudariti sa bilo kojom kulturnom dimenzijom pošto one obuhvataju čitav skup kulturnih vrednosti. U ovom radu svaku kulturnu vrednost posmatrali smo posebno. Nismo ispitivali korelacije između dimenzija i nismo ocenjivali relativni značaj svake dimenzije.

Reakcija zaposlenih možda bi bila drugačija ako bi se posmatrala neka druga varijabla ljudskih resursa. Stoga bi vredelo istražiti i druge efekte uporedo sa uticajem kulture na stimulaciju zaposlenih. U ovoj studiji nismo uzimali u obzir da zaposleni možda smatraju da pripadaju većem broju etničkih kultura i da snaga identifikacije sa nekom posebnom etničkom grupom može da se razlikuje od člana do člana grupe. I ova pitanja treba dalje istraživati.

U ovoj studiji koncentrisali smo se samo na motivaciju zaposlenih određenim paketom stimulacija, a drugi tipovi varijabli u drugim industrijama ili privrednim sektorima mogu da funkcionišu na drugi način. Stoga se ova studija može proširiti tako što će se koristiti alternativne mere i stimuli, na primer: kultura se može meriti i kao što je to radio Hofstede (1990), a postoje i druge alternative (na primer, Furr, Liu i Sudharshan, 2000). Na kraju, mogućnost da se ovi rezultati generalizuju može se iskoristiti u slučaju drugih novčanih ili ne-novčanih stimulacija u okviru hijerarhije jedne organizacije, ili čak drugih statističkih metoda pored tehnika koje smo koristili u ovom radu.

LITERATURA

- [1] Adler, N., (1991), *Managing cross cultural Transitions, Group and Organization Studies*, Vol.6, No.3, pp341-356.
- [2] Au, Y., (1999), *Intra-Cultural Variation: Evidence and Implications for International business*, *Journal of International Business Studies*, 30(4), 798-813.
- [3] Adler, J., (2002), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th Ed, South-Western, 174-177.
- [4] Allen, T. and Katz, R., (2002), *Managing Technical Professionals and Organizations*, *Sloan Management Review*, Summer 54-55.
- [5] Au, Y., (1999), *Intra-cultural variation, Evidence and Implications for international business*, *Journal of International Business Studies*, 30(4), 798-813.
- [6] Ambrose, L. and Kulik, T. (1999), *Old friends, new faces, Motivation in the 1990s*, *Journal of Management*, 25, 231-237.
- [7] Bluedom, A. et al., (1992), *How many things you like to do at Once?* *Academy Of Management Executive*, Vol.6 (November), pp 17-26.
- [8] Bond, H., (1988), *Finding universal dimensions of Individual Variation in multinational Studies of values*, *Journal of Personality and social Psychology*, 55(6), 1009-15.

- [9] Bochner, S., and Hesketh, B., (1994), Power Distance, Individualism/Collectivism, and job-related Attitudes in a Culturally Diverse Work group, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 23(June), 233-57.
- [10] Batra, R., and Ahtola, O., (1990), Measuring the Hedonic and Utilitarian Sources of consumer attitudes, *Marketing letters*, 2 (2), 159-70
- [11] Chandon, P., Wansink, B., and Laurent, G., (2000), A benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness, *Journal of Marketing*, 64(October), 65-81.
- [12] Commings, G. and Worley, C., (2001), *Organization Development and Change*, 7th Ed, South-Western.
- [13] Calder, J., Phillips, L., and Tybout, A., (1981), Designing Research for Application, *Journal of Consumer Research*, 8 (September), 197-207.
- [14] Clark, T., (1990), International Marketing and National Character, A Review and Proposal for an Integrative Theory, *Journal of Marketing*, 54(October), 66-79.
- [15] Gerstner, C. and Day, D. (1994), Cross Cultural Comparison of Leadership Prototype, *Leadership Quarterly*, Vol.5, pp 122-134.
- [16] Hofstede, G., (1991), *Culture and Organizations, Software of the Mind*. Berkshire England, McGraw-Hill Book Company.
- [17] Hofstede, G., (1993), Cultural Constraints in Management Theory, *Academy of Management Executive*, February, 7, 81-94.
- [18] Higgins, M, and McAllister, C., (2002), Want innovation? Then use cultural artifacts that support it, *Organizational Dynamics*, 31, 74-84.
- [19] Jarvis, S., (2002), Ethnic sites draw new ad wave, *Marketing news* August, 5, 4.
- [20] John, M, and Malhorta, N. (1993), Culture and Consumer Behavior, toward an Understanding of cross-cultural consumer behavior in international marketing, *Journal of International Consumer Marketing*, 6(2), 91-127.
- [21] Kanfer, R. and Kantrowitz, M., (2001), Job search and Employment, *Journal of Applied Psychology*, 86, 837-855.
- [22] Klineberg, I., (1968), Future Time Perspective and the Preference for Delayed Reward, *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(), 253-257.
- [23] Kale, H., and McIntyre, R., (1991), Distribution Channel Relationships in Diverse Cultures, *International Marketing review*, 5(3), 31-45.
- [24] Lenartowicz, T., and Roth, K., (1999), A framework for culture assessment, *Journal of International business studies*, 30(4), 781-98.
- [25] Latham, P., (2001), the importance of understanding and changing employee outcome experiences for gaining commitment to an organizational Goal, *Personnel Psychology*, 54, 707-716.
- [26] Lee, Eun-Ju., Fairhurst, A., and Dillard, S., (2002), Usefulness of Ethnicity in International Consumer Marketing, *Journal of International Consumer Marketing*, 14, (4), 25-48.
- [27] Lewis, D., (1996), *When culture Collide: Managing successfully Across Cultures*, London, Nicholas Barclay Publishing.
- [28] Locke, E., (2000), *Principles of Organizational Behavior*, Blackwell, Oxford, England.
- [29] Lawler, E., (1981), *Pay and organizational Effectiveness*, Reading MA, Addison-Wesley.
- [30] Meyer, E., (2001), Radical change, the quiet way (changing corporate culture), *Harvard Business review*, October, 92-104.
- [31] Nakata, C., and Sivakumar, K., (2001), Instituting the marketing concept in a Multinational Setting, *Journal of Academy of Marketing Science*, 29(Summer), 255-75.
- [32] Rheem, H., (2000), The effect of Incentive Contract, *Accounting Review*, July, pp299-326.
- [33] Simon, K., and Mark, U., (2002), Sales promotion Effectiveness, The Impact of Culture at an Ethnic-Group Level, Working Paper, University of New South Wales, Australia.
- [34] Schermerhorn, J. et al., (2003), *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc, USA.
- [35] Steers, R. et al., (1992), Cross Cultural Management Research, *Journal of Management Inquiry*, (December), pp325-326.
- [36] Schein, E., (1990), *Organizational Culture*, *American Psychologist*, Vol.45, pp109-119.
- [37] Stewart, B. and Gregersen, H., (1999), The right way to Manage Expats, *Harvard Business Review* (March/April).
- [38] Sagie, A. et al., (1996), The Structure and Strength of achievement motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 17, 431-445.
- [39] Spears, N., Lin, X., and Mowen, J., (2001), Time orientation in the United State, China and Mexico, Measurement and Insights for Promotional Strategy, *Journal of International Consumer Marketing*, 13, (1), 57-75.
- [40] Tomer, J., (2001), Understanding High-Performance Work Systems, the joint contribution of Economics and HRM, *Journal of Socio-Economics*, 30, 63-73.
- [41] Sondergaard, M., (1994), Research Note, Hofstede's Consequences: A study of Reviews, Citations and Replications, *Organization Studies*, 15 (3), 447-56.
- [42] Uncle, M. and Kwok, S., (2002), Sales Promotion Effectiveness (working paper), School of Marketing, University of New South Wales, Australia.
- [43] Usunier, J., (2000), *Marketing Across Cultures*, 3rd Ed, England, Prentice-Hall.
- [44] Yoo, B. et al., (2001), Measuring Cultural Values, Development and Validation of CVSCALE, working paper, Georgia State University.
- [45] Yoo, B., and Donthu, N., (2002), The effects of marketing education and individual cultural values on marketing ethics of students, *Journal of Marketing Education*, 24(2), 92-104.
- [46] Yoo, B., Donthu, N., and Lenartowicz, T., (2001), Measuring Cultural Values, Development and Validation of CVSCALE, working paper, Georgia State university.

DODATAK (B): Rezime mera

1. Povećanje plate:

Povećanje plate definiše se i klasifikuje u ovoj studiji prema skali koju su razvili Shandon, Wansink i Laurent (2000). Skala pokazuje šest glavnih benefita koji se mogu klasifikovati kao novčani i ne-novčani. Konkretno, povećanje plate, kategorija stimulacija i rad po komadu & distribucija profita kao novčani, a plan stimulacije, efektivnost stimulacija za prodaju i unapređenje kao ne-novčani. Neposredno poklapanje ovih klasifikacija je primereno pošto je dokazano da je skala validna, a održavanjem validnosti skale može

se poboljšati uporedivost konačnih rezultata sa osnovnim istraživanjem. Mere za probni test su ista skala od 18 pitanja slažem se/ne slažem se kakva su primenjena i u osnovnoj studiji.

2. Stimulusi kategorije stimulacije:

Za merenje stepena u kategoriji novčanih i ne-novčanih stimulacija adaptirali smo skalu koju su razradili Batra i Ahtola (1990). Konkretno, kategorija stimulacija klasifikovana je kao novčana ili ne-novčana na osnovu skora monetarnog indeksa. Indeks se sastoji od 9-stepene semantičke diferencijalne skale za dva ne-novčana pitanja, „zabavno/nezabavno“ i „prijatno/neprijatno“ i dva novčana pitanja, „korisno/beskorisno“ i „mudro/glupo“.

3. Stimulusi plana stimulacija:

Primeri novčanih i ne-novčanih stimulacija koriste se kao stimulusi i u probnim testovima i u glavnom eksperimentu. Specifični primeri tehnika stimulacija koriste se u glavnom eksperimentu. Da bi rezultati bili realistični, ovi primeri su uzeti iz korpusa konkretnih ponuđenih stimulacija na radnim mestima u UAE. Onda je trebalo kombinovati sekundarne podatke i procene. Pažnju smo posvetili i činjenici da će u uslovima iste vrednosti zaposleni pre prihvatiti novčane stimulacije nego ne-novčane. Ovo se vezuje za vremensku vrednost novca i psihološki efekat obe stimulacije.

4. Kultura:

Kulturu smo merili putem pristupa ličnosti na osnovu izračunavanja neposredne vrednosti (Lenartowitz i Roth, 1999). Konkretno, koristili smo CVSCALE koju predlažu Yoo, Donthu i Lenartowitz (2001). Ona se sastoji od 26 pitanja, a meri se 5-stepenom Likertovom skalom, a u odnosu na Hodtedovih pet kulturnih dimenzija. Ona omogućava da se kultura meri na individualnom nivou i da se onda stvori agregat i oforme grupe na nivou koji nam je potreban za poređenje. Ovo je dobro, pošto se prihvata da članovi društva ne moraju da imaju iste kulturne vrednosti (Au, 1999), a omogućava i da se analiziraju različite etničke grupe u jednoj zemlji. CVSCALE je korisna kada se analiziraju kulturne vrednosti u heterogenoj državi kao što je UAE i stoga je ova skala posebno značajna za našu studiju. Šta više, stavovi navedeni na skali prilagođeni su kontekstu zaposlenih. Skala CVSCALE je primenjena i u uporednim izučavanjima kultura (Yoo i Donthu, 2002). Stoga postoje pouzdani podaci koji potvrđuju ovu skalu. Efektivnost MI može se definisati i izmeriti na nekoliko načina. Za potrebe ove studije merili smo efektivnost MI primenom stimulacija koje su u nadležnosti menadžera. Stoga su MI mere-

ne odlukama menadžera, koje i određuju obim stimulacija. Efektivnost MI stoga se određuje poređenjem između izbora tipova stimulacija širom čitavog spektra odluka. Ovaj zaključak se poklapa sa onim što tvrde Chandon, Wansink i Laurent (2000).

4. Rad na komad i raspoređivanje profita:

Postoji veliki broj načina da se definiše i izmeri efektivnost rada na komad i stimulacija u rasporedu profita. Tipične mere su kratkoročne mere, pošto stimulacije teže da proizvedu kratkoročne efekte. Za potrebe ove studije, efekat ove stimulacije meri se procentom profita, što odražava obim povraćaja. Efektivnost rada na komad i rasporeda profita u tom slučaju se određuje poređenjem između zastupljenosti izbora određenih stimulacija u toj grani privrede.

Prilikom testiranja hipoteza analizirali smo podatke na etničkoj osnovi. Za potrebe analize primenjena je podela gornje medijane u obe grupe u svakoj kulturnoj dimenziji. Rezultati zastupljenosti izbora za svaku etničku grupu prikazani su na tabeli 7. Rezultati pokazuju zaključke regresije tako što u finansijskim stimulacijama postoji relativno veća zastupljenost novčanih stimulacija u odnosu na ne-novčane. Drugi ključni rezultat je da se više prihvataju novčane stimulacije nego ne-novčane u svim podelama i za svako opredeljenje, u svakoj etničkoj grupi.

Rezultati o zastupljenosti izbora takođe predstavljaju osnov za procenu hipoteze. Kao što očigledno proizilazi iz tabele 7, između etničkih grupa nije bilo značajnih razlika u zastupljenosti izbora u bilo kojim stimulacijama. U okviru tipova stimulacija razlike su se pojavile samo u 2 od 10 mogućih slučajeva. Prvo, u slučaju materijalnih stimulacija, zaključeno je da se Indijci, koji imaju nizak prag distance od moći, više opredeljuju za novčane stimulacije nego Egipćani, kod kojih je ovaj prag visok (79% prema 68%; $p < 0,05$). Ovo je u skladu sa predviđanjem hipoteze (1). Drugo, u slučaju nematerijalnih stimulacija, feministički tip Indijaca su pokazali niži nivo opredeljenja za novčane stimulacije nego muževni tip Egipćana (80% prema 89%; $p < 0,05$). Ipak, ovo su samo oni slučajevi u kojima su uočene razlike. Očigledno je da između etničkih grupa, uopšteno govoreći, nije bilo razlike u zastupljenosti izbora u slučaju svih stimulacija i tipova stimulacija, uprkos razlikama u kulturnim vrednostima. Stoga nema dovoljno dokaza da bi hipoteze ove studije bile potvrđene. Rezultati su potvrđeni i na uzorku koji je podeljen na četiri dela. Iako su se tu pojavile veće varijacije u kulturnim vrednostima između ove dve etničke grupe, ni za jedan slučaj nisu uočene značajne razlike u zastupljenosti izbora.

Dodatak A. CVSCALE

Kulturna dimenzija	Pitanja koja se mere	Petostepena skala
Vrednost distance od moci	M1. Ljudi na višim položajima treba da donose većinu odluka bez konsultacija sa onima na nižim položajima. M2. Ljudi na višim položajima ne treba često da se obracaju za mišljenje ljudima na nižim položajima. M3. Ljudi na visokim položajima ne treba da se druže sa ljudima na nižim položajima M4. Ljudi na nižim položajima ne treba da se protive odlukama ljudi na visokim položajima. M5. Ljudi na visokim položajima ne treba da prenose važne zadatke na ljude na nižim pozicijama.	1 = Potpuno se slažem 2 = slažem se 3 = ni jedno ni drugo 4 = ne slažem se 5 = uopšte se ne slažem
Vrednosti izbegavanja nesigurnosti	N 1. Važno je da se uputstva daju jasno, tako da uvek znam šta se od mene očekuje da radim. N2. Važno je stalno se pridržavati uputstava i procedura. N3. Pravila i odredbe su važni zato što me informišu o tome šta se od mene očekuje. N4. Standardizovani postupci u radu su od pomoći. N5. Važna su uputstva za operacije.	1 = Potpuno se slažem 2 = slažem se 3 = ni jedno ni drugo 4 = ne slažem se 5 = uopšte se ne slažem
Vrednosti individualizma	I1. Pojedinci treba da žrtvuju sopstveni interes u korist grupe (škole ili radnog mesta) I2. Pojedinci treba da se drže grupe, čak i kad imaju problema I3. Dobrobit grupe je važnija nego nagrađivanje pojedinca I4. Grupni uspeh je važniji od pojedinacnog I5. Pojedinci treba da ostvaruju svoje ciljeve samo u smislu dobrobiti grupe I6. Lojalnost grupi treba da prevlada čak i po cenu pojedinacnih interesa	1 = Potpuno se slažem 2 = slažem se 3 = ni jedno ni drugo 4 = ne slažem se 5 = uopšte se ne slažem
Samovrednovanje	S1. Važnije je da muškarci ostvare profesionalnu karijeru nego žene S2. Muškarci probleme uglavnom rešavaju logičkom analizom, žene to čine intuicijom S3. Rešavanje teških problema obično podrazumeva aktivan, energičan pristup, koji je tipičan za muškarce. Postoje poslovi koje će muškarac uvek bolje obaviti nego žena.	1 = Potpuno se slažem 2 = slažem se 3 = ni jedno ni drugo 4 = ne slažem se 5 = uopšte se ne slažem
Orijentacija prema vremenu	V1. Pažljivo rukovanje novcem (čuvarenost) V2. Odlučan nastup uprkos protivljenju V3. Lična stabilnost i uravnoteženost V4. Dugoročno planiranje V5. Žrtvovanje trenutnog zadovoljstva zarad budućeg uspeha V6. Ozbiljan rad da bi se postigao uspeh u budućnosti	1 = Potpuno se slažem 2 = slažem se 3 = ni jedno ni drugo 4 = ne slažem se 5 = uopšte se ne slažem