

# Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture i poslovna zajednica

---

**Balić, Claudia**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:295929>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Claudia Balić

**HOFSTEDEOVE DIMENZIJE NACIONALNE KULTURE I  
POSLOVNA ZAJEDNICA**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Claudia Balić

**HOFSTEDEOVE DIMENZIJE NACIONALNE KULTURE I  
POSLOVNA ZAJEDNICA**

Diplomski rad

**Kolegij: Interkulturalne poslovne komunikacije**

JMBAG: 0010229689

E-mail: cbalic@efos.hr

Mentor: Prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study Management

Claudia Balić


**HOFSTEDE DIMENSIONS OF NATIONAL CULTURE AS  
DERMINANTS OF BUSINESS CLIMATE**

Graduate paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: CLAUDIA BALIĆ

JMBAG: 0010229689

OIB: 16703989051

e-mail za kontakt: claudiabalic32@gmail.com

Naziv studija: DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT

Naslov rada: HOFSTEDEOVE DIMENZIJE NACIONALNE KULTURE I POSLOVNA ZAJEDNICA

Mentor/mentorica rada: PROF. DR. SC. IVANA BARKOVIĆ BOJANIĆ

U Osijeku, 17.6.2024. godine

Potpis Balić

# **Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture i poslovna zajednica**

## **SAŽETAK**

Kultura je temelj svakog društva. Glavni cilj ovog rada je teorijski istražiti pojam kulture i vrednovati dimenzije nacionalne kulture u različitim zemljama. Geert Hofstede je definirao četiri osnovne dimenzije nacionalne kulture: distanca moći, izbjegavanje nesigurnosti, muževnost nasuprot ženstvenosti te individualizam nasuprot kolektivizmu. Kasnije je njegovo istraživanje prošireno s još dvije dimenzije: vremenski horizont ciljeva i suzdržanost nasuprot popuštanju. Svaka dimenzija pruža uvid u ponašanje pojedinca unutar društva. U ovom radu se, osim teorijskog pregleda, prikazuju Hofstedeove dimenzije na primjeru izabranih zemalja te se međusobno uspoređuju.

**Ključne riječi:** kultura, organizacija, Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture

# **HOFSTEDE DIMENSIONS OF NATIONAL CULTURE AS DERMINANTS OF BUSINESS CLIMATE**

## **ABSTRACT**

Culture is the foundation of every society. The main goal of this paper is to theoretically explore the concept of culture and evaluate the dimensions of national culture in different countries. Geert Hofstede defined four basic dimensions of national culture: power distance, uncertainty avoidance, masculinity versus femininity, and individualism versus collectivism. Later, his research was expanded to include two additional dimensions: long-term versus short-term orientation and indulgence versus restraint. Each dimension provides insight into individual behavior within a society. This paper, in addition to the theoretical overview, offer a review of Hofstede's dimensions using examples from selected countries accompanied by the analysis between them.

**Keywords:** culture, organization, Hofstede's dimensions of national culture

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Pojemno određenje kulture.....	3
2.1. Definiranje organizacije i njezinih dimenzija.....	5
2.2. Nacionalna kultura .....	7
2.3. Organizacijska kultura.....	8
2.3.1. Elementi organizacijske kulture .....	8
3. Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture .....	10
3.1. Udaljenost moći.....	11
3.2. Izbjegavanje nesigurnosti .....	13
3.3. Individualizam vs. kolektivizam .....	14
3.4. Muževnost vs. ženstvenost .....	16
3.5. Vremenski horizont ciljeva .....	17
3.6. Popuštanje vs. suzdržanost .....	18
4. Analiza Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture na primjeru izabranih zemalja.....	20
4.1. Hrvatska.....	20
4.2. Bosna i Hercegovina .....	22
4.3. Slovenija.....	23
4.4. Italija.....	24
4.5. Mađarska .....	26
4.6. Slovačka .....	27
4.7. Analiza vrijednosti dimenzija nacionalnih kultura na temelju odabranih zemalja.....	28
5. Zaključak .....	31
Literatura .....	32



# 1. Uvod

Razumijevanje kulture je bitno za svakoga tko želi razumjeti kako pojedina nacija ili društvo funkcionira, kako se ljudi ponašaju kao pojedinci ili unutar neke zajednice te kako ona utječe na rad pojedine organizacije. U doba globalizacije postalo je važno prepoznati ali i razumjeti razlike u kulturama kako bi se moglo uspješno poslovati i kako bi se ostvarila uspješna međunarodna suradnja. Još jedan razlog je i izbjegavanje potencijalnih sukoba koji mogu nastati ukoliko se ne poštuju (nepisana) pravila i norme koja su postavljena unutar neke organizacije.

Rad istražuje šest dimenzija nacionalne kulture koristeći teorijski okvir Geerta Hofstede, nizozemskog socijalnog psihologa koji je poznat po svojim interkulturalnim istraživanjima. Tih šest dimenzija jesu udaljenost moći, izbjegavanje nesigurnosti, individualizam nasuprot kolektivizmu, muževnost nasuprot ženstvenosti, vremenski horizont ciljeva i popuštanje nasuprot suzdržanosti.

Rad se sastoji od pet poglavlja. U poglavlju „Pojmovno definiranje kulture“ definira se kultura, organizacija, nacionalna kultura i organizacijska kultura te se pruža uvid u njezine elemente. Važno je poznavati teorijske pojmove kako bi se približio značaj istih, a koji će biti od važnosti prilikom analize Hofstedeovih dimenzija na primjeru odabranih zemalja. Nakon toga slijedi treće poglavlje koje govori o Hofstedeovim dimenzijama nacionalne kulture gdje se pruža dublji uvid u svaku od dimenzija i njihovih utjecaja na društvo i poslovno okruženje. Prilikom opisivanja dimenzija, koriste se i različiti primjeri kako bi što lakše približili značaj navedenih dimenzija. Zatim, u četvrtom poglavlju, slijedi istraživački dio rada gdje su se analizirale Hofstedeove dimenzije na primjeru šest odabranih zemalja radi uočavanja njihovih sličnosti ali i razlika. Šest odabranih država jesu Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Italija, Slovenija, Mađarska i Slovačka.

Svrha je istražiti Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture radi boljeg razumijevanja kulturnih razlika koje utječu na međunarodnu suradnju. Ciljevi rada su pružiti teorijski pregled kulture i njezinih elemenata, te provesti usporedbu odabranih zemalja. U radu se koriste različite opće znanstvene metode poput analize i sinteze, induktivne i deduktivne metode, deskriptivne metode te metoda komparacije i kompilacije. Rad se temelji na sekundarnim izvorima podataka, poput znanstvene i stručne literature kao i online materijala.

## 2. Pojmovno određenje kulture

Kultura ima značajan utjecaj na različitim razinama na sve ljude, bilo to osobna, profesionalna ili društvena razina. Ona utječe na način na koji društvo komunicira, ljudske vrijednosti, stavove, norme ponašanja te ljudski identitet. Ali osim toga, kultura utječe i na poslovnu zajednicu, kroz njene organizacijske strukture, poslovanje, radne i međuljudske odnose unutar nekog poduzeća. Svaka poslovna zajednica ima različitu kulturu, a poznavanje i razumijevanje tih razlika je ključno za uspješnost poslovanja.

Različiti autori nude različite definicije kulture, no jedna koja se izdvaja je ona koja kaže da je „kultura niz umjetnih objektivnih i subjektivnih elemenata koji su u prošlosti povećavali vjerojatnost preživljavanja i doveli do zadovoljstva kod sudionika neke ekološke niše, i tako su se proširili među onima koji su mogli međusobno komunicirati jer su imali zajednički jezik i živjeli su u istom prostoru i vremenu“ (Triandis, 1994:23). Dakle, kultura se može iskazati kao skup svih stvari, bilo materijalnih ili nematerijalnih, što su ljudi stvorili i što prenose s generacije na generaciju.

Dugo se vremena pokušavalo razumjeti kulturu, odnosno pronaći koje su to karakteristike što ju čine prepoznatljivom i jedinstvenom. No iako postoji mnoštvo definicija kulture, ono u čemu se mnogi slažu je da postoji pet osnovnih karakteristika kulture. Prema objašnjenju Saigo (2023) kultura je:

- Naučena
- Zajednička
- Dinamična
- Integrirana
- Simbolična

Jedna od najvažnijih karakteristika kulture je ta da se ona uči. Od samog rođenja prolazimo kroz proces učenja kojim stječemo i usvajamo kulturu. Samovar (2013) navodi kako se kultura može učiti na različite načine poput poslovice, narodnih pripovijesti, legendi i mitova, umjetnosti te putem masovnih medija.

Prema mišljenju ovoga autora, „kultura je društveno naslijeđe; sastoji se od ideja koje su možda nastale dugo vremena prije našega rođenja. Naše društvo ima povijest koja seže u prošlost dalje od života bilo kojega pojedinca, a ideje koje su se razvile tijekom vremena prenose se svakome

naraštaju i „istina“ je ukorijenjena u interakciji ljudi koji su odavno mrtvi“ (Charon, 1999:94). Ovime se ističe važnost kolektivnog iskustva koje prethodi individualnom životu, a to znači da je „kultura zajednički nazivnik koji djelovanje pojedinaca čini razumljivim drugim pripadnicima društva“ (Haviland i dr. 2005:321).

Društvo se konstantno razvija, te se suočava s raznim izazovima. Paralelno s tim se i kultura mijenja te upravo zbog toga je dinamična. Pa tako i Luckmann (1999) potvrđuje da iako kultura pruža stabilnost i snagu, ona nikada nije statična, već se s vremenom mijenja.

Često se kultura opisuje kao integrirani sustav koji se sastoji od različitih elemenata poput normi ponašanja, vjerovanja, jezika, običaja i slično. Odnos između tih elemenata je toliko bitan jer „svi aspekti kulture moraju biti razumno dobro integrirani kako bi dobro funkcionirali“ (Haviland i dr. 2005:39). Time se sugerira na važnost harmonije unutar kulture.

Simboli su ključni za prenošenje poruka i komunikaciju, a upravo na njima se temelji kultura. To mogu biti fizički objekti, riječi, geste ali onaj „najvažniji aspekt kulture je jezik – upotreba riječi za predstavljanje predmeta i ideja“ (Haviland i dr. 2005:38).

Iako su navedene karakteristike zajednička osnova u kulturama, različite kulture sadrže i dijelove koji određuju jedinstvenost svake kulture. Prema Samovaru (2013), to su:

- Povijest
- Religija
- Vrijednosti
- Društvene organizacije
- Jezik

Kroz povijest, ljudi su prenosili tradicije, vrijednosti, jezik i sve ostale aspekte kulture. Ti aspekti koji se prenose pružaju osjećaj pripadnosti ljudima te kulture pri čemu „naglašavaju podrijetlo kulture koje se smatra važnim, te postignuća kojima se može ponositi“ (Samovar, 2013:18). Može se reći kako povijest daje kontekst i dubinu razumijevanja vlastite kulture i kulture drugih.

Sljedeće obilježje je religija. Svaka kultura ima „dominantnu, organiziranu religiju unutar koje prevladavajuća vjerovanja i aktivnosti (obredi, rituali, tabui i ceremonije) mogu dobiti značenje i legitimitet“ (Parkes i dr. 1997:15). Od samih početaka, religija je bila ta koja je igrala ključnu ulogu pri formiranju identiteta nekog društva i njegovih normi i pravila.

Vrijednosti su važne jer oblikuju ponašanje pojedinca. Prema Macionisu (1997), one definiraju standard poželjnosti nečijeg ponašanja, kao i njegove dobrote koja služi kao smjernica za društveno življenje.

Jezik je temeljni dio kulture s pomoću kojega pojedinci određenih kultura komuniciraju, razmjenjuju misli, ideje, osjećaje, iskustva i znanja. Ono predstavlja osnovno sredstvo kojeg ljudi koriste kako bi komunicirali jedni s drugima (Samovar, 2013).

Osim navedenih, tu je još jedan dio koji čini kulturu, a to su organizacije, no zbog svoje kompleksnosti kao pojam, o njima će biti više riječ u sljedećem poglavlju.

## **2.1. Definiranje organizacije i njezinih dimenzija**

Definiranje pojma organizacije može biti složeno zbog raznolikosti njezinog konteksta. Upravo zbog toga Novak (1987) tvrdi kako nema diskutabilnijeg pojma, kako u teoriji tako i u praksi.

Za neke ljude organizacija može predstavljati poduzeća i njihove zaposlenike. Dok za druge, organizacija može biti skup ljudi koji surađuju kako bi ostvarili svoje ciljeve, bilo to u poslovnom ili nekom drugom kontekstu. Ono što je bitno za naglasiti je da organizaciju čini dvoje ili više ljudi.

Autor Simon (1960) definira organizaciju kao sustav interakcije pojedinaca, dok Rollinson (1967) definira organizaciju kao „društveni entitet koji služi nekoj svrsi i koji je normalno strukturiran i koordiniran prema postizanju svoje svrhe i cilja“. Zatim, za Garzona i dr. (2022) ona predstavlja skupinu pojedinaca koji se nalaze u interakciji te koriste resurse za određivanje određenih ciljeva.

Ako se pogledaju sve ove definicije zajedno, može se zaključiti da ono što je zajedničko svakoj definiciji organizacije jest to da se ona definira kao „sredstvo za ostvarenje ciljeva“ (Sikavica, 2011:12).

Kada se govori o dimenzijama organizacije onda se misli na sve čimbenike koji oblikuju njezinu strukturu. Sikavica (2011) smatra da su to sljedeći čimbenici:

- Podjela rada i specijalizacija
- Hijerarhija
- Raspon kontrole
- Ovlašt i odgovornost
- Delegiranje

- Centralizacija i decentralizacija
- Koordinacija.

Podjela rada odnosi se na raspodjelu zadataka među članovima organizacije, a specijalizacija proizlazi iz te podjele jer su one međusobno povezane. Njihova sinergija omogućuje da organizacija efikasnije koristi svoje resurse čime bi postigla bolje rezultate.

U hijerarhiji, članovi organizacije se nalaze na različitim razinama gdje svaka razina ima svoje menadžere i izvršne radnike. Dakle, ona se odnosi na položaj zaposlenika u organizaciji, a kako navodi Sikavica (2011:58) „sama podjela rada i specijalizacija impliciraju hijerarhiju jer čim se rad dijeli, potreba za nadzorom, kontrolom i upravljanjem postaje nužnost“.

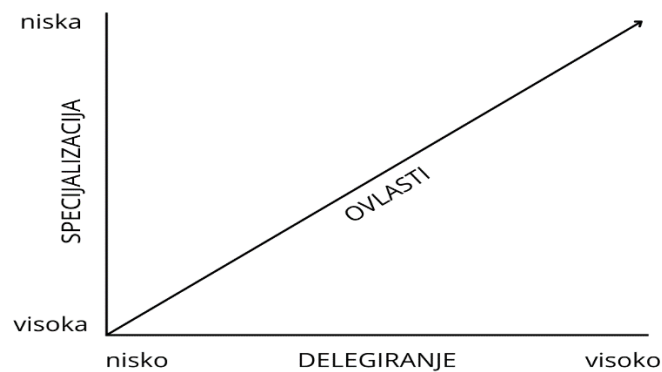
Kada se govori o rasponu kontrole onda se misli na broj podređenih nekom nadređenom. Što je raspon kontrole veći, to menadžer ima više podređenih i obrnuto, što je manji to menadžer ima manje podređenih.

Mescon i dr. (1985) definiraju ovlast kao ograničeno pravo korištenja resursa organizacije i usmjeravanje ljudi prema željenim ciljevima. Ona se obično dodjeljuje hijerarhijski, tako da više razine imaju veće ovlasti. S druge strane, odgovornost definiraju kao obvezu obavljanja zadataka.

Delegiranje se može definirati kao proces prenošenja ovlasti, odgovornosti i zadataka osobama koje će biti odgovorne za njihovo rješavanje, najčešće s viših razina hijerarhije na niže (Mescon i dr.1985:282).

Kada se govori o centralizaciji i decentralizaciji, tada se misli na raspodjelu ovlasti, odgovornosti i sl. unutar organizacije. Wale (2018) opisuje centralizaciju kao proces u kojem su aktivnosti koncentrirane na vrhu organizacije što rezultira komunikacijom koja teče odozgo prema dolje. S druge strane, decentralizacija omogućuje timovima ili odjelima da donose odluke jer im je omogućena ovlast odlučivanja. Izbor između centralizacije i decentralizacije ovisi o potrebama i ciljevima organizacije.

Slika 1 Dinamika između ovlasti, delegiranja i specijalizacije



Izvor: (Donelly i dr. 1995:217)

Na slici se može vidjeti da što je manja specijalizacija rada, potreba za delegiranjem ovlasti je veća. Vrijedi i obratno, ukoliko je visoka specijalizacija rada, potreba za delegiranjem ovlasti je na niskom stupnju.

## 2.2. Nacionalna kultura

Hofstede (1991) definira nacionalnu kulturu kao „kolektivno mentalno programiranje“ društva u kojem njena priroda ima značajan utjecaj na organizacije i njihovo upravljanje.

Nacionalna kultura uključuje svaki aspekt ljudskog života, od načina na koji ljudi komuniciraju, obrazovanja, stavova, obiteljskih vrijednosti, pa do mnogo drugih društvenih aspekata. Ona sudjeluje u oblikovanju osjećaja pripadnosti i identiteta pojedinca, a moglo bi se reći da je i jedan od temelja za osjećaj međusobne povezanosti unutar neke nacije.

Poznato je da kultura sa sobom nosi svoj set pravila i običaja, te zbog toga je od iznimne važnosti razumijevanje nečije nacionalne kulture. Za primjer će se uzeti SAD i Njemačka. Kako navodi i UTF (2023), u nekim kulturama poput SAD-a, komunikacija obično obuhvaća direktnost, neformalnost i fokus na rezultate, a karakteristike poput odlučnosti i otvorenosti se iznimno cijene. S druge strane, u Njemačkoj, komunikacija više naginje formalnosti, strukturi i pažnji na detalje.

Upravo zbog toga, kako bi izbjegli potencijalne nesuglasice, važno je poznavati i biti upoznat s kulturama drugih zemalja, a posebice u globalnom društvu u kojem se nalazimo gdje se ljudi stalno susreću s drugim kulturama i surađuju pri čemu ta svjesnost postaje sve važnija.

### 2.3. Organizacijska kultura

Razumijevanje kulture i nacionalne kulture ključno je jer pomaže pri analizi organizacijske kulture. Pojmovno određivanje ovih pojmova nam omogućuje da shvatimo kako se svi ti kulturni obrasci reflektiraju unutar radnog okruženja i kako oblikuju razne procese koji se dešavaju unutar poslovne zajednice.

Vila. (1992) definira organizacijsku kulturu kao skup temeljnih pretpostavki i vjerovanja koje članovi prihvaćaju. Ono predstavlja model koji su članovi neke kulture stvorile s ciljem rješavanja problema prilagodbe na sredinu.

Kao i kultura, ni organizacijska kultura nije statična, već služi kao alat za rješavanje raznih izazova vezanih uz prilagodbu unutar organizacije.

#### 2.3.1. Elementi organizacijske kulture

Kao što postoji mnoštvo definicija organizacijske kulture, tako i svaki autor drugačije definira njezine elemente. Jedna od glavnih podjela je ona koja sadrži tri glavna elementa, a to su (Žugaj i Cingula, 1992: 209):

- Organizacijske vrijednosti
- Organizacijska klima
- Menadžerski stil

„Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju što bi se trebalo dogoditi“ (Žugaj i Cingula, 1992: 209). To se ponajprije odnosi na međusobno povjerenje kao i uzajamno poštovanje među zaposlenicima organizacije, ali i njihovih vanjskih suradnika i partnera (Žugaj i dr. 2004:10). Baš zbog toga se može reći kako organizacijske vrijednosti određuju ton njezinih interakcija s drugim sudionicima.

Kada se govori o organizacijskoj klimi, onda se misli na atmosferu unutar organizacije. Njezina svrha je pobrinuti se da svi zaposlenici budu zadovoljni u organizaciji, jer kako iznose Žugaj i dr. (2004), time se utječe na produktivnost, motivaciju te kreativnost pojedinca što naposljetku utječe na cjelokupnu organizaciju.

Menadžerski stil je zapravo ponašanje menadžera unutar organizacije. Postoji mnoštvo stilova, no dvije krajnosti jesu autokratski i demokratski stil. Prema autorici Miranda (2023) autokratski stil stavlja menadžere na vrhu piramide u timu te su oni ti koji u većini slučajeva donose odluke, a komunikacija teče od vrha prema dna. S druge strane, demokratski stil stavlja naglasak na tim s kojim se menadžer posavjetuje prije donošenja odluka.

Osim njega, Bahtijarević-Šiber i dr. (1991) dijele elemente organizacijske kulture na:

- Vrijednosti
- Norme
- Stavove i uvjerenja
- Običaje i rituale
- Jezik i komunikaciju
- Simbole.



### 3. Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture

Kultura se nalazi u središtu svakodnevnog života pojedinaca, jer kao što je rečeno u prethodnom poglavlju, ona oblikuje način na koji se ponašamo, na naše razmišljanje, stavove i slično. Osim što je ključno da pojedinac razumije i shvaća svoju kulturu, u današnjem svijetu od iznimne je važnosti razumjeti i tuđu. Razlozi za to su mnogobrojni, od poticanja poslovnih odnosa, unapređenja međukulturalne komunikacije do prevencije potencijalnih kulturnih sukoba.

Geert Hofstede, ugledni nizozemski socijalni psiholog, proveo je jedno od najopsežnijih istraživanja o razumijevanju kulturnih razlika na radnom mjestu (The Culture Factor, 2023). Uz pomoć njegovog modela, možemo razumjeti temeljne vrijednosti i obrasce ponašanja različitih kultura.

Kako navodi Nickerson (2023), Hofstedeovo istraživanje koje je proveo između 1960-ih i 1970-ih je obuhvaćalo više od 100.000 zaposlenika iz 50 zemalja. Ispitivao je razlike u vrijednostima u različitim odjelima IBM-a (eng. *International Business Machines Corporation*) koja je poznata po svojim hardverskim i softverskim proizvodima. Kao rezultat istraživanja identificirao je četiri dimenzije: individualizam i kolektivism, distanca moći, izbjegavanje nesigurnosti, feminitet vs. maskulinitet. Kasnije su potvrđene još dvije dimenzije, a to su vremenski horizont ciljeva i ugađanje vs. suzdržanost.

Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture neupitno imaju veliku korist za razumijevanje i olakšavanje komunikacije između različitih kultura. No, kao i svaka teorija, i ona ima svoje prednosti i nedostatke. Wale (2023) navodi sljedeće prednosti:

- Omogućuje dublji uvid u razumijevanje kulturnih obrazaca
- Potiče međunarodnu suradnju

Što se tiče nedostataka smatra da njegovo istraživanje pojednostavljuje kompleksnost društvenih kultura. Mohammad (2022) isto tako kao jedan od nedostataka navodi ograničenje istraživanja koje se odnosilo na prodajno i marketinško osoblje IBM-ovih zaposlenika.

Bez obzira na prednosti i nedostatke, istraživanje pruža važne smjernice za razumijevanje razlika, prilagođavanje i uspješnu komunikaciju među različitim kulturama. U nastavku rada su obrađene svaka od Hofstedeovih dimenzija.

### 3.1. Udaljenost moći

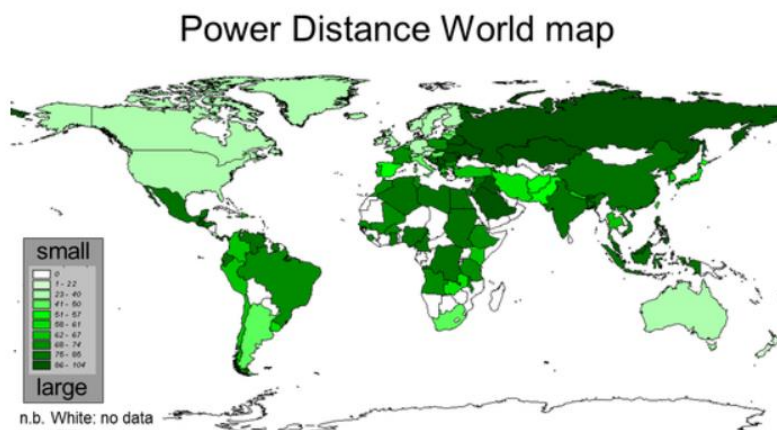
Prva dimenzija kulturnih vrijednosti je udaljenost moći (*engl. Power Distance, PDI*). Hofstede udaljenost moći predstavlja kao „obilježje kulture koje određuje do koje mjere manje moćna osoba u društvu prihvaća nejednakost moći i smatra je normalnim“ (Hofstede, 2000:139), a obuhvaća visoke i niske razine. Razumijevanje navedene dimenzije je bitno kako bi se razumjeli međuljudski odnosi te struktura organizacije u različitim dijelovima svijeta.

U zemljama s visokom distancom moći društvo percipira nejednakost kao normalu, te „prihvaćaju moć kao sastavni dio društva. Nadređeni sebi podređene doživljavaju različitim od sebe i obratno“ (Gudykunst, 2001:41). Iz navedenoga se može zaključiti kako društvo u takvim zemljama cijeni autoritet te poštuje hijerarhiju. Samovar (2013) smatra da kulture sa visokom distancom moći prenose svojim pripadnicima ideju da ljudi nisu jednaki te da svatko ima određeno mjesto u društvu u kojem se nalazi.

S druge strane, zemlje s niskom distancom moći karakterizira manja tolerancija prema nejednakosti. Brislin je rekao da takve kulture „usmjeravaju zakoni, norme i svakodnevno ponašanje koji utječu na to da udaljenost moći bude što je moguće manje“ (Brislin, 2000:288). Ljudi će u zemljama sa niskom razinom distance moći više cijiniti jednakost i pravednost. U poslovnom okruženju, nadređeni će se konzultirati sa podređenima u vezi donošenja odluka te će poticati otvoreno iznošenje mišljenja.

Slika 2 Dimenzije mape: Udaljenost moći

#### *Dimension maps: Power Distance*



Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> [pristupljeno: 8.5.2024.]

Karta nudi vizualni prikaz raspodjele udaljenosti moći. Države sa visokom razinom distance moći su obojane tamnijim bojama (bliže 100), dok zemlje sa svjetlijim bojama imaju nižu razinu distance moći (bliže 0).

Slika 3. prikazuje razlike, odnosno karakteristike koje određuju kulture sa visokom i niskom distancom moći.

Slika 3 Usporedba visoke i niske distance moći

Visoka distanca moći	Niska distanca moći
Razlike među ljudima su očekivane i poželjne.	Razlike među ljudima treba smanjiti na najmanju moguću mjeru.
Manje moćni ljudi trebaju biti zavisni od drugih, moćnijih članova društva.	Ljudi koji imaju manju moć i ljudi koji imaju veću moć, moraju obostrano zavisiti jedni o drugima.
Roditelji uče djecu poslušnosti.	Roditelji tretiraju svoju djecu sebi ravnima.
Poštivanje roditelja i starijih je osnovna i doživotna vrlina.	Djeca tretiraju svoje roditelje i starije sebi ravnima.
Djeca su izvor sigurnosti svojih roditelja u starosti.	Djeca nemaju nikakvu ulogu u osiguranju starosti svojih roditelja.
Učenici trebaju poštovati učitelje, čak i izvan razreda.	Učenici tretiraju svoje učitelje sebi ravnima.
Učitelji trebaju preuzeti svaku inicijativu u razredu.	Učitelji očekuju inicijativu učenika u razredu.
Učitelji su neprikosnoveni autoriteti koji prenose osobnu mudrost.	Učitelji su stručnjaci koji prenose depersonalizirane istine.
Kvaliteta učenja ovisi o izvrsnosti učitelja.	Kvaliteta učenja ovisi o dvostranoj komunikaciji i izvrsnosti učenika.
Više obrazovane i manje obrazovane osobe dijele jednake autoritarne vrijednosti.	Manje obrazovane osobe imaju više autoritarnih vrijednosti od više obrazovanih ljudi.
Obrazovna je politika fokusirana na sveučilišta.	Obrazovna je politika fokusirana na srednje škole.
Pacijenti smatraju liječnike superiornima; konzultacije s liječnikom su kratke i kontrolira ih liječnik, a ne pacijent.	Pacijenti smatraju liječnike sebi ravnima i aktivno s njima razmjenjuju informacije.
Hijerarhija u organizacijama odražava postojeću nejednakost među višim i nižim razinama.	Hijerarhija u organizacijama znači nejednakost u ulogama, i uspostavljena je iz praktičnih razloga.
Centralizacija je popularna.	Decentralizacija je popularna.
Širok je raspon plaća između djelatnika na vrhu i pri dnu organizacijske strukture.	Raspon plaća između djelatnika na vrhu i pri dnu organizacijske strukture nije velik.
Menadžeri se oslanjaju na nadređene i formalna pravila.	Menadžeri se oslanjaju na vlastito iskustvo i podređene.
Podređeni očekuju da im se kaže što treba raditi.	Podređeni očekuju da ih se konzultira.
Idealni šef je dobronamjerni autokrat, „dobri tata“.	Idealni šef je demokrat koji raspolaže resursima.
Odnosi podređenih i nadređenih su emocionalni.	Odnosi podređenih i nadređenih su pragmatični.
Privilegije i statusni simboli su uobičajeni i popularni.	Privilegije i statusni simboli gledaju se poprijeko i s prijezirom.
Uredski posao se cijeni više od radničkog.	Fizički rad ima isti status kao uredski posao.
Vlast je u pravu, kakva god bila.	Korištenje moći mora biti legitimno i sukladno kriteriju što je dobro, a što zlo.
Kompetencije, blagostanje, moć i status trebaju ići „ruku pod ruku“.	Kompetencije, blagostanje, moć i status ne moraju nužno ići zajedno.

Izvor: (Rajh i dr. 2015).

### 3.2. Izbjegavanje nesigurnosti

Budućnost nikome nije poznata. Bez obzira na pokušaje, nitko nikada ne može sa stopostotnom sigurnošću predvidjeti što će se dogoditi u budućnosti. I upravo iz toga proizlazi sljedeća dimenzija.

Izbjegavanje nesigurnosti (engl. *Uncertainty Avoidance*) je koncept za kojeg Hofstede smatra da „određuje do koje se mjere ljudi u nekoj kulturi boje stanja koja doživljavaju kao nestrukturirana, nejasna ili nepredvidljiva, stanja koja zbog toga nastoje izbjeći zadržavanjem strogog načina ponašanja i vjere u apsolutne istine“ (Hofstede, 1986:308). Dakle, ono nam govori kako različite kulture percipiraju i reagiraju na nesigurnost ili neizvjesnost. Neka kulture imaju veću tendenciju izbjegavanja nesigurnosti dok s druge strane neke imaju veću toleranciju prema njoj.

Kulture s visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti prema Samovaru (2013) teže izbjegavanju nesigurnosti i neizvjesnosti. One imaju strukturirana pravila, jasnu hijerarhijsku organizaciju i ne toleriraju devijantna ponašanja svojih pripadnika čime pokušavaju smanjiti neizvjesnost. Pripadnici takvih kultura preferiraju poznato i stabilno okruženje.

Suprotno tome, kulture s niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti su opuštenije i otvorenije prema nepoznatom. Bright, i dr. (2019) kako se zemlje s niskom razinom izbjegavanja neizvjesnosti dobro nose s rizicima, promjenama i nepredvidljivošću. Pripadnici takvih kultura ne osjećaju se napeto u situacijama gdje nedostaje struktura.

Ova dimenzija ima veliki utjecaj na različite dimenzije života poput obrazovanja, poslovne zajednice i slično.

Slika 4 Razlike između visokog i niskog stupnja izbjegavanja nesigurnosti

VRSTA POSLOVNE AKTIVNOSTI	NIZAK STUPANJ IZBJEGAVANJA NESIGURNOSTI	VISOK STUPANJ IZBJEGAVANJA NESIGURNOSTI
Odnos s tvrtkama	Slaba odanost tvrtkama	Visoka odanost tvrtkama
	Kraće prosječno trajanje zaposlenja	Dugoročno zapošljavanje
	Prednost manjim organizacijama	Prednost većim tvrtkama
Karakteristike nadređenih/menadžera	Nadređeni su optimistični u pogledu ambicija podređenih	Nadređeni su pesimistični u pogledu ambicija podređenih
	Menadžeri na visokim razinama obično se bave strategijom	Menadžeri na visokim razinama često uključeni u operacijama organizacije
	Moć nadređenih bazira se na temelju odnosa i položaja	Poželjne su hijerarhijske kontrolne uloge
Poduzetništvo i inovativnost	Inovatori se osjećaju manje ograničeni pravilima	Inovatori se osjećaju ograničeni pravilima
	Tolerancija na dvosmislenost u postupcima i strukturama	Formalne hijerarhijske strukture
	Inovacije su poželjne	Inovacije nisu poželjne

Izvor: izrađeno prema Hofstede (2001).

Na slici se mogu vidjeti razlike između niskog i visokog stupnja izbjegavanja nesigurnosti koje imaju veliki utjecaj na poslovno okruženje. U okruženju sa niskom razinom izbjegavanja nesigurnosti, postoji veća otvorenost prema inovacijama, promjenama i veća fleksibilnost. Suprotno tome, u okruženju sa visokom razinom izbjegavanja nesigurnosti naglasak je na kontroli i stabilnosti što rezultira manjoj sklonosti prema rizicima.

### **3.3. Individualizam vs. kolektivism**

Individualizam i kolektivism predstavljaju važnu dimenziju koja utječe na svaki dio kulture te koja uključuje način na koji pojedinci vide sebe i svijet. Iako se čini da kulture pripadaju jednom ili drugom konceptu, zapravo većina njih sadrži mješavinu karakteristika individualizma ili kolektivism (Triandis, 1994:172).

Nekoliko zajedničkih karakteristika individualističkih kultura prema autorici Cherry(2023) jesu:

- Prava pojedinca imaju veći prioritet
- Tendencija ljudi da se oslanjaju sami na sebe
- Veći naglasak na isticanje i jedinstvenost
- Cijeni se neovisnost
- Biti ovisan o drugima često se smatra sramotnim ili neugodnim.

Osim navedenih karakteristika, Grossmann (2020) smatra da kulture okrenute individualizmu naglašavaju:

- Autonomiju
- Neovisnost
- Jedinstvenost
- Samodostatnost
- Osobno postignuće
- Individualne slobode i prava
- Samousmjeravanje.

Iz navedenih karakteristika može se zaključiti kako u individualističkim kulturama se ističe važnost samostalnosti i sposobnosti samostalnog rješavanja problema ili postizanja nekog cilja, bez velike pomoći drugih ljudi. Upravo zbog toga se od ljudi u takvim kulturama očekuje da preuzmu odgovornost za svoje uspjehe ali i neuspjehe.

Nasuprot tome imamo kolektivizam koji stavlja naglasak na zajednicu i grupne ciljeve. Triandis (1990) smatra da kada je riječ o kolektivizmu, tada se naglasak stavlja na:

- Spremnosti pojedinca na suradnju s pripadnicima zajednice
- Potrebe i ciljeve pripadnike zajednice nego pojedinca
- Obveze i norme onako kako ih određuju pripadnici zajednice
- Vjerovanja koja su zajednička pripadnicima neke zajednice

U takvim kulturama zajednica ima prednost nad pojedincem, a on se smatra kao dio šire društvene strukture.

Cherry (2022) navodi sljedeće karakteristike koje su zajedničke kolektivističkim kulturama:

- Potiče se lojalnost grupi
- Odluke se donose i temelje na tome što je najbolje za grupu
- Bitno je raditi kao grupa i podržavati jedno drugoga
- Naglasak je na interes grupe a ne interes pojedinca
- Prava obitelji i zajednice su ispred prava pojedinca
- Kako bi se izbjegao potencijalni sukob komunikacija je često neizravna.

Slika 5 Razlike između individualizma i kolektivizma

Kolektivizam	Individualizam
Ljudi rođenjem stječu pripadnost obitelji ili drugoj skupini koja će ih štiti cijeli život u zamjenu za lojalnost.	Odrastanjem svatko uči brinuti se sam za sebe i svoju užu obitelj.
Djeca uče razmišljati u terminima „mi“.	Djeca uče razmišljati u terminima „ja“.
Skup vrijednosti se razlikuje za pripadnike skupine i za one koji to nisu.	Skup vrijednosti se primjenjuje univerzalno za sve jednako.
Uvijek treba održavati sklad i izbjegavati izravno sukobljavanje.	Izraziti svoje mišljenje je obilježje poštene osobe.
Prijateljstva su unaprijed određena.	Prijateljstvo je dobrovoljno i mora se njegovati.
Resurse treba dijeliti s rodbinom.	Vlasništvo nad resursima je individualno, čak i za djecu.
Odrasla djeca žive s roditeljima.	Odrasla djeca napuštaju roditeljski dom.
Česta druženja i društveni život na javnim mjestima.	Moj dom je moj dvorac.
Najveći utjecaj na ideale djevojačke ljepote imaju prijateljice.	Najveći utjecaj na ideale djevojačke ljepote imaju dečki općenito.
Kršenje zakona i drugi prekršaji dovode do gubitka obraza i sramote za osobu i za skupinu kojoj pripada.	Kršenje zakona i drugi prekršaji dovode do gubitka samopoštovanja.
Korištenje riječi „ja“ se izbjegava.	Korištenje riječi „ja“ se potiče.
Na testovima osobnosti, ljudi su ocijenjeni većinom kao introvertirane osobe.	Na testovima osobnosti, ljudi su ocijenjeni većinom kao ekstrovertirane osobe.
Pokazivanje tuge je prihvatljivo, a pokazivanje sreće nije.	Pokazivanje tuge nije prihvatljivo, a pokazivanje sreće jest.
Sporija brzina hodanja.	Veća brzina hodanja.
Obrasci potrošnje pokazuju ovisnost o drugima.	Obrasci potrošnje pokazuju individualni životni stil.
Društvene mreže su primarni izvor informacija.	Mediji su primarni izvor informacija.
Manji udio i privatnih i javnih prihoda se troši na zdravstvenu skrb.	Veći udio i privatnih i javnih prihoda se troši na zdravstvenu skrb.

Izvor: Rajh i dr. (2015) prema Hofstede (2010)

Slika 5. prikazuje neke od razlika između individualizma i kolektivism. Individualizam naglašava samostalnost, a kolektivism zajedništvo. Prihvatanje i razumijevanje tih razlika je bitno za međunarodno poslovanje i međukulturne odnose. Ne postoji pristup koji je bolji od drugoga već njegova prikladnost ovisi o vrijednostima neke zajednice.

### **3.4. Muževnost vs ženstvenost**

Kada se govori o pojmovima muževnosti i ženstvenosti, tada se misli na „stupanj do kojega se muževne odnosno ženstvene odlike cijene i otkrivaju“ (Samovar, 2013). Oni se koriste kako bi se opisale razlike u rodnim ulogama i vrijednostima između različitih kultura.

Maskulinitet predstavlja dimenziju koja opisuje koliko društvo cijene tradicionalne muške vrijednosti. Hofstede (2001) objašnjava kako muževne kulture koriste biološko postojanje dvaju spolova s čime se određuju različite društvene uloge muškaraca i žena. Od muškaraca se očekuje asertivnost, materijalni uspjeh, dominacija i moć. Laigo (2020) smatra da u takvim kulturama muškarci imaju veći položaj moći te da su viša plaćeni u odnosu na žene. Mađarska, Austrija, Slovačka, Italija su samo neke od zemalja gdje se mogu pronaći takve vrijednosti.

S druge strane, u kulturama gdje se njeguje ženstvenost se naglašava odgojno ponašanje. Prema Hofstedeu, u takvim kulturama dolazi do „preklapanja društvenih uloga dvaju spolova“ (Hofstede, 2001:251). Dakle, u takvim kulturama ne postoji velika razlika između plaća kod muškaraca i žena, postoji veće zastupljenost žena na određenim pozicijama, te se kvaliteta života i odnosa s ljudima vrednuje više od materijalističkih stvari (Laigo, 2020). Opisuje se koliko društvo cijeni tradicionalne ženske vrijednosti. Primjeri takvih zemalja jesu Švedska, Norveška, Danska.

Treba naglasiti kako muževnost i ženstvenost nije isto što i muško i žensko, a Hofstede naglašava kako je ovo jedina dimenzija gdje je važno dolaze li informacije od muškaraca ili od žena. Naravno, društva mogu, i često imaju, elemente i muževnosti i ženstvenosti, iako obično prevladava jedna od tih karakteristika.

Slika 6. prikazuje razlike između kultura s osobinama maskuliniteta i feminiteta u različitim poljima poput društvenih normi, politike i gospodarstva, religije, poslovnog okruženja te obitelji i škole.

Slika 6 Razlike između kultura sa muževnim vs. ženstvenim vrijednostima

	Muževnost	Ženstvenost
Društvene norme	Orijentiranost na ego	Orijentiranost na odnose
	Novac i materijalne stvari su važni	Kvaliteta života i ljudi su važni
Politika i gospodarstvo	Ekonomski rast visoki prioritet	Zaštita okoliša visoki prioritet
	Sukobi se rješavaju silom	Sukobi se rješavaju pregovorima
Religija	Najvažnije u životu	Manje važno u životu
	Samo muškarci mogu biti svećenici	I muškarci i žene mogu biti svećenici
Posao	Veća razlika u plaćama među spolovima	Manji jaz plaća između spolova
	Manje žena u menadžmentu	Više žena u menadžmentu
Obitelj i škola	Tradicionalna obiteljska struktura	Fleksibilna obiteljska struktur
	Neuspjeh je katastrofa	Neuspjeh je mala nezgoda

Izvor: <https://www.andrews.edu/~tidwell/bsad560/HofstedeMasculinity.html> [pristupljeno

12.5.2024.]

### 3.5. Vremenski horizont ciljeva

Samovar (2013) navodi da je Hofstedeovo istraživanje bilo kritizirano duži niz godina, te da je upravo zbog tih kritika uveo još jednu dimenziju. Kada se govori o vremenskom horizontu ciljeva, tada se misli na dugoročnu i kratkoročnu orijentaciju.

Kako navodi autorica Wale (2023), kulture koje imaju dugoročno orijentaciju će odgađati neposredni uspjeh kako bi postigli dugoročna postignuća. Cijenit će upornost, stabilnost i dugoročno planiranje. Dakle, takva društva su spremna čekati na rezultate i investirati u budućnost te imaju ukorijenjene vrijednosti poput štednje i discipline.

S druge strane, kratkoročna orijentacija se odnosi na „poticanje vrlina povezanih s prošlošću i sadašnjošću, posebice poštivanje tradicije i ispunjavanja društvenih obveza“ (Hofstede, 2001:359). Takva društva preferiraju „brzu“ zaradu i rezultate te se takva orijentacija odnosi na blisku budućnost. Time se stavlja naglasak na sadašnjost.

Što se tiče poslovne zajednice, vremenski horizont ciljeva igra važnu ulogu pri oblikovanju strategije, donošenja odluka i upravljanja resursima u poduzećima. Razumijevanje istih je ključno za uspješnu suradnju i komunikaciju u međunarodnom okruženju. U nastavku su prikazane ključne razlike između ova dva elementa.



Slika 7 Razlike između kratkoročne i dugoročne orijentacije ciljeva

Kratkoročni horizont ciljeva	Dugoročni horizont ciljeva
Društveni pritisak prema potrošnji.	Štedljivost prema resursima.
Napor treba brzo dati rezultate.	Upornost i opetovani napori u cilju ostvarivanja sporih rezultata.
Zaokupljenost društvenim i statusnim obvezama.	Želja da se sebe podredi višoj svrsi.
Zaokupljenost svojim obrazom.	Posjedovanje osjećaja srama.
Poštovanje tradicije.	Poštovanje u skladu s okolnostima.
Zaokupljenost osobnom stabilnosti.	Zaokupljenost osobnom prilagodbom.
Brak je moralna obveza.	Brak je praktičan aranžman.
Živjeti po internim pravilima je izvor nesreće.	Živjeti po internim pravilima je normalno.
Mlade žene osjećaju privlačnost prema svom dečku.	Mlade žene osjećaju privlačnost prema svom mužu.
Poniznost je samo za žene.	Poniznost je i za muškarce i za žene.
Starost je nesretno doba, ali kasno počinje.	Starost je sretno doba i rano počinje.
Drugi se mogu brinuti za djecu predškolske dobi.	Majke trebaju imati vremena za djecu predškolske dobi.
Djeca dobivaju darove iz zabave i ljubavi.	Djeca dobivaju darove za obrazovanje i razvoj.
Glavne vrijednosti na poslu su sloboda, prava, dostignuća i voditi računa o sebi.	Glavne vrijednosti na poslu su učenje, poštenje, prilagodba, odgovornost i samodisciplina.
Slobodno vrijeme je važno.	Slobodno vrijeme nije važno.
Fokus je na donju granicu.	Fokus je na tržišnu poziciju.
Važnost ovogodišnjeg profita.	Važnost profita u narednih deset godina.
Menadžeri i radnici su mentalno u dva svijeta.	Vlasnici-menadžeri i radnici dijele iste aspiracije.
Svakome prema zaslugama i nagrade prema sposobnostima.	Nepoželjne su široke društvene i ekonomske razlike.
Osobna lojalnost razlikuje se ovisno o poslovnim potrebama.	Ulaganje u cjeloživotne osobne mreže.
Univerzalne su smjernice o tome što je dobro, a što zlo.	Što je dobro, a što zlo, ovisi o okolnostima.
Nezadovoljstvo s nečijim osobnim doprinosom svakodnevnim međuljudskim odnosima i ispravljanjem nepravdi.	Zadovoljstvo s nečijim osobnim doprinosom svakodnevnim međuljudskim odnosima i ispravljanjem nepravdi.
Duh i tijelo su odvojeni.	Duh i tijelo spojeni su u jedno.
Ako je A točno, B je suprotno od A, onda B mora biti netočno.	Ako je A točno, B je suprotno od A, onda B isto može biti točno.
Prioritet se daje apstraktnoj racionalnosti.	Nezadovoljstvo s nečijim osobnim doprinosom svakodnevnim međuljudskim odnosima i ispravljanje nepravdi.
Analitičko razmišljanje.	Sintetičko razmišljanje.
Biti drugima na usluzi važan je cilj.	Djeca moraju naučiti uštedjeti novac i stvari.
Ponosni na domovinu.	Učenje od drugih zemalja.

Izvor: Rajh i dr. (2015) prema Hofstede (2010)

### 3.6. Popuštanje vs. suzdržanost

Posljednja dimenzija dodana je 2010. i djelomično se temelji na istraživanju koje je proveo Bugarski sociolog Michael Minkov čime se nastojalo zabilježiti novija istraživanja koja su provedena na temu sreće (JMU, 2020).

Komponente koje govore o tome u kojem stupnju je društvo spremno da zadovolji svoje želje jesu popuštanje i suzdržanost (engl. *indulgence* i *restraint*).

Prema autoru Khosrow-Pour (2015), popuštanja predstavlja stupanj u kojem društvo relativno dopušta zadovoljavanje osnovnih i prirodnih ljudskih nagona koji su vezani uz uživanje u zabavu i život, dok s druge strane suzdržanost predstavlja način na koji društvo potiskuje zadovoljavanje potreba tako što ih regulira uz pomoć društvenih normi. Društva koja potiskuju zabavu često poprimaju tradicionalne vrijednosti.

Slika 8 Ključne razlike između komponenti popuštanja i suzdržanosti

Popustljivo društvo	Suzdržano društvo
Veći postotak sretnih ljudi	Manji postotak sretnih ljudi
Velika važnost slobodnog vremena	Mala važnost slobodnog vremena
Manje moralne discipline	Moralna disciplina
Labavo propisane rodne uloge	Strogo propisane rodne uloge
Sloboda govora je važna	Sloboda govora nije primarna zabrinutost

Izvor: Hofstede i Minkov (2010:297)

## **4. Analiza Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture na primjeru izabranih zemalja**

Nacionalne kulture mogu se analizirati kroz različite teorijske okvire, ali daleko najpoznatiji je onaj prema dimenzijama Geerta Hofstede. U ovom poglavlju, analizirane su dimenzije nacionalne kulture 6 izabranih zemalja: Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Slovenija, Italija, Mađarska, Slovačka. Cilj je omogućiti usporedbu i razumjeti kako se navedene zemlje razlikuju u odnosu na Hrvatsku i po čemu su slične u kontekstu dimenzija nacionalnih kultura.

Svaka od dimenzija iskazana je na skali od 0 do 100. Što je broj manji, kultura ima niži rezultat na navedenoj ljestvici, te vrijedi i obrnuto. Što je veći broj, veći je i rezultat na ljestvici određene dimenzije.

### **4.1. Hrvatska**

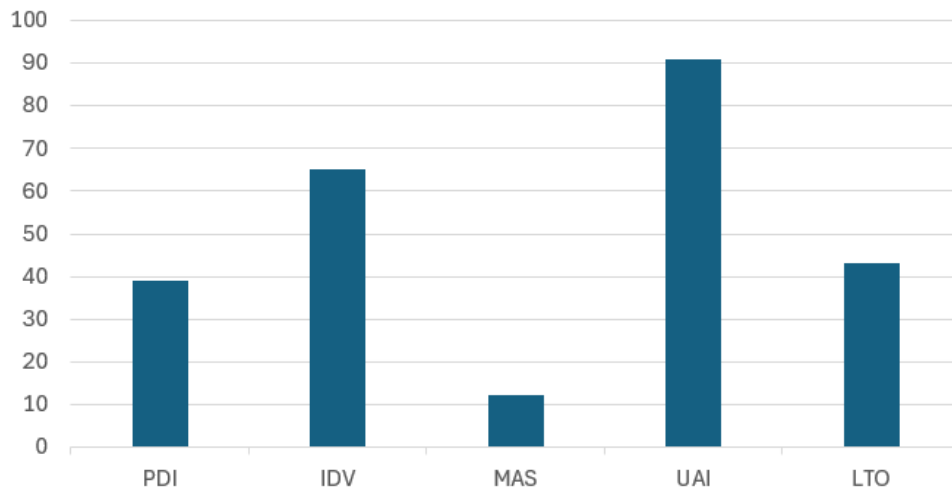
Hrvatska, službenog naziva Republika Hrvatska, je zemlja smještena na jugoistoku Europe. Graniči sa Slovenijom i Mađarskom na sjeveru, Srbijom na istoku, Italijom na zapadu, Bosnom i Hercegovinom na jugoistoku te Crnom Gorom na jugu. Teritorij Hrvatske administrativno je podijeljen na općine, gradove, te 20 županija i grad Zagreb. Prema zadnjem popisu stanovništva koji je bio 2021. godine, u Hrvatskoj živi nešto više od 3,8 milijuna stanovnika (Migracije.hr, 2018).

U analizi kulturnih dimenzija Hrvatske, koristili su se sljedeći izvori:

- Hofstedeov alat za usporedbu zemalja (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>)
- Istraživanje „Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj“ iz 2015. godine ([https://www.eizg.hr/UserDocsImages/O\\_NAMA/klub-eiz-a/Okruglistol-dimenzije-nacionalne-kulture/Dimenzije-nacionalne-kulture\\_2015-final.pdf](https://www.eizg.hr/UserDocsImages/O_NAMA/klub-eiz-a/Okruglistol-dimenzije-nacionalne-kulture/Dimenzije-nacionalne-kulture_2015-final.pdf))

Kombiniranjem podataka iz jednog i drugog izvora dobiven je uvid u kulturne dimenzije Hrvatske. Analiza omogućuje bolje razumijevanje kulturnih karakteristika u Hrvatskoj te služi kao temelj za usporedbu s drugim državama.

Slika 9 Indeksi dimenzija nacionalne kulture za Hrvatsku



Izvor: izrađeno prema Rajh i dr. 2015.

Vrijednosti individualizma i izbjegavanja nesigurnosti su iznad 50. To znači da, prema ovom istraživanju, Hrvatsku definira relativno visoki individualizam i visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti. Prema tome, ljudi cijene osobnu slobodu, teže ostvarivanju vlastitih ciljeva. Istodobno se ne osjećaju ugodno u nepredvidljivim situacijama i situacijama koje ne mogu kontrolirati. S druge strane, niska vrijednost MAS-a, ukazuje na nisku razinu muževnosti. Uz to, ispod srednje vrijednosti jesu i indeks distance moći te vremenski horizont ciljeva. To ukazuje na to da je Hrvatska orijentirana na kvalitetu života, jednakost spolova te da u organizacijama postoji ravnoteža između privatnog i poslovnog života. Raspodjela moći je relativno ravnomjerna, a hijerarhijske razlike su manje izražene. Hrvati cijene tradiciju i stabilnost i spremni su ulagati u budućnost.

Sljedeća analiza je na temelju Hofstedeovog alata za usporedbu zemalja.

Slika 10 Indeksi dimenzija nacionalne kulture za Hrvatsku

HRVATSKA						
Indeksi	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Vrijednost	73	42	40	80	40	33

Izvor: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=croatia>

[pristupljeno: 17.5.2024.]

Hrvatska ima relativno visoku ocjenu za indeks distance moći (73). To znači da ljudi prihvaćaju hijerarhiju u kojoj svatko ima svoje određeno mjesto. Uz indeks distance moći, još jedna vrijednost veća od 50 je indeks izbjegavanja nesigurnosti i to sa ocjenom 80. Hrvatska ima iznimno visoku sklonost izbjegavanju nesigurnost. IDV ovdje ima vrijednost 42, te se prema tome Hrvatska smatra kolektivističkim društvom čime pojedinci preuzimaju odgovornost za druge članove svoje grupe. MAS ima vrijednost 40, što čini Hrvatsku zemlju s relativno niskim stupnjem maskuliniteta. Vrijednosti ispod 50 imaju vremenski horizont ciljeva (40), što znači da Hrvatska ima malu sklonost za brzo postizanje rezultate, te indeks popuštanja vs. suzdržanosti (33) čime se Hrvatska definira kao zemlja koja je suzdržana.

Može se vidjeti razlika između ova dva istraživanja, gdje je po Rajh i dr. (2015) PDI definiran kao relativno nizak, dok prema Hofstedu ima visoku vrijednost. Značajna razlika vidi se i u IDV-u, gdje u istraživanju Rajha iznosi nešto više od 60, dok prilikom korištenja alata za usporedbu zemalja iznosi 42. Ostale vrijednosti su više-manje jednake, s napomenom da istraživanje Rajha i njegovih suradnika nisu uključivali indeks popuštanja vs. suzdržanosti.

#### 4.2. Bosna i Hercegovina

Bosna i Hercegovina se nalazi u srcu jugoistočne Europe. Sjeverni i centralni dio se naziva Bosna, dok se južni dio naziva Hercegovina. Unatoč svojoj turbulentnoj prošlosti, Bosna i Hercegovina je izrazito multikulturalna država. Prema podacima iz 2022. godine u Bosni i Hercegovini živi nešto više od 3,2 milijuna stanovnika (NapravioBiH, 2014).

Slika 11 Indeksi vrijednosti nacionalne kulture za Bosnu i Hercegovinu

BOSNA I HERCEGOVINA						
Indeksi	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Vrijednost	90	40	48	87	36	44

Izvor: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=bosnia+and+herzegovina> [pristupljeno: 17.5.2024.]

Izrazito visoka vrijednost indeksa udaljenosti moći (90) upućuje na to da je hijerarhijska struktura izražena, a moć je centralizirana. Ljudi ne žele dovoditi u pitanje položaj moćnih pojedinaca odnosno autoriteta. Vrijednost od 40 iskazuje umjerenu razinu individualizma, čime je društvo teži kolektivi. Bosna i Hercegovina ima srednju vrijednost (48) na ljestvici

muževnosti i ženstvenosti što znači da društvo ima uravnotežen pogled na rodne uloge. Ljudi istodobno cijeni materijalno bogatstvo i kvalitetu života. Visoku vrijednost ima i indeks izbjegavanja nesigurnosti (87) što upućuje na činjenicu da se društvo ne osjeća ugodno u situacijama koje ne može predvidjeti te da teško prihvaćaju nagle promjene. Tu se za primjer može uzeti i sigurnost na poslu, ukoliko je riječ o poslovnim organizacijama. Vrijednost 36 upućuje na kratkoročnu orijentaciju. Dakle, cijeni se tradicija i poželjni su trenutni rezultati. Bosna i Hercegovina ima umjerenu razinu popuštanja (44) te zbog toga ima uravnotežen pogled po pitanju navedene dimenzije. Kod ljudi dolazi do balansiranja između zadovoljavanja vlastitih želja uz postojanje svijesti o društvenim pravilima i restrikcijama.

Iz navedenih rezultata može se vidjeti kako se Bosna i Hercegovina razlikuje od Hrvatske u nekoliko dimenzija. Hijerarhija i centralizacija, odnosno dimenzija indeksa udaljenosti moći, izraženija je kod Bosne i Hercegovine u odnosu na Hrvatsku, ali ima i malo višu razinu izbjegavanja nesigurnosti. Po pitanju individualizma i kolektivismu imaju slične vrijednosti čime su obje umjereno individualističke. To znači da obje zemlje naginju prema grupnom kolektivismu. Iako nema velike razlika ni između stupnja muževnosti i ženstvenosti, može se reći kako je Bosna i Hercegovina ipak nešto više orijentirana na materijalno bogatstvo u odnosu na Hrvatsku koja je orijentirana više na kvalitetu života. Slične vrijednosti su i za vremenski horizont ciljeva, gdje obje zemlje pripadaju kratkoročnoj orijentaciji. Po pitanju indeksa popuštanja, nešto višu razinu ima Bosna i Hercegovina u odnosu na Hrvatsku.

### 4.3. Slovenija

Slovenija je država u srednjoj Europi koja graniči sa Mađarskom na sjeveroistoku, Austrijom na sjeveru. Na jugu, jugoistoku i istoku graniči sa Hrvatskom, a na jugozapadu sa Italijom. Prema podacima iz 2022. godine u Sloveniji živi oko 2,1 milijuna stanovnika (Britannica, 2024).

Slika 12 Indeksi vrijednosti nacionalne kulture za Sloveniju

SLOVENIJA						
Indeksi	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Vrijednost	71	81	19	88	50	48

Izvor: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=slovenia>

[pristupljeno: 19.5.2024.]

Slovenija ima relativno visoku vrijednost distance moći (71) čime upućuje na to da prihvaća hijerarhijsku strukturu. Uz to se odmah veže činjenica kako autoriteti imaju veliku moć. Još jedna visoka vrijednost (81) čini Sloveniju individualističkim društvom. Prema tome, pojedinci cijene slobodu te su motivirani vlastitim ciljevima. S obzirom na nisku ocjenu MAS-a (19), Slovenija se definira kao zemlja koja ima obilježja dimenzije feminiteta, odnosno stavlja naglaskom na kvalitetu života i dobrobit zajednice. Visoko na ljestvici je i indeks izbjegavanja sigurnosti (88) što upućuje na to da ljudi cijene sigurnost, te da se osjećaju ugroženim u situacijama koje ne mogu predvidjeti. Zaposlenici traže poslove koji su „sigurni“, odnosno gdje će imati posao za stalno. Vrijednost od 50 stavlja Sloveniju u sredini ljestvice vezano za horizont ciljeva. To bi značilo da nije okrenuta ni dugoročnoj ni kratkoročnoj orijentaciji, već poprima vrijednosti obje. Balansira između očuvanja tradicije ali je i otvorena prema promjenama. Po pitanju popuštanja i suzdržanosti, Slovenija se isto nalazi na sredini (48) s toga poprima vrijednosti obje komponente, bez posebne sklonosti jednoj od njih. Ljudi balansiraju između uživanja u životu i kontrole vlastitih želja. S obzirom na navedene vrijednosti može se zaključiti kako Slovenija ima profil zemlje čiji narod teži stabilnosti i sigurnosti, dok istovremeno teži kvaliteti života i definiranih društvenih pravila.

Prilikom usporedbe Hrvatska i Slovenija vidi se da obje zemlje dijele slične vrijednosti u indeksima distance moći i izbjegavanja nesigurnosti. Slovenija, za razliku od Hrvatske, dominira sa obilježjima feminiteta i znatno više je individualistička. Hrvatska je sklonija kratkoročnoj orijentaciji i cijeni tradiciju, dok Slovenija poprima vrijednosti i kratkoročne i dugoročne. Hrvatska ima izraženiju karakteristiku suzdržanosti dok Slovenija balansira između popuštanja i suzdržanosti.

#### 4.4. Italija

Italija je država srednje i južne Europe, a glavni grad je jedan od najstarijih svjetskih gradova, Rim. Italija je podijeljena na dvadeset administrativnih regija, a većina stanovništva živi u urbanim područjima. Podaci iz 2022. godine pokazuju da u Italiji živi više od 58,9 milijuna stanovnika (Britannica, 2024).

Slika 13 Indeksi vrijednosti nacionalne kulture za Italiju

ITALIJA						
Indeksi	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Vrijednost	50	53	70	75	39	30

Izvor: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=italy>

[pristupljeno: 19.5.2024.]

Srednja vrijednost indeksa distance moći (50) ukazuje na ravnotežu u državi između prihvaćanja hijerarhije i centralizirane vlasti. Još jedna dimenzije koja se nalazi na sredini je i vrijednost IDV-a (53) pokazuje kako Italija nema preferenciju ni za individualizam ili kolektivism, a prema Hofstede Insights (2024) ipak postoji podjela između regija. Dok sjeverni i središnji dio više naginju individualističkoj kulturi, južni dio ipak naginje kolektivističkoj. Vrijednost 70 MAS indeksa ukazuje na to da društvo u Italiji ima obilježja maskuliniteta te su oni izrazito motivirani za postignuća. U poslovnim zajednicama, teži se profesionalnom uspjehu, a organizacije mogu nuditi razne materijalne nagrade za zaposlenike koji ostvare najbolji uspjeh. Još jedna visoka vrijednost je kod indeksa izbjegavanja nesigurnosti (75) što znači da Talijani cijene jasno definirana pravila. To može proizlaziti iz toga da se oni osjećaju ugodnije kada postoji stabilnost i predvidljivost. Kombinacija visoke razine sigurnosti i karakteristike maskuliniteta može Talijane činiti vrlo stresnima. S vrijednosti od 39 na vremenskom horizontu ciljeva, Italija pripada skupini zemalja koje su kratkoročne orijentirane. Takve države cijene tradiciju bez ikakve potrebe za dugoročnim planiranjem. Relativno niska vrijednost indeksa IVR-a (30) pokazuje da su Talijani suzdržano društvo, odnosno da smatraju kako su njihovi postupci ograničeni društvenim normama koje definiraju pravila ponašanja i očekivanja koja zaposlenici moraju ispuniti unutar organizacije.

Gledajući indeks vremenskog horizonta ciljeva te popuštanja i suzdržanosti, i Italija i Hrvatska imaju približno jednake razine čime pripadaju skupini zemalja koje dijele navedene vrijednosti. Kada se gleda indeks izbjegavanja nesigurnosti, onda je ipak on izraženiji u Hrvatskoj nego u Italiji. Nešto jasnija razlika je u karakteristikama muževnosti i ženstvenosti. Italija poprima obilježja maskuliniteta, naglašavajući postignuća, a Hrvatska feminiteta, naglašavajući kvalitetu života. Kao što je već rečeno u radu, Italija nema preferenciju za individualizam ili kolektivism, ako se gleda zemlju u cjelini, no ako se promatraju regije onda jedan dio ima individualističke karakteristika a drugi dio kolektivističke. Za razliku od Italija, Hrvatska je naklonjena kolektivizmu. U poslovnom okruženju to bi značilo kako Hrvati cijene timski rad i zajednički put do cilja ili zajedničko rješavanje nekog problema, a Talijani, ovisno u kojem dijelu regije, preferiraju samostalno kao pojedinci preuzeti inicijativu za rješavanje nekog zadatka. Značajna razlika je i u indeksu distance moći, gdje se Italija nalazi na sredini, dok Hrvatska ima relativno visoku distancu moći s izraženom hijerarhijom. U zemljama poput Hrvatske, podređeni zaposlenici ne preispituju odluke koje su donošene od strane nadređenih. Tako na primjer u Italiji gdje je ta vrijednost srednja, postoji autoritet ali su u isto vrijeme nadređeni otvoreniji za savjetovanje s podređenima.



#### 4.5. Mađarska

Mađarska je država u srednjoj Europi koja nema izlaz na more. Glavni grad Mađarske je Budimpešta, koji je kulturno, gospodarsko i političko središte države. Nakon Prvog svjetskog rata, zbog promjena u granicama, stanovništvo se drastično smanjilo. Prema podacima iz 2022. godine, u Mađarskoj živi nešto više od 9,6 milijuna stanovnika. (Britannica, 2024).

Slika 14 Indeksi vrijednosti nacionalne kulture za Mađarsku

MAĐARSKA						
Indeksi	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Vrijednost	46	71	88	82	45	31

Izvor: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=hungary>

[pristupljeno: 19.5.2024.]

S obzirom na to da se vrijednost distance moći nalazi malo ispod srednje vrijednosti (46), Mađarsku je zemlja u kojoj hijerarhija nije nužno strogo definirana. Nadređeni su otvoreni za prijedloge od podređenih, posebice prije donošenja odluka. Visoka vrijednost IDV-a čini Mađarsku individualističkom zemljom. Time su Mađari fokusirani na individualna postignuća i slobodu. Zemlje koje se nalaze na visokoj ocjeni MAS-a poprimaju obilježja muževnosti, a upravo tu spadaju Mađari sa ocjenom 88. Naglašavaju natjecateljski duh i teže materijalnom uspjehu ali i nagradama. Iz poslovne perspektive, to bi značilo da se one fokusiraju na rezultate, a novčane nagrade im služe kao glavna motivacija. Visoka razina indeksa izbjegavanja nesigurnosti (82) ukazuje da država ima strogo definirana pravila koja pojedinci prate kako bi izbjegli nepredvidljivost. I kao rezultat toga, sigurnost postaje važan element motivacije. Ocjena vremenskog horizonta ciljeva (45) čini Mađarsku nešto više orijentirano prema čuvanju tradicije, s malom sklonosti prema postizanju brzih rezultata. Ako bi se govorilo o poslovnoj zajednici, to može značiti da one cijene tradicionalne načine poslovanja ali bez obzira na to, spremni su ulagati u novu tehnologiju i inovacije. Niska vrijednost IVR-a (31) stavlja Mađarsku u skupinu zemalja koje su suzdržane. Ljudi se rijetko kada upuštaju u spontane aktivnosti, a u organizacijama postoji stroga radna disciplina.

Značajne razlike između Mađarske i Hrvatske se mogu vidjeti u tri indeksa. Mađarska je zemlja koja balansira na ljestvici distance moći dok Hrvatska ima visoku hijerarhijsku strukturu. Obrnute su vrijednosti i kod IDV-a prema čemu je Hrvatska kolektivističko zemlja, a Mađarska individualistička zemlja. Mađarska naglašava materijalni uspjeh i postignuća, dok Hrvatska

preferira ravnotežu između poslovnog uspjeha i kvalitete života. Obje zemlje se nalaze blizu jedna drugoj na ljestvici izbjegavanja nesigurnosti i pripadaju skupini zemalja s kratkoročnom orijentacijom. Također, obje naglašavaju suzdržanost.

#### 4.6. Slovačka

Slovačka je zemlja koja se nalazi u središtu Europe. Poznata je po svojoj bogatoj povijesti i kulturnoj raznolikosti. Ima relativno malu gustoću naseljenosti, a glavni grad je Bratislava. Sastoji se od 8 administrativnih regija (koje uključuju Bratislavu), a svaka od regija se dijeli na nekoliko okruga. U slovačkoj živi nešto više od 5,4 milijuna stanovnika (Britannica, 2024).

Slika 15 Indeksi vrijednosti nacionalne kulture za Slovačku

SLOVAČKA						
Indeksi	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Vrijednost	100	57	100	51	53	28

Izvor: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=slovakia>

[pristupljeno: 20.5.2024.]

Može se uočiti kako Slovačka ima čak dva indeksa koja se nalaze na vrhu ljestvice, PDI (100) i MAS (100). To znači da je ona izrazito centralizirana s izraženom hijerarhijskom strukturom. Odluke će se donositi isključivo na vrhu, a vođe se neće konzultirati sa zaposlenicima koji se nalaze na nižim razinama organizacije. Organizacijska kultura je natjecateljska, a njezini zaposlenici su motivirani novčanim nagradama koje dobivaju ovisno o uspjehu koji ostvare. Naglašavaju se materijalna postignuća i uspjeh. S obzirom na ocjenu 57 kod IDV-a, Slovačka pripada relativno individualističkom društvu. Iako se cijeni inicijativa pojedinaca da sami ostvare rezultat, i dalje se oslanja na timski rad. Sa srednjom vrijednosti UAI-a (51) Slovačka ne pokazuje preferenciju prema jednoj ili drugoj strani već se nalazi na ravnoteži između prihvaćanja sigurnosti ali i neizvjesnosti. Još jedna relativno srednja vrijednost je kod LTO indeksa (53) čime stavlja državu u položaj između kratkoročne i srednjoročne orijentacije. Može se reći kako Slovaci kombiniraju strategije tradicionalnih vrijednosti ali i spremnosti na promjenu, no sve ovisi o situaciji u kojoj se nalaze. Slovaci se smatraju suzdržanim narodom (IVR-28).

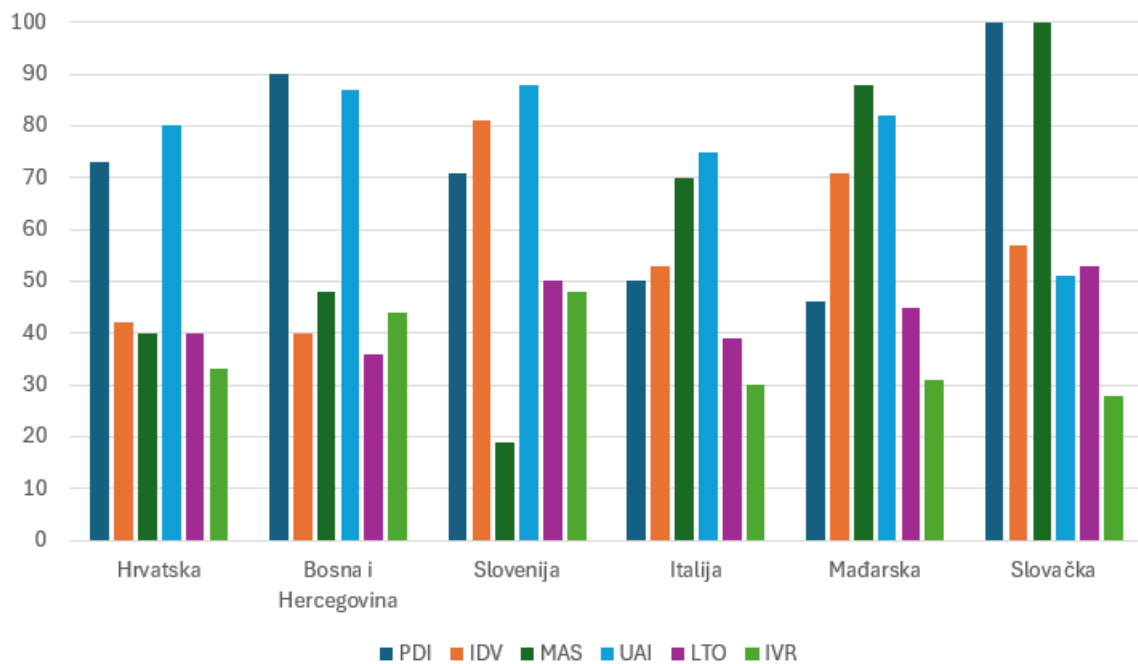
Govoreći o distanci moći, kao što je rečeno, u Slovačkoj postoji izrazita centralizacija i hijerarhija, dok je u Hrvatskoj ipak manja. Dakle u hrvatskim organizacijama ipak postoji mogućnost za savjetovanje vrhovnog menadžmenta s podređenima. Slovačka za razliku od Hrvatske ima i više individualistički pristup, dok Hrvatska ima obilježja kolektivističkog društva, stavljajući naglasak na timski rad. Hrvatska također naglašava ravnotežu između poslovnog uspjeha i kvalitete života, dok zaposlenici u Slovačkoj imaju izrazito natjecateljski duh. Ipak, hrvati preferiraju stabilnost i sigurnost te nisu skloni riziku, dok će zaposlenici u Slovačkoj balansirati između sigurnosti i fleksibilnosti. Time su Slovaci otvoreniji za promjene, za razliku od Hrvata. Tvrtke u Hrvatskoj su više sklone kratkoročnim ciljevima i brzim rezultatima, dok u Slovačkoj razvijaju dugoročne planove koji se konstantno prilagođavaju tržištu. Ono po čemu su Hrvatska i Slovačka slične je niska vrijednost popustljivost, odnosno naglasak je na suzdržanosti. Osim toga, još jedna sličnost je u tome što u obje države postoji stroga radna etika.

#### **4.7. Analiza vrijednosti dimenzija nacionalnih kultura na temelju odabranih zemalja**

U prethodnom poglavlju su se detaljno analizirale vrijednosti Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture određene zemlje, a zatim se je vršila usporedba tih vrijednosti s Hrvatskom. Takva pojedinačna usporedba omogućila je uvid i razumijevanje karakteristika pojedinih zemalja u odnosu na Hrvatsku. Pomoću toga dobiven je uvid u određene sličnosti ili razlike između pojedine države i Hrvatske.

Da bi se dobio sveobuhvatniji uvid u razlike i sličnosti među svim analiziranim državama, u nastavku rada fokus je na međusobnu usporedbu svih 6 država: Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Italija, Mađarska i Slovačka. U ovom potpoglavljju analizirat će se i usporediti navedene država prema Hofstedeovim dimenzijama stranice Hofstede Insights.

Slika 16 Usporedba Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture na odabranim zemljama



Izvor: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool> [pristupljeno: 20.5.2024.]

Iz navedenog grafa na slici 16. prikazane su različite vrijednosti dimenzija odabranih zemalja. Iz slike je vidljivo kako je Slovačka jedina država koja ima čak dva indeksa s maksimalnom vrijednošću, a to su indeks distance moći i indeks muževnosti nasuprot ženstvenosti. Zajedno sa Hrvatskom, Bosnom i Hercegovinom i Slovenijom pripada skupini zemalja s visokom distancom moći što ukazuje na postojanje hijerarhijskog društva s centraliziranim načinom donošenja odluka, iako je kod Slovačke to daleko izraženije nego u ostalim zemljama. S druge strane, Italija i Mađarska imaju umjerenu vrijednost distance moći čime donošenje odluke ipak uključuje i podređene.

Kada je riječ o individualizmu i kolektivismu, jedino Slovenija i Mađarska pripadaju skupini individualističkih društava, s obzirom na to da im je indeks vrijednosti veći od 50. Kada bi se govorilo o poslovnim organizacijama, to bi značilo da su uspjesi na radnom mjestu rezultat napora pojedinaca. Ostale zemlje naginju prema kolektivismu.

Mađarska i Slovačka imaju iznimno visoke vrijednosti indeksa muževnosti što ukazuje na to da su organizacije u tim državama orijentirane na uspjeh, materijalno bogatstvo i natjecanje. Totalna suprotnost njima je Slovenija, koja ima relativno nisku razinu dimenzije muževnosti.

Iz toga je vidljivo da Slovenija pokazuje kako su kvaliteta života i međuljudski odnosi važniji u odnosu na uspjeh i natjecanje kao što je to slučaj kod Mađarske i Slovačke.

Sve zemlje osim Slovačke imaju umjereno visoku do visoku razinu izbjegavanje nesigurnosti. Što je razina manja, to ipak ukazuje da je društvo spremno na fleksibilnost po pitanju inovacija i prilagodljivosti nepoznatim situacijama. Uz navedeno, ljudi unutar tih država imaju želju za jasnim definiranim pravilima kako bi se izbjegao potencijalni rizik neizvjesnosti.

Slovenija i Slovačka vrte se oko srednje vrijednosti horizonta ciljeva i time ukazuju na to da ne preferiraju ni dugoročnu niti kratkoročnu orijentaciju. Bez obzira na to, nijedna država znatno ne premašuje tu srednju vrijednost čime bi bile usredotočene na planove koji su orijentirani prema budućnosti.

Još jedna sličnost svakoj od država je, ako se gleda popuštanje i suzdržanost, ta što se može uočiti kako nijedna država ne prelazi srednje vrijednosti. Tu je iznimka Slovenije koja se nalazi malo ispod srednje razine, čime pokazuju kako su kulture suzdržane. Odnosno, u poslovnoj zajednici to bi značilo da postoji stroga radna etika i disciplina, koja ovisi o tome nalazi li se zemlja bliže srednjim vrijednostima ili nižim.

Usporedba ovih zemalja pokazuje značajne razlike, ali i sličnosti u vrijednostima dimenzija. Tim razlikama i sličnostima utječu na poslovanje organizacija i interakcije među ljudima odnosno zaposlenicima.

## 5. Zaključak

Kultura je neizostavni dio različitih aspekata privatnog i poslovnog života. Ona djeluje na organizaciju života u pojedinoj društvenoj zajednici, no također i utječe na poslovnu zajednicu jer oblikuje društvene norme, pravila, vrijednosti i ponašanje koja vrijede za sve pripadnike društva, odnosno za sve članove neke organizacije.

Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture služe kako bi se odredile razlike, ali i sličnosti među različitim aspektima pojedine države. Svaka od dimenzija nudi uvid u različite perspektive pojedine zemlje, odnosno, u poslovnoj zajednici, njihovo poslovanje i odnose unutar organizacija. U radu je istražen i dobiven uvid kako različite zemlje, u ovom slučaju Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Slovenija, Italija, Mađarska i Slovačka, pristupaju vođenju, motivaciji zaposlenika i upravljanju (ne)predvidivim situacijama. Osim toga, pružen je uvid i u način na koji im je strukturirana komunikacija unutar organizacije i u preferencije zaposlenika za timski rad ili individualne napore.

Analizom izabranih zemalja uočilo se u čemu se točno izabrane zemlje razlikuju, ali i u čemu se slične jedna drugoj. Bitno je naglasiti kako razumijevanje tih dimenzija omogućuje bolje oblikovanje poslovnih strategija, ali i izgradnju timova. Time se utječe na povećanje uspješnosti na (međunarodnom) tržištu. Prilikom analize odabrane skupine zemalja uočeno je kako najveću sličnost dijele Hrvatska i Bosna i Hercegovina te Italija i Mađarska.

Svaka država jedinstvena je na svoj način i ne postoje dvije zemlje koje će dijeliti istu vrijednost na svih šest dimenzija. Naposljetku, takve razlike u dimenzijama i čine neku zemlju drugačijom od drugih.

## Literatura

### Knjige

- Bahtijarević-Šiber, F., Borović S., Buble M., Dujanić M., Kapustić S. (1991). *Organizacijska teorija*. Informator, Zagreb.
- Berman (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation, 1989: Cross-cultural perspectives, pp. 41-133. University of Nebraska Press.
- Brislin, R. W., Bhawuk, D. P. S. (2000). *Cross-cultural training: A review*. Applied Psychology: An International Review.
- Bright, D. S. (2019). Principles of Management.  
<https://openstax.org/details/books/principles-management>
- Charon, M., J. (1999). *The Meaning of Sociology*. NJ: Prentice Hall.
- Donnelly, J. H., jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. (1995). Fundamentals of Management, 9th Edition. IRWIN, Chicago, pp. 217.
- Gudykunst, W. B. (2001). *Asian American Ethnicity and Communication*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 41.
- Grossmann I, Santos HC (2020). *Enciklopedija osobnosti i individualnih razlika*. Springer International Publishing, str. 2238-2241
- Haviland, W. A., Prins, Harald E. L., McBride, B., Walrath, D. (2005). *Cultural Anthropology: The Human Challenge*. Thompson Wadsworth.
- Hofstede, G. (1986). *Cultural differences in teaching and learning*. International Journal of Intercultural Relations, pp. 308.
- Hofstede, G. (2000). *Cultural Communication and Conflict: Readings in Intercultural Relations*, 2. izdanje. Boston: Pearson, pp. 139.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill
- Khosrow-Pour, M. (2015). *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Third Edition.
- Macionis J. J. (1997). *The Basics*, 4. izdanje. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Morden, T. (1995). *National culture and the culture of the organization*. Cross Cultural Management: An international Journal. Vol. 2 No. 2, pp. 3-12.
- Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F. (1985). *Management*. Harper and Row, New York. Op.cit 184, 283, 282
- Novak, M. (1987). *Organizacija rada u socijalizmu*, IX. Izdanje. Informator: Zagreb.

Parkes, C. M., Laungani, P., Young, B. (1997). *Death and Bereavement Across Cultures*. New York: Routledge.

Perez-Uribe I. R., Salcedo-Perez C., Carvajal-Contreras A. (2022). *Handbook of Research on Organizational Sustainability in Turbulent Economies*.

Rajh, E., Anić, I.D., Budak, J.. (2015). *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj*. Ekonomski fakultet, Zagreb.

Rollinson, D. (2008). *Organizational Behaviour and Analysis*, 4th Edition. Prentice Hall. Harlow.

Samovar, Larry, A., Porter Richard E., McDaniel Edwin R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Naknada Slap.

Simon, H. A. (1960). *The New Sciences of Management Decisions*. Harper and Row. New York.

Triandis, H. C. (1990). Cross-cultural studies of individualism and collectivism. In J. J.

Triandis, H. C. (1994). *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill.

Vila, A. (1992). *Japanski principi organizacije i rukovođenja*. FOV Kranj.

Žugaj, M., Cingula M. (1992). *Temelji organizacije*. FOING, Varaždin.

Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović. J. (2004). *Organizacijska kultura*. TIVA tiskara, Varaždin.

## **Internetski izvori**

Britannica (2024). *Slovenia*. Dostupno na: <https://www.britannica.com/place/Slovenia> [pristupljeno: 19.5.2024.]

Britannica (2024). *Italy*. Dostupno na: <https://www.britannica.com/place/Italy/Agriculture-forestry-and-fishing> [pristupljeno: 19.5.2024.]

Britannica (2024). *Hungary*. Dostupno na: <https://www.britannica.com/place/Hungary> [pristupljeno: 19.5.2024.]

Britannica (2024). *Slovakia*. Dostupno na: <https://www.britannica.com/place/Slovakia> [pristupljeno: 20.5.2024.]

Cherry, K. (2023). *Individualistic Culture and Behavior*. Dostupno na: <https://www.verywellmind.com/what-are-individualistic-cultures-2795273> [pristupljeno: 11.5.2024.]

Cherry, K. (2022). *What Is a Collectivist Culture?* Dostupno na: <https://www.verywellmind.com/what-are-collectivistic-cultures-2794962#:~:text=Collectivism%20stresses%20the%20importance%20of,are%20promote%20in%20individualistic%20cultures.> [pristupljeno: 11.5.2024.]



- Laigo, K. (2020). *Masculine vs. Feminine Culture: Another Layer of Culture*. Dostupno na: <https://witi.com/articles/1824/Masculine-vs.-Feminine-Culture:-Another-Layer-of-Culture/> [pristupljeno: 12.5.2024.]
- Migracije.hr (2018). *Općenito o RH*. Dostupno na: <https://migracije.hr/opce-informacije/> [pristupljeno: 17.5.2024.]
- Mohammad (2022). *Hofstede's Cultural Dimensions: Explanation, Limitation, and Examples*. Dostupno na: <https://parsadi.com/hofstedes-cultural-dimensions/> [pristupljeno: 8.5.2024.]
- NapravioBiH (2014). *O Bosni i Hercegovini*. Dostupno na: <https://napraviobih.ba/ba/o-bih> [pristupljeno: 17.5.2024.]
- Nickerson, C. (2023). *Hofstede's Cultural Dimensions Theory & Examples*. Dostupno na: <https://www.simplypsychology.org/hofstedes-cultural-dimensions-theory.html#History-and-Overview> [pristupljeno: 6.5.2024.]
- Saigo, H. (2023). *Characteristics of Culture*. Dostupno na: <https://study.com/academy/lesson/the-five-basic-characteristics-of-cultures.html#:~:text=It%20includes%20five%20essential%20cultural,symbolic%2C%20integrated%2C%20and%20dynamic.> [pristupljeno 26.4.2024.]
- UTF (2023). *Differences in U.S. and German business culture*. Dostupno na: <https://www.urbanthier.com/blog/2023/10/business-cultures-in-the-u-s-and-germany/#:~:text=In%20the%20United%20States%2C%20communication,structured%2C%20and%20detail%2Doriented.> [pristupljeno 26.4.2024.]
- Wale, H. (2018). *Centralization vs. Decentralization*. Dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/centralization/> [pristupljeno: 2.5.2024.]
- Wale, H. (2023). *Hofstede's Cultural Dimensions Theory*. Dostupna na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/hofstedes-cultural-dimensions-theory/> [pristupljeno: 13.5.2024.]

## Popis slika

Slika 1 Dinamika između ovlasti, delegiranja i specijalizacije .....	6
Slika 2 Dimenzije mape: Udaljenost moći .....	10
Slika 3 Usporedba visoke i niske distance moći .....	11
Slika 4 Razlike između visokog i niskog stupnja izbjegavanja nesigurnosti .....	12
Slika 5 Razlike između individualizma i kolektivizma .....	14
Slika 6 Razlike između kultura sa muževnim vs. ženstvenim vrijednostima .....	16
Slika 7 Razlike između kratkoročne i dugoročne orijentacije ciljeva .....	17
Slika 8 Ključne razlike između komponenti popuštanja i suzdržanosti .....	18
Slika 9 Indeksi dimenzija nacionalne kulture za Hrvatsku.....	20
Slika 10 Indeksi dimenzija nacionalne kulture za Hrvatsku.....	20
Slika 11 Indeksi vrijednosti nacionalne kulture za Bosnu i Hercegovinu .....	21
Slika 12 Indeksi vrijednosti nacionalne kulture za Sloveniju.....	22
Slika 13 Indeksi vrijednosti nacionalne kulture za Italiju .....	23
Slika 14 Indeksi vrijednosti nacionalne kulture za Mađarsku .....	25
Slika 15 Indeksi vrijednosti nacionalne kulture za Slovačku .....	26
Slika 16 Usporedba Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture na odabranim zemljama .....	28