

# HOFSTEDEOVE DIMENZIJE NACIONALNE KULTURE KAO ODREDNICE POSLOVNE KLIME

---

**Matijević, Bernarda**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:234575>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-03**



*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

Bernarda Matijević

**HOFSTEDEOVE DIMENZIJE NACIONALNE KULTURE KAO  
ODREDNICE POSLOVNE KLIME**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Menadžment

Bernarda Matijević

**HOFSTEDEOVE DIMENZIJE NACIONALNE KULTURE KAO  
ODREDNICE POSLOVNE KLIME**

Diplomski rad

**Kolegij: Interkulturalne poslovne komunikacije**

JMBAG: 0329003394

e-mail: bmatijevic@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2023.

Josipa Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study of Management

Bernarda Matijević


**HOFSTEDE'S DIMENSIONS OF NATIONAL CULTURE AS  
DETERMINANTS OF THE BUSINESS CLIMATE**

Graduate paper

Osijek, 2023.

## 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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
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:** Bernarda Matijević

**JMBAG:** 0329003394

**OIB:** 49169351127

**e-mail za kontakt:** matijevic.bernarda@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij Menadžment

**Naslov rada:** Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, 05. travnja 2023. godine

Potpis Bernarda Matijević

## **Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime**

### **SAŽETAK**

Kultura je dio identiteta svake zemlje, a posljedica je različitosti u načinu života i društvenim normama. Definirana je skupom karakteristika koje uključuju naučene obrasce ponašanja, mišljenja, vjerovanja i osjećanja. Iako se kultura najčešće promatra na razini države, ona se oblikuje i u zajednicama kao što su poduzeća. Istraživanje utjecaja kulture na poslovno okruženje otkriva čimbenike koji utječu na rad i razvoj poduzeća. Geert Hofstede jedan je od prvih istraživača koji se bavio analizom kulturalnih razlika među zemljama i sa suradnicima definirao šest dimenzija nacionalne kulture: udaljenost moći, individualizam vs. kolektivizam, maskulinitet vs. feminitet, izbjegavanje nesigurnosti, vremenski horizont ciljeva i ugađanje vs. suzdržavanje. U ovom radu analizirani su i uspoređeni podatci o dimenzijama nacionalne kulture u Hrvatske, Austrije, Njemačke, Francuske, Kine i Irana. Hrvatska je na temelju Hofstedeovog modela društvo s niskim indeksom distance moći, izraženim feminitetom sa sklonošću suzdržavanju. Kultura je individualistička s kratkoročnom orijentacijom i preferirano je izbjegavanje nesigurnosti. Austrija je slična Hrvatskoj u niskoj distanci moći, individualizmu i izbjegavanju nesigurnosti, ali se razlikuje u maskulinitetu, tendenciji u ugađanju vlastitim željama i dugoročnoj orijentaciji prema ciljevima. Njemačka ima niski indeks distance moći, izraženu individualnost, dugoročnu orijentaciju, sklonost izbjegavanju nesigurnosti, ali visok maskulinitet i prevladava suzdržavanje. Francuska se razlikuje od prethodnih država po visokom indeksu distance moći, ali ju također karakterizira individualizam, feminitet, granična tendencija suzdržavanju, sklonost izbjegavanju rizika i dugoročna orijentacija. Za Kinu je svojstvena visoka distanca moći, kolektivistička orijentacija društva, izraženi maskulinitet, sklonost preuzimanju rizika i suzdržavanju te dugoročna orijentacija. Nacionalnu kulturu Irana karakterizira visoka distanca moći, kolektivizam, feminitet, sklonost izbjegavanju rizika, kratkoročna orijentacija i sklonost suzdržavanju. Karakteristike koje proizlaze iz svake dimenzije odražavaju se u svakodnevno životu i poslovnom okruženju svake od zemalja.

**Ključne riječi:** Hofstedeov model, nacionalna kultura, organizacijska kultura, poslovno okruženje

# **Hofstede's dimensions of national culture as the business climate determinants**

## **ABSTRACT**

Culture is a part of every country's identity, it's a consequence of different lifestyles and social norms. It's defined by a set of characteristics which include learned patterns of behaviour, thinking, belief and feeling. Even though culture is often considered at the level of country, it's also formed in communities like companies. Research of the influence of culture on the business environment reveals determinants which affect the work and development of the company. Geert Hofstede was one of the first researchers working on cultural difference analysis and with his associates defined six dimensions of national culture: power distance, individualism vs. collectivism, masculinity vs. femininity, uncertainty avoidance, long-term vs. short-term orientation and indulgence vs. restraint. In this thesis, the indexes of the national culture of Croatia, Austria, Germany and France were analysed. Based on Hofstede's model, Croatian society has a low power distance index, with expressed femininity and a tendency to restraint. The culture is individualistic with a short-term orientation and prefers avoiding uncertainty. Austria is similar to Croatia in low power distance index, individualism and uncertainty avoidance, but it differs in high masculinity, tendency to indulge and in long-term goal orientation. Germany has a low power distance index, expressed individualism, long-term orientation, affinity to avoid uncertainty, but a high masculinity index and is inclined to restraint. France differs from other analysed countries by a high power distance index, but its culture is also individualistic, feminine, has a borderline tendency to restraint, is inclined to avoid risk and is long-term oriented. China is characterized by high power distance, collectivistic social orientation, expressed masculinity, the tendency for risk-taking, the tendency to restrain, and long-term orientation. The national culture of Iran is characterized by high distance power, collectivism, feminine culture, the tendency to avoid risk, short-term orientation, and affinity to restrain. The characteristics which come from every dimension are reflected in everyday life as well as in the business environment of each country.

**Keywords:** Hofstede's model, national culture, organisational culture, business environment

# SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. Metodologija rada.....	4
3. Teorijski pregled organizacijske i nacionalne kulture .....	5
3.1. Definiranje organizacije .....	5
3.2. Definiranje kulture.....	8
3.3. Koncept nacionalne kulture .....	9
3.4. Koncept organizacijske kulture .....	10
3.4.1. Dimenzije organizacijske kulture.....	12
3.4.2. Utjecaj globalizacije na organizacijsku kulturu .....	15
3.5. Organizacijska i nacionalna kultura kao mentalno programiranje.....	16
4. Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture.....	18
4.1. Uvod u Hofstedeov model dimenzija kulture .....	18
4.2. Udaljenost moći .....	18
4.3. Individualizam vs. kolektivizam .....	21
4.4. Maskulinitet vs. feminitet .....	23
4.5. Izbjegavanje nesigurnosti .....	25
4.6. Vremenski horizont ciljeva.....	27
4.7. Ugađanje vs. suzdržanosti .....	29
5. Analiza i usporedba utjecaja Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture na poslovnu klimu izabranih zemalja .....	31
5.1. Hrvatska.....	31
5.2. Austrija.....	38
5.3. Njemačka.....	40



<b>5.4. Francuska.....</b>	<b>41</b>
<b>5.5. Iran .....</b>	<b>43</b>
<b>5.6. Kina .....</b>	<b>44</b>
<b>5.7. Usporedba .....</b>	<b>46</b>
<b>6. Zaključak.....</b>	<b>49</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>51</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>53</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>54</b>

# 1. Uvod

## 1.1. Predmet i cilj rada

Temelje razvoja modernog društva čine prve ljudske zajednice koje su se vremenom proširile u civilizacije. Udruživanje i dijeljenje ljudskih znanja, vještina, običaja pa i duhovnih i misaonih spoznaja izgradilo je drevne civilizacije što ukazuje na važnost kolektiva u povijesti čovječanstva. Postepeni razvoj zasebnih ljudskih zajednica koje su oblikovane nezavisno ili odvajanjem od matične zajednice doveo je do njihovog diferenciranja. Različitost se očitovala u načinu života i društvenim normama što čini kulturu nekog društva ili zajednice, a ona je definirana skupom karakteristika koje uključuju naučene obrasce ponašanja, mišljenja i osjećanja. Iako se kultura najčešće promatra makroskopski na razini regije, države ili kontinenta, ona se oblikuje i u mikroskopskim zajednicama, odnosno organizacijama kao što su poduzeća te se u tom smislu naziva organizacijskom kulturom. Pojam organizacije je kompleksan i definira se na nekoliko načina što će biti detaljnije objašnjeno u nastavku rada, ali opće shvaćanje njegova značenja obuhvaća skup povezanih, udruženih aktivnosti, pravila i poslova koji čine jednu cjelinu. Iako su organizacije zasebne i međusobno različite tvorevine okruženje pa tako i zemlja u kojoj se nalaze utječu na njihovu strukturu i djelovanje.

Nacionalna kultura odnosi se na kulturu karakterističnu za određenu zemlju i odražava se na sve aspekte života unutar države. Utjecaj nije jednosmjernan, štoviše kultura se i oblikuje djelovanjem i razmišljanjima društva, ali budući da se kultura formira u značajno duljim vremenskim razdobljima, nije podložna velikim i čestim promjenama. S druge strane, dijelovi gospodarstva neke zemlje kao što su poduzeća znatno su podložniji promjenama pa tako i utjecajima nacionalne kulture. Razlozi tome su osnivanje unutar već definirane okoline, kraći vijek trajanja unutar kojega je teško postaviti temelje koji će se opirati vanjskim utjecajima, ali i nužnost te pritisak okruženja na prilagodbu. Prvi istraživač koji se bavio opsežnom analizom kulturalnih razlika među zemljama bio je nizozemski socijalni psiholog Geert Hofstede koji je 1980-ih godina utemeljio jednu od metodologija za usporedbu nacionalnih kultura. Definirao je šest dimenzija nacionalne kulture i na ovaj način omogućio njezino mjerenje i izražavanje u brojčanim vrijednostima. Istraživanje utjecaja kulture na poslovno okruženje otkriva faktore koji utječu na rad i razvoj poduzeća, ali i na

suradnju poduzeća iz različitih zemalja. S obzirom na važnost internacionalne suradnje u modernom gospodarstvu koje je gotovo u potpunosti zahvaćeno globalizacijom, razumijevanje nacionalnih kultura drugih zemalja i kako one utječu na poslovanje poduzeća je gotovo nužno. Potrebno je naglasiti da je poznavanje vlastite nacionalne kulture jednake ili veće važnosti jer daje uvid u čimbenike koji oblikuju poduzeće i time omogućava bolje upravljanje i vođenje. Također, tek kada je poduzeće svjesno vlastite kulture može s objektivnog stajališta usporediti odrednice svoje s odrednicama drugih kultura.

Cilj rada je i istražiti i objasniti dimenzije nacionalne kulture koristeći Hofstedeov model te kroz njih ukazati na važnost nacionalne kulture kao faktora koji sudjeluje u oblikovanju poslovne klime unutar zemlje. Za razumijevanje utjecaja nacionalne kulture na poslovno okruženje potrebno razumjeti i pojam organizacijske kulture koja obuhvaća skup pravila, obrazaca ponašanja, aktivnosti i mišljenja unutar organizacije (poduzeća). Detaljnije će biti razmotren utjecaj organizacijske kulture na poslovanje poduzeća, njegovu uspješnost, odnose s drugim poduzećima, ali faktori koji utječu na nju kao što je globalizacija i nacionalna kultura. U konačnici, kako bi se nacionalna kultura i njezine dimenzije promotrile u realnom svijetu, u radu će biti analizirane i uspoređene Hofstedeove dimenzije u Hrvatskoj, Njemačkoj, Austriji, Francuskoj, Iranu i Kini te njihov utjecaj na poslovno okruženje.

## **1.2. Sadržaj i struktura rada**

Strukturu rada čini šest glavnih poglavlja. U prvom poglavlju „Uvod“ definira se predmet, cilj, sadržaj i struktura rada čime se čitatelj uvodi u cjelokupni sadržaj teksta dok poglavlje „Metodologija rada“ opisuje metode istraživanja korištene pri izradi diplomskog rada. Treće poglavlje „Teorijski pregled organizacijske i nacionalne kulture“ definira pojmove organizacije, kulture, organizacijske i nacionalne kulture te su razmotrene dimenzije organizacijske kulture i utjecaj globalizacije. Također, u ovom poglavlju objašnjen je koncept organizacijske i nacionalne kulture kao mentalnog programiranja. U četvrtom poglavlju „Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture“ opisano je šest dimenzija nacionalne kulture prema Hofstedeovom modelu. Peto poglavlje „Analiza i usporedba utjecaja Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture na poslovnu klimu

izabраниh zemalja“ daje pregled nacionalne kulture i njezinih utjecaja na poslovna okruženja u odabranim državama, kao i njihovu usporedbu. Posljednje poglavlje „Zaključak“ predstavlja sažetak ukupnog teksta i ključnih saznanja o obrađenoj temi prikupljenih tijekom izrade ovog diplomskog rada.

## **2. Metodologija rada**

U svrhu izrade ovog rada korišteni su sekundarni izvori podataka koji uključuju stručnu literaturu u obliku knjiga, znanstvenih članaka i publikacija. Znanstvene metode korištene pri izradi ovog rada su: analitička, deskriptivna, induktivna, komparativna i metoda sinteze. Analitička metoda podrazumijeva raščlanjivanje cjeline na sastavne elemente kako bi se skup analizirao u dijelovima, a najvećim dijelom korištena je pri opisu složenih pojmova i prikupljenih podataka o Hofstedeovim dimenzijama nacionalne kulture u različitim državama. Deskriptivna metoda podrazumijeva klasično opisivanje, a korištena je za iznošenje teorijskih podloga o organizacijskoj i nacionalnoj kulturi te Hofstedeovim dimenzijama. Induktivna metoda podrazumijeva donošenje zaključaka o većem skupu na temelju pojedinačnih elemenata skupa, a rabljena je, između ostalog, za interpretaciju rezultata istraživanja Hofstedeovih dimenzija u različitim zemljama. Komparativna metoda je postupak proučavanja sličnosti, razlika i međusobnog odnosa dva ili više objekta proučavanja, a korištena je najvećim dijelom pri usporedbi Hofstedeovih dimenzija u različitim državama. Metoda sinteze podrazumijeva povezivanje pojedinačnih elemenata u jednu cjelinu, a korištena je kroz cijeli rad kako bi se odabrane činjenice i zaključci povezali u složeniju cjelinu.

### **3. Teorijski pregled organizacijske i nacionalne kulture**

#### **3.1. Definiranje organizacije**

Organizacija je kompleksan pojam koji se definira na različite načine s obzirom na njezinu ulogu i rasprostranjenost u svijetu. Danas je gotovo svatko dio nekog oblika organizacije i sve što nas okružuje, a proizlazi iz djelovanja čovjeka, proizvod je organizacije. U prirodi i živim organizmima također je vidljiv visok stupanj organizacije (i samoorganizacije) koji se zapravo pokušava doseći i u društvenim organizacijama. Kako navodi Sikavica (2011:3), sama riječ organizacija utemeljena je na analogiji s značenjem riječi organizam. Organizam označava skup organa, odnosno dijelova od kojih svaki obavlja posebnu funkciju, a međusobno su usklađeni i povezani kako bi izvršavali ukupni zadatak organizma. Tako je i organizacija rezultat aktivnosti ljudi sačinjena od skupa različitih dijelova koji su međusobno povezani na koordinirani način. U hrvatskom jeziku se za organizaciju upotrebljava riječ „ustrojstvo“, ali je „organizacija“ uvriježeni, međunarodno prihvaćen termin koji se češće koristi i u hrvatskom jeziku (Sikavica, 2011:3). Većina definicija ima istu polaznu osnovu da je to svjesna djelatnost koja se provodi i održava voljom ljudi radi stvaranja cjeline iz mnoštva (Sikavica i Novak, 1999;45). Postoje različite teorije i pristupi organizaciji, moguće ih je i klasificirati kroz četiri škole: klasična, bihevioristička, sustavska i kontingencijska (Hodge i Anthony, 1988).

Klasična teorija organizacije pojavila se početkom 20. stoljeća nakon razvoja mehanizacije i zbog potrebe za povećanjem ekonomičnosti poslovanja. Klasičari primarno stavljaju naglasak na tehničke i strukturne aspekte organizacije. Često se nazivaju i univerzalistima jer smatraju da postoji jedinstveni, najbolji način organiziranja, koji se može primijeniti za sve organizacije. Unutar ove teorije razvili su se zasebni pravci koji u konačnici imaju isti cilj povećanja efikasnosti rada, a to su: znanstveni menadžment, administrativna teorija organizacije i birokratska teorija organizacije. Razvoju ove teorije doprinijeli su teoretičari iz različitih dijelova svijeta. U SAD-u istaknuli su se F. W. Taylor i H. Ford, dok su u Europi to bili H. Fayol i M. Weber. F. W. Taylor je jedan od pionira istraživanja strukture i funkcioniranja organizacija. Prema njemu organizacija se primarno temeljila na uspostavi oblika odnosa u kojemu rukovodstvo misli, a radnici izvršavaju naređenja pri čemu uvjeti i struktura podjele posla moraju biti optimirani (Taylor, 1903). Najbitnije

kategorije kroz koje se analizira organizacija u *taylorizmu* su podjela posla, struktura kontrole izvršenja zadataka i implicitni radni odnos (Littler, 1978). Taylor se smatra ocem znanstvenog menadžmenta kojim se intenzivno bavio, a donio je značajna saznanja o unapređenju organizacije rada (Taylor, 1911). Postavio je temelje za uspostavu normi u proizvodnji, racionalizaciju proizvodnje i rast proizvodnosti rada. Prema M. Weberu se organizacija definira kao trajno djelovanje, trajan rad određene vrste sa određenim ciljem. On je predstavnik pravca birokratske organizacije koji se odlikuje zastupanjem stroge hijerarhijske strukture i formalizacije međuljudskih odnosa (Sikavica, 2011:140). H. Fayol smatra se začetnikom i predstavnikom administrativne organizacijske teorije (Hadžiahmetović et al., 2008). Njegov doprinos istraživanju organizacija je u razvoju klasifikacije poslovnih aktivnosti i definiranju osnovnih, univerzalno primjenjivih načela (Sikavica, 2011:138). Prethodno spomenuta načela trebaju biti dovoljno prilagodljiva tako da olakšavaju menadžerima upravljanje poslovnim sustavima u različitim situacijama.

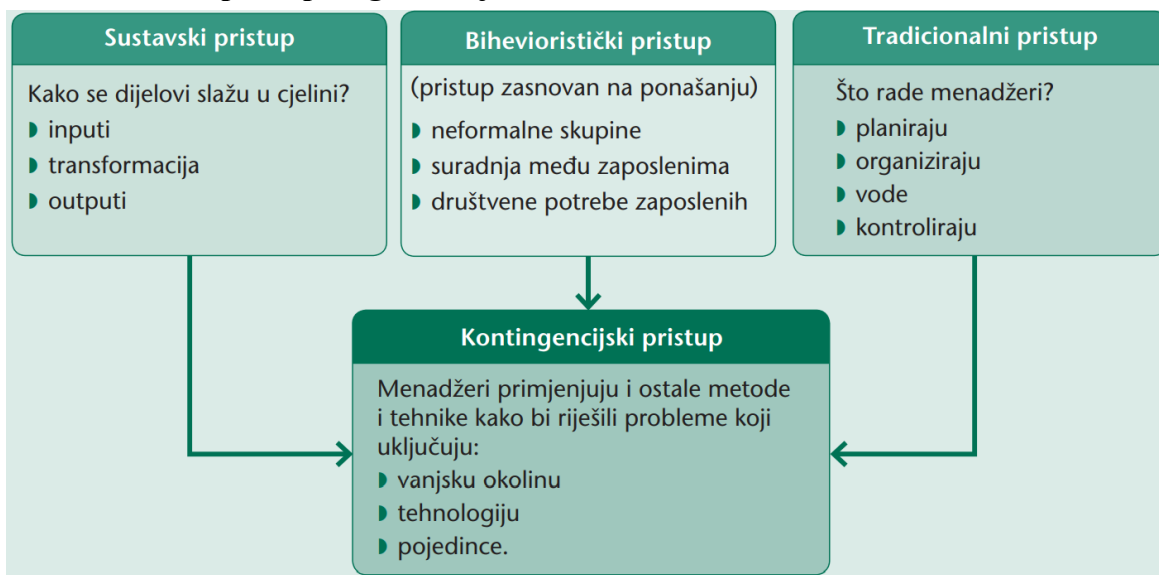
Bihevioristička teorija dio je neoklasične teorije čiji je utemeljitelj E. Mayo, a fokus stavlja na ljudsku dimenziju organizacije. Bavi se istraživanjem međuljudskih odnosa, čovjeka promatra kao socio-psihološko biće i pokušava optimizirati načine motiviranja zaposlenika (Sikavica & Novak, 1999:51-52). Razvija se u dva smjera: teorija međuljudskih odnosa i znanost o ponašanju ljudi u organizaciji. Bihevioristička teorija je usmjerena na čovjekovu osobnost, njegove potrebe i odnose s drugim ljudima, pa je tako uvela novi pogled na čovjekovu ulogu u organizaciji.

Sustavska škola promatra organizacije kao sustave, odnosno kohezivne skupove elemenata koji međusobno interagiraju, ali isto tako interagiraju i sa svojim okruženjem. Temelji ovakvog pogleda dolaze od Opće teorije sustava koju je postavio L. von Bertalanffy 1951. godine, a D. Katz i R. L. Kahn su 1966. godine prikazali i prvu važnu primjenu zakona prirode te tada aktualnog znanja o društvenim sustavima na organizacije specifično (Shafritz i Ott, 1987).

Kontingencijski pristup temelji se na razmišljanju da ne postoji univerzalan način organiziranja koji se može primijeniti u svim organizacijama. Ova teorija predlaže da su najefikasnija rješenja unutar sustava ona koja uzimaju u obzir promjene u unutarnjem i vanjskom okruženju (Miles,

2012:319). Ovakav pristup je jedan od najvažnijih i najrasprostranjenijih u području organizacijske znanosti. Temelji se na prilagođavanju organizacije svakoj zasebnoj, jedinstvenoj situaciji uz poštivanje karakterističnih utjecaja različitih čimbenika oblikovanja organizacije. (Sikavica, 2011:157). Na slici 3.1. za usporedbu nalazi se shema odabranih svojstava prethodno opisanih pristupa (klasični, bihevioristički, sustavski i kontingencijski) organizaciji i menadžmentu kako bi se lakše razjasnile razlike u fokusima pojedinih škola.

**Slika 3.1. Različiti pristupi organizaciji i menadžmentu.**



**Izvor: Sikavica (2011).**

Današnje shvaćanje i poimanje organizacije oblikovale su prethodno navedene teorije i postavile temelje za adekvatnu, efikasnu primjenu dosadašnjih znanja o strukturi, oblikovanju i čimbenicima koji utječu na organizaciju. Svaki pristup imao je svoje mane i prednosti te sinergistička primjena i analiza svih teorija predstavlja alat za najoptimalnije razumijevanje procesa i elemenata organizacije. U konačnici sve organizacije tijekom vremena teže ostvarivanju određenog sklada od kojeg polazi i sam korijen riječi organizacija, a to je biološki pojam organizma.

Bitna značajka koja karakterizira organizacije je njihova kultura koja se oblikuje unutar same zajednice, ali i pod utjecajem nacionalne kulture zemlje u kojoj se organizacija nalazi. Radi lakšeg razumijevanja njezine važnosti u društvu i organizacijama, u sljedećem poglavlju će biti objašnjen pojam kulture dok će u poglavlju 3.4. biti razrađen i specifični pojam organizacijske kulture.



### **3.2. Definiranje kulture**

Prvu znanstvenu definiciju kulture dao je antropolog E. B. Tylor 1871. godine, a ona glasi: „Kultura ili civilizacija, uzimajući u obzir njezin široki etnografski smisao, je kompleksna cjelina koja uključuje znanja, vjerovanja, umjetnost, moral, zakone, običaje i bilo koje druge vještine i navike koje čovjek stječe kao član neke zajednice, odnosno društva.“ (Tylor, 1871:1). Općenito se povezuje s određenim lokalitetom koji obuhvaća manju ili veću površinu ovisno o rasprostranjenosti određene zajednice, no kultura se može povezati i s drugim strukturiranim društvenim tvorevinama kao što su organizacije. Bitno je naglasiti da je oblikovanje kulture dugi proces koji se temelji na izgradnji znanja iz učenja, rada i svakodnevnog života, a kroz koji se formiraju ljudske osobitosti. Brojni autori su definirali kulturu, a sve su definicije uglavnom u konsenzusu. C. Kluckhohnova (1951:86) definicija tvrdi kako se kultura sastoji od obrazaca mišljenja, osjećaja i reakcija stečenih i prenesenih uglavnom simbolima koji se oblikuju u karakteristična postignuća grupa ljudi, a uključuju i njihova utjelovljena u artefaktima. Esencijalna srž kulture se sastoji od tradicionalnih, odnosno povijesno izvedenih i odabranih ideja i njima pripojenih vrijednosti (Kluckhohn, 1951:86). Postoje i kompleksniji pristupi koji razmatraju kulturu na drugoj razini i istražuju pitanja utjecaja kulture u različitim životnim područjima kao i mogućnosti koje koncept kulture donosi. Tako Hofstede u svojim radovima „Posljedice kulture“ i „Kulture i organizacije: Softver uma“ promatra kulturu kao kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od druge i na taj način između ostalog indicira da je kultura esencijalni dio ljudskog uma koji oblikuje okolina, a definira i čovjeka individualno (Hofstede, 2001:29). Ovaj pristup će biti dodatno pojašnjen u poglavlju 3.5.

Iako se može definirati na puno načina, njezino značenje je razumljivo svima i svi se mogu identificirati unutar neke kulture. Kulture mogu imati raznovrsne subkulture, svaka nacija može imati beskonačan broj organizacijskih kultura i raznovrsnih subkultura. Kultura je nekoj zajednici kao osobnost pojedincu što ukazuje na neizbježnost njezina postojanja. Njezine osobine utječu na odgovor članova skupine na njihovu okolinu. U sljedećem poglavlju bit će pobliže objašnjen pojam nacionalne kulture budući da je tema ovog rada fokusirana na nacionalna kulturu kao utjecajni čimbenik na poslovnu klimu.

### **3.3. Koncept nacionalne kulture**

Radi lakšeg razumijevanja utjecaja dimenzija nacionalne kulture na poslovnu klimu unutar država kao temu ovog rada, potrebno je definirati sam pojam nacionalne kulture i njezine razlike u usporedbi s kulturom općenito. Prve definicije kulture i mnoge navedene u prethodnom poglavlju odnose se zapravo na ono što se danas naziva nacionalnom kulturom. Riječ kultura najčešće se u povijesti koristila kao oznaka za kulturu neke nacije, civilizacije ili naroda, no kako je ona s vremenom postala širi pojam ta kultura se sada naziva nacionalnom kulturom. Potreba za istraživanjem nacionalnih kultura porasla je zbog potrebe za boljim upravljanjem poduzećima i internacionalnim razumijevanjem te suradnjom. Dostupnost sistematiziranih i objektivnih informacija te komparativnih studija omogućila je poboljšanje u internacionalnom razumijevanju i poslovanju (Samovar et al., 2012). Kod svake osobe postoje naučeni obrasci ponašanja, stavova i mišljenja koji se nesvjesno prihvaćaju od ranog djetinjstva učeći od obitelji, obrazovanjem i socijalizacijom. Opažanjem da više pojedinaca posjeduje, prihvaća i primjenjuje iste obrasce ponašanja, odnosno da postoje određene karakteristike koje su zajedničke pojedincima određene nacije, dolazi do definiranja nacionalne kulture. Nacionalna kultura prema Hofstedu podrazumijeva kolektivno programiranje uma koje razlikuje pripadnike jedne društvene skupine ljudi od drugih pri čemu je ta društvena skupina ovdje nacija, odnosno zemlja. Važno je naglasiti da kulture sadrže i svoje subkulture. Što veći broj ljudi obuhvaća određena kultura i što je veća internacionalna interakcija to će imati veći broj subkultura. Nacionalna kultura može se definirati i kao sustav pretpostavki, vrijednosti i normi, koje dijele pripadnici neke nacionalne zajednice (Vujić et al., 2012). Sastoji se od karakteristika kao što su jezik, tradicija, reakcije na određene situacije, odijevanje, religija, obrazovanje i drugo. Međutim, ne može se očekivati i neće svi pripadnici jedne nacionalne kulture u svom privatnom i poslovnom okruženju imati identične karakteristike samo zato što su pripadnici iste nacionalne kulture, ali se može očekivati većinska sličnost. Razumijevanje i uzimanje u obzir nacionalne kulture važan je čimbenik u ostvarivanju uspjeha u poslovanju poduzeća, a osobito onih koji djeluju na multinacionalnoj razini ili surađuju s inozemnim poduzećima (Samovar et al., 2013:195). Politički, pravni i ekonomski sustav država također je pod utjecajem nacionalne kulture i ona sudjeluje u njihovom oblikovanju.

Kako bi se omogućilo istraživanje kultura, analiza razlika i sličnosti, analiza njihovih odnosa te

njihova kvantifikacija, eksperti u ovom području osmislili su modele i dimenzije nacionalne kulture kao strategiju. Dimenzijama se definiraju zajedničke karakteristike koje doprinose svrstavanju društva u određene skupine. Modeli za mjerenje dimenzija nacionalne kulture moraju imati mjerljive elemente kako bi se oni mogli kvantificirati, analizirati i uspoređivati. Neki od najpoznatijih modela su Hofstedeov model dimenzija nacionalne kulture, Schwartzov model i Trompernaarsov model bipolarnih dimenzija kulture. U poglavlju 4 detaljnije će biti analiziran Hofstedeov model dimenzija koji se najčešće koristi.

Nacionalna kultura znatno utječe na rad organizacija i njihovu strukturu te čini bitnu odrednicu poslovne klime. Kako bi se razumio međusobni odnos i utjecaj nacionalne klime na poslovno okruženje, neizostavno je definirati i organizacijsku kulturu koja se oblikuje pod značajnim utjecajem nacionalne kulture zemlje ili područja u kojem se nalazi. Zbog prethodno navedenog, pojam organizacijske kulture detaljnije je razrađen u sljedećem poglavlju.

### **3.4. Koncept organizacijske kulture**

Organizacijska kultura čini identitet poduzeća i oblikuje se pod različitim utjecajima od kojih je osobito izražen utjecaj nacionalne kulture definirane u prethodnom poglavlju. Iako je organizacijska kultura prisutna od formiranja prve organizacije ona je tek krajem 20. stoljeća postala predmet istraživanja. Teorije organizacije bile su usmjerene na strategiju, strukturu, tehnologiju, opseg i sl., odnosno osnovne („tvrde“) varijable organizacije. Nakon što se fokusom na ove varijable dostiglo maksimalno moguće povećanje učinkovitosti i uspješnosti organizacije, tada su se teoretičari okrenuli drugim varijablama pa tako i organizacijskoj kulturi koja pripada „mekim“ varijablama organizacije (Sikavica i Novak, 1999). Organizacijska kultura naziva se još i korporacijska kultura. Širok interes za ovo područje uzrokovali su i problemi s kojima se kompanije susreću nakon velikih spajanja dvije ili više kompanija. U ovakvim situacijama dolazi do spajanja različitih kultura, koje sada moraju u određenom kapacitetu funkcionirati kao jedinstvena cjelina. Razumijevanje kulture u ovakvim slučajevima značajno olakšava prilagodbu i upravljanje ovakvim situacijama odgovornim menadžerima. Zanimljivo je kolokvijalno objašnjenje organizacijske kulture koje navodi Greener (2010:39): „to je ono kako mi radimo stvari ovdje.“. Ono što prethodni navod zapravo govori je svima poznato čak i unutar male zajednice kao

što je obitelj, da postoji određeni način na koji se radi, misli, ponaša u toj specifičnoj okolini koji je uobičajen svakom članu. Organizacijska kultura se manifestira u ritualima organizacije, u zaposlenicima, odijevanju, navikama, radnim vremenima, radnim stilovima, stavovima, izgledu ureda i brojnim drugim elementima, a ovjekovječena je pričama, tračevima, dekorom, društvenim životom i jezikom (Greener, 2010:39). Prema Robbins i Judgeu postoji sedam glavnih karakteristika koje predstavljaju srž organizacijske kulture:

- inovativnost i riskiranje,
- posvećivanje pažnje detaljima,
- orijentacija prema ishodu,
- orijentacija prema ljudima,
- orijentacija prema timu,
- agresivnost,
- stabilnost (Robbins i Judge, 2013;512-514).

Pod ovim karakteristikama se podrazumijevaju njihove razine u određenim organizacijama prema čemu se one razlikuju. Jedna od definicija organizacijske kulture ju opisuje kao sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije koji su u interakciji s formalnom strukturom, proizvođači norma ponašanja (Sharplin et al., 1989:621). Hofstedeova definicija kulture navedena u prethodnom poglavlju može se primijeniti i zapravo je dana u kontekstu koji uključuje i organizacijski kulturu. On navodi da je organizacijska kultura kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od druge, a u ovom slučaju grupa ili kategorija označavaju organizaciju (Hofstede et al., 2010:5). Zanimljivo je razmišljanje u kojemu R. M. Donnelly tvrdi da je korporacijsku kulturu teško obuhvatiti jer je zatvorena u plimu i oseku života (Donnelly, 1984).

Jaka organizacijska kultura lako se uočava kod velikih kompanija koje imaju duži vijek postojanja. Na primjer, IBM je od svog osnutka imao određeni niz elemenata koji su ga karakterizirali, a to su: uslužna orijentacija, težnja za kvalitetom, konzervativno odijevanje, poticanje natjecateljskog duha, podržavanje razvoja novih ideja itd. (Sikavica i Novak, 1999:598). Začetnik IBM-ove filozofije i kulture bio je T. J. Watson koji je čak skladao i napisao pjesmu kompanije „Uvijek

naprijed“, a dio teksta pjesme glasi: „Naši su proizvodi znani u svakoj zoni, ugled nam poput dragulja sja, borimo se stalno, naše su pobjede pred nama, sa IBM-om uvijek naprijed.“ (Sharplin et al., 1989:621). Iako su se tijekom vremena do danas IBM, njegovo vodstvo i kultura mijenjali, ipak je ostao veliki udio izvornih vrijednosti i elemenata prvobitne organizacijske kulture.

Bitno je naglasiti razlike između kulture nacije i organizacije. Prva i vrlo intuitivna razlika je ta da ljudi (zaposlenici) ne odrastaju u organizaciji, dok se rađaju i odrastaju unutar neke zemlje (nacije). Nadalje, ljudi uglavnom biraju biti pripadnici određene organizacije, dok to za zemlju u kojoj će odrasti i živjeti nije slučaj, čak i promjene zemlje stanovanja u odrasloj dobi nisu jednostavne i svima dostupne. Pojedinac je uključen u organizacijsku kulturu samo tijekom radnih sati, dok je dio nacionalne kulture 24 h na dan, pa i kao član organizacijske kulture jer je ona obuhvaćena u okviru nacionalne kulture zemlje u kojoj se nalazi.

#### *3.4.1. Dimenzije organizacijske kulture*

Dimenzije organizacijske kulture definirao je G. Hofstede (1990) nakon provedene IRIC studije na dvadeset organizacija na području Danske i Nizozemske gdje je prethodno određena mala razlika u kulturnim vrijednostima ove dvije zemlje. Tako su i u ovoj studiji razlike između organizacija bile u njihovim praksama. Istraživanje je provedeno sa šezdeset i jednim pitanjem i tvrdnjama koje su mjerile percepciju zaposlenika o praksi organizacije u kojoj rade (Hofstede et al., 1990). Identificirane dimenzije su:

1. orijentiranost prema procesu/rezultatu,
2. orijentiranost prema zaposlenik/zadatku,
3. parohijalno/profesionalno,
4. otvoreni/zatvoreni sustav,
5. ležerna kontrola/stroga kontrola,
6. normativno/pragmatično.

Analiza dimenzija u nastavku provedena je prema izvorima Hofstede i suradnika iz 1990 i 2010 (str. 355-358). Prva dimenzija odnosi se na orijentiranost prema procesu i načinima kojima se dolazi do ciljeva u suprotnosti na orijentiranost prema samom cilju bez pridavanja značajne

pozornosti procesu kojim se dolazi do cilja. U organizacijama koje su usmjerene prema procesu pokazalo se da zaposlenici smatraju kako su skloniji izbjegavanju rizika, ulažu ograničeni trud u posao koji rade te su njihovi radni dani ujednačeni. S druge strane, u organizacijama orijentiranim prema rezultatima, zaposlenici se osjećaju ugodno u nepoznatim situacijama, osjećaju da ulažu maksimalan trud i da svaki dan može donijeti nove izazove. Druga dimenzija odnosi se na suprotne pristupe orijentiranosti prema zaposleniku ili orijentiranosti prema obavljanju zadanog posla. U slučaju organizacija orijentiranih prema zaposleniku, zaposlenici imaju osjećaj da se njihovi osobni problemi uzimaju u obzir, da organizacija brine od njihovoj dobrobiti i da važne odluke donose skupine ljudi, odnosno odbori. U organizacijama orijentiranim prema obavljanju zadatka zaposlenici osjećaju jaki pritisak da obave posao, da je interes organizacije samo posao (ne i njihova osobna dobrobit) i da odluke donose individualne osobe. Treća dimenzija razlikuje zaposlenike koji svoj identitet oblikuju na temelju organizacije (parohijalno) i zaposlenike koji svoj identitet temelje na svom tipu posla, odnosno profesiji (profesionalno). U parohijalnim kulturama zaposlenici smatraju da norme organizacije pokrivaju i njihovo ponašanje privatno isto kao i na poslu, da pri zapošljavanju kompanija uzima njihovo osobnu prošlost i život u obzir u istoj mjeri kao i profesionalnu kompetentnost, također ovi zaposlenici ne gledaju daleko u budućnost. S druge strane u profesionalno orijentiranim kulturama zaposlenici smatraju njihov privatni život zasebnim elementom koji se ne uzima u obzir pri zapošljavanju već da kompanija zapošljava isključivo na temelju profesionalne kompetencije, a zaposlenici razmišljaju o budućnosti. Četvrta dimenzija razlikuje otvorene sustave čime se misli na otvorenu komunikacijsku klimu i usmjerenost pažnje na ljudske resurse te eksperte za odnose s javnošću i zatvorene sustave suprotnog fokusa. U organizacijama otvorenog sustava zaposlenici smatraju da su organizacija i njezini članovi otvoreni prema novim članovima i „strancima“ te da se svatko može uklopiti. U zatvorenim sustavima zaposlenici i organizacija su zatvoreni i „tajanstveni“ čak i međusobno. Samo rijetki posebni ljudi se zapravo uklapaju u organizaciju i novi zaposlenici trebaju duži period da bi se uklopili. Peta dimenzija odnosi se na internu strukturu organizacije koja može biti oblikovana kao stroga ili ležerna. Strogi pristup podrazumijeva kontrolirani sustav s nepisanim pravilima koji uključuju i na primjer način odijevanja te ponašanja, dok ležeran pristup daje veću slobodu prethodno navedenim elementima. U organizacijama ležerne kontrole zaposlenici nemaju osjećaj o posljedicama i troškovima, vremena sastanaka su postavljena

aproximativno, a šale na račun kompanije i posla su učestale. S druge strane, zaposlenici u organizacijama sa strogom kontrolom opisuju radnu okolinu kao svjesnu posljedica i troškova, sastanci se održavaju u točno određena vremena, a šale o poslu i organizaciji su rijetke. Šesta dimenzija bavi se orijentacijom i pristupom organizacije prema klijentu pri tome normativne organizacije svoju zadaću prema klijentima gledaju kao provedbu nepovredivih pravila, dok se pragmatične organizacije prilagođavaju tržištu/klijentu. U normativnim organizacijama naglasak je na praćenju procedura što se postavlja kao važnije od rezultata, a poslovna etika i iskrenost su na visokoj razini. U slučaju organizacija s pragmatičnom kulturom naglasak je na ispunjavanju potreba klijenata, rezultati su bitniji od procedura i u poslovnoj etici prevladava pragmatičnost. Na slici 3.2. nalazi se shema sa svim dimenzijama organizacijske kulture sa skraćenim ključnim karakteristikama.

Slika 3.2. Šest dimenzija organizacijske kulture.



Izvor: izrađeno prema Hofstede et al. (1990).

### *3.4.2. Utjecaj globalizacije na organizacijsku kulturu*

Globalizacija je pojam koji jednostavno rečeno označava proces interakcije i integracije između ljudi, organizacija i vlada na svjetskoj razini (James i Steger, 2014). Utjecaj globalizacije značajno je naglašen u kompanijama koje imaju podružnice u različitim zemljama svijeta, koje posluju izvan matične države ili s inozemnim kompanijama. Gotov je neizbježno suočavanje s elementima koje donosi globalizacija u gospodarstvu, ali i u svakodnevnom životu. Sva poduzeća trebala bi prepoznati taj utjecaj i pokušati optimizirati interno i vanjsko upravljanje s obzirom na to. Potrebno je uzeti u obzir da globalizacija znatno utječe na organizacijsku kulturu jer je i ona, kao što je već prethodno spomenuto, podložna utjecajima nacionalne kulture, pa tako globalizacijom dolazi i do miješanja nacionalnih kulture, ali i do potrebe razumijevanja različitih nacionalnih i organizacijskih kultura ujedno. Kompanije bi trebale istaknuti one dimenzije nacionalne i organizacijske kulture koje imaju najveći utjecaj i mogu doprinijeti ostvarivanju pozitivnih rezultata u poduzetništvu. Globalni utjecaji potiču restrukturiranje organizacijskih kultura i doprinose širenju raznolikosti nacionalne i korporacijske kulture (Švob-Dokić, 2010:8). Potrebno je naglasiti kako se brojni istraživači slažu s tvrdnjom da globalizacija ne može homogenizirati kulture i tržište iako postoje i oni koji to zastupaju. T. Levitt, profesor s američkog sveučilišta Harvard, predviđao je da će tehnologija i moderni svijet dovesti do konvergencije želja i potreba potrošača na cijelome svijetu (Hofstede et al., 2010:410). Ova konvergencija bi trebala omogućiti globalnim kompanijama razvitak standardnih brendova s univerzalnim marketingom i programima oglašavanja. Brojna literatura iz područja marketinga se usprotivila ovom predviđanju i osvrnula na Hofstedeove radove o stabilnim, ustrajnim kulturnim razlikama s čvrstim temeljima koje se čini gotovo ne moguće dovesti u sinergiju (Lord & Ranft, 2000; Lynch & Beck, 2001). Uzimajući u obzir prethodno navedeno uvijek će postojati potreba prilagodbe pojedinih organizacija na utjecaje globalizacije u smislu istraživanja i širenja svijesti o kulturama drugih organizacija i nacionalnih kultura zemalja iz kojih potječu.

Globalizacija je neizbježna i sastavni je dio života u cijelome svijetu. Dovala je do potrebe za upoznavanjem, istraživanjem i prihvaćanjem različitih društvenih i kulturnih vrijednosti. Glavnu ulogu u povezivanju poduzeća na globalnoj razini imaju menadžeri koji svojim pristupom ovom izazovu stvaraju otvorenost prema različitostima u vrijednostima, mišljenjima i idejama. Na ovaj



način ostvaruje se napredak prema uspješnom razvoju poslovanja i gospodarstva matične zemlje.

### **3.5. Organizacijska i nacionalna kultura kao mentalno programiranje**

Definicija kulture kao mentalnog programiranja već je prethodno spomenuta u poglavljima koji definiraju kulture. Ovaj koncept shvaćanja kulture uveo je Geert Hofstede (sa suradnicima) koji je jedan od najznačajnijih istraživača u području multikulturalnih organizacijskih istraživanja. On navodi kako svaka osoba posjeduje obrasce razmišljanja, osjećanja i potencijalnog ponašanja koje je naučila tijekom života, a najviše tijekom odrastanja (Hofstede et al., 2010:4). Kada se uspostave ti obrasci osoba ih mora „odučiti“ kako bi mogla naučiti nešto drugačije, odnosno mora moći pomaknuti već izgrađene temelje što je teže od samog učenja i uspostavljanja novih obrazaca. Analogija s načinom programiranja računala objašnjava prethodno opisane obrasce razmišljanja, osjećanja i ponašanja te su oni nazvani „softverom uma“. Potrebno je naglasiti da se pritom ne misli doslovno jer ljudi ipak svojim odlukama mogu odstupiti od svog temeljnog postava obrazaca. Ono što „softver uma“ predstavlja je mogućnost indikacije koje reakcije su vjerojatne i razumljive uzimajući u obzir nečiju prošlost, odrastanje i tako formiranu osobnost. Kultura je uvijek kolektivni fenomen jer se uvijek barem djelomično dijeli s ljudima koji žive ili su živjeli u istom socijalnom okruženju u kojemu se ta kultura i naučena. Stoga se kultura može definirati i kao „nepisana pravila socijalne igre“ ili „kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne skupine ljudi od drugih“ (Hofstede et al., 2010:6). Kultura se razlikuje od ljudske prirode i od osobnosti pojedinca, ali granica između njih nije jednoznačno razjašnjena. Tri razine jedinstvenosti u konceptu mentalnog programiranja nalaze se na slici 3.3.

**Slika 3.3. Tri razine jedinstvenosti u konceptu mentalnog programiranja.**



**Izvor: prilagođeno prema Hofstede et al. (2010).**

Kultura kao mentalno programiranje može se primijeniti i na nacionalnu i organizacijsku kulturu, ali postoje ključne razlike. Same razlike između ove dvije kulture je u različitom skupu vrijednosti i praksa. Nacionalna kultura je dio pojedinca koji je stečen djelomično primarno u prvih 10 godina života koji sadrži većinu naših temeljnih vrijednosti, a razvijena je u okviru obitelji, okruženja življenja i škole (Hofstede, 2001:14). Organizacijska kultura se stječe pripadanjem određenoj radnoj organizaciji s već izgrađenim vrijednostima koje su prisutne iz dotadašnjeg života. Ta kultura je izgrađena većinom od organizacijskih praksi i vrijednosti te je ona takoreći u nekoj mjeri „umjetna“. Iako na drugoj razini, s različitim stupnjem i širinom utjecaja, različitom dubinom prodiranja u osobnost pojedinca, u oba slučaja radi se o mentalnom programiranju koje se ostvaruje na različite načine. Organizacijska kultura je puno manjeg opsega, utjecaja i moći zadržavanja, lakše ju je mijenjati i preoblikovati za razliku od nacionalne kulture koja je uglavnom duboku usađena u čovjeku. Također, nacionalna kultura je nešto s čime osoba ulazi u organizacijsku kulturu i neizbježno utječe na nju i u smislu pojedinca, ali i u smislu organizacije koja se nalazi unutar zemlje sa svojom kulturom.

## **4. Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture**

### **4.1. Uvod u Hofstedeov model dimenzija kulture**

Hofstedeov model dimenzija kultura jedan je od pristupa za analizu varijacija između kultura koji je najčešće citiran. Temelji se na istraživanjima provedenim 1970-ih u dva razdoblja u kojima je anketirano 117 000 zaposlenika IBM iz 67 država o vrijednostima na njihovoj radnom mjestu. Istraživanje je rezultiralo predlaganjem četiri osnovne dimenzije: udaljenost moći, individualizam vs. kolektivism, maskulinitet vs. feminitet i izbjegavanje nesigurnosti (Hofstede, 1980:16). One su predstavljale okvir za analizu strukturiranja organizacija, za načine motivacije zaposlenika, rješavanje nedoumica i problema unutar organizacije određenog društva. Hofstede je u sljedećim godinama započeo suradnju s Michaelom H. Bondom te je model proširen za još jednu dimenziju: dimenziju vremenskih horizonta ciljeva. Ova dimenzija prepoznata je na temelju studije u 23 različite zemlje provedene kineskom anketom vrijednosti (engl. *Chinese Value Survey* - CVS) (Hofstede et al., 2010:37). Konačni trenutni model formiran je kada je Misho Minkov pristupio Hofstedeovom timu te pomogao u prepoznavanju šeste dimenzije: ugađanje nasuprot suzdržanosti (Hofstede et al., 2010:44-45).

Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture su imale veliki utjecaj na istraživanje ponašanja u organizacijama i na menadžment u organizacijama općenito. Međutim, kao i svi modeli, i ovaj ima svoje protivnike i mane koje se mogu detektirati. Originalni rad, iako je bilo ažuriranja, je sada star već više od 35 godina te se većinski temelji na studiji provedenoj na IBM kompaniji. Od razdoblja postavljanja modela u svijetu je došlo do brojnih promjena i metodologija nije pomno proučena i ponovljena od strane velikog broja istraživača (Robbins i Judge, 2013:151). Unatoč ovim opaskama, Hofstedeov model je i dalje jedan od najkorištenijih i najcitiranijih.

### **4.2. Udaljenost moći**

Prva definirana dimenzija je udaljenost moći (engl. *power distance index*, PDI). Može se reći da ova dimenzija mjeri razinu nejednakosti u društvu (Hofstede et al., 2010:55). Opisuje razinu prihvaćanja neravnomojne raspoređenosti moći u zemlji, organizaciji ili instituciji (posao, obitelj, škola) od strane članova. Visoki rezultati u indeksu udaljenosti moći znače da postoji velika nejednakost u moći i bogatstvu te da se ona tolerira u društvu. Niske vrijednosti su karakteristične

za društva koja teže jednakosti i jednakim prilikama. Dakle, ova dimenzija zapravo ukazuje na to koliko članovi s manjom moći očekuju i prihvaćaju da je moć raspoređena nejednako (Rajh et al., 2016). Jednostavno rečeno mjera distance moći otkriva kako se društvo nosi s nejednakostima.

Tri ključna elementa koja sačinjavaju mjerenje indeksa udaljenosti moći su:

1. Koliko se zaposlenici boje iskazati neslaganje s nadređenima?
2. Percepcija zaposlenika o stilu donošenja odluka nadređenih (autokratski/paternalistički/niti jedno)?
3. Kakav stil donošenja odluka nadređenih (autokratski/paternalistički/niti jedno) zaposlenici preferiraju, odnosno preferiraju li da nadređeni ima konzultativni ili nekonzultativni stil? (Hofstede et al., 2010:56).

Prva dva pitanja odnose se na to kako zaposlenici percipiraju svoju radnu okolinu, dok se treće pitanje odnosi na njihove preferencije o radnoj okolini. Ova pitanja se nalaze u istoj grupi pitanja što pokazuje da postoji bliska povezanost između realnosti i želja zaposlenika. Pokazalo se kako u državama u kojima se zaposlenici ne ustručavaju suprotstaviti nadređenima i smatraju da nadređeni u realnosti nemaju autokratske ili paternalističke značajke, zaposlenici i preferiraju takav stil. S druge strane u državama u kojima se zaposlenici boje suprotstaviti nadređenima i smatraju nadređene autokratski ili paternalistički usmjerenima, zaposlenici češće žele nadređene koji se ne konzultiraju s podređenima prije donošenja odluka (Rajh et al., 2015). Još neke značajke društava s niskim indeksom udaljenosti moći su: težnja prema smanjivanju nejednakosti, ljudi s većom i manjom moći moraju obostrano zavisiti jedni o drugima, djeca ne sudjeluju u brizi o osiguravanju roditelja u starosti, učenici smatraju svoje učitelje sebi ravnima, interakcija s učenicima tijekom nastave je očekivana i potiče se, decentralizacija je uobičajena, obrazovna politika fokusirana na srednje škole, raspon plaća djelatnika na vrhu i na dnu nije velik, podređeni očekuju da ih se konzultira, privilegije na temelju statusa ili osobnih veza se gledaju s prijezirom, afere označavaju kraj političke karijere, odnosi podređenih i nadređenih su pragmatični te je ova razina distance moći karakteristična najviše za bogatije zemlje s jakim srednjim slojem (Hofstede et al., 2010:72-83). Značajke društava s visokim indeksom udaljenosti moći su: nejednakost među ljudima je očekivana i poželjna, poštivanje roditelja i starijih životna je vrlina, učenici trebaju poštivati učitelje i od njih se ne očekuje samoinicirana aktivnost i interakcija, obrazovna politika

fokusirana je na fakultete, privilegije na temelju statusa ili osobnih veza su popularni, afere ne znače kraj političke karijere već se zataškavaju, postoji širok raspon plaća između djelatnika na vrhu i dnu hijerarhije organizacije, centralizacija je popularna te je ova razina distance moći karakteristična najviše za siromašne zemlje s uskim slojem srednje klase (Hofstede et al., 2010:72-83). Usporedba razlika u karakteristikama društva s visokom i niskom distancom moći nalazi se u tablici 4.1. prema Rajh et al. (2015).

**Tablica 4.1. Usporedba razlika između društava s visokom i niskom distancom 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.
Poštovanje 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.
Velika distanca moći svojstvena je pretežito siromašnijim zemljama s tankim slojem srednje klase stanovništva.	Mala distanca moći svojstvena je pretežito bogatijim zemljama s jakim srednjim slojem.
Snažni i moćni trebaju imati privilegije.	Svi trebaju imati ista prava.
Moć se temelji na tradiciji ili obitelji, karizmi i sposobnosti da se koristi snaga.	Moć se temelji na formalnoj poziciji, stručnosti i sposobnosti da se daju nagrade.

**Izvor: Rajh et al. (2015).**

### 4.3. Individualizam vs. kolektivizam

Druga dimenzija je individualizam nasuprot kolektivizma, odnosno indeks individualnosti (engl. *individuality index*, IDV). Individualizam je razina do koje ljudi žele radije djelovati kao pojedinci nego članovi određene grupe. Također, odnosi se na to koliko društvo vjeruje u pojedinačna prava iznad drugih normi. Kolektivizam se odnosi na naglašavanje uskog društvenog okvira u kojemu članovi očekuju da drugi članovi brinu o njima i podržavaju ih te štite. Kolektivističke države imaju nisku vrijednost u ovoj dimenziji, dok individualističke države imaju visoke vrijednosti (Hofstede et al., 2010:92). Individualizam je karakterističan za društva u kojima članovi nisu bliski, svi se smatraju odgovorni za sebe osobno, a ne za druge. S druge strane, kolektivizam se manifestira u društvima u kojima se od rođenja članovi vežu za određenu zajednicu s izraženim osjećajem za zajedništvo i međusobnu odgovornost koja se nastavlja kroz život (Beugelsdijk et al. 2018).

Elementi koji su se pokazali kao najjače povezani s individualizmom, u smislu poslovnog okruženja, su:

1. Osobno vrijeme: posao koji omogućuje dovoljno vremena za privatan ili obiteljski život.
2. Sloboda: poslovno okruženje koje daje određenu razinu slobode u pristupu prema radu i poslu.
3. Izazovi: poslovno okruženje koje je pruža izazove i na taj način daje osjećaj osobnog postignuća.

Elementi koji su se pokazali kao najjače povezani s individualizmom, u smislu poslovnog okruženja, su:

1. Trening: poslovno okruženje koje daje mogućnost poboljšavanja ili učenja novih vještina.
2. Fizički uvjeti: dobri uvjeti na poslu kao što je ventilacija, osvjetljenje i prikladni interijer.
3. Korištenje vještina: potpuno iskorištavanje vještina i mogućnosti na poslu. (Hofstede et al., 2010:93)

Pozitivni pol ove dimenzije (kolektivizam) ističe kohezivnost grupe i isključivanje članova drugih grupa, dok negativni pol (individualizam) karakterizira prihvaćanje članova drugih grupa. Ovim opažanjem se dimenzija može definirati i kao isključivost vs. univerzalizam. Isključivost predstavlja kulturalnu tendenciju da se prema ljudima odnosi na temelju njihove pripadnosti nekoj grupi pri čemu se usluge i pomoć daju prijateljima, rodbini i grupama kojima pojedinac pripada.

Ovakva društva teže harmoniji i dobrim odnosima unutar vlastitih grupa, ali prema osobama izvan njihovog „kruga“ znaju biti bezobzirni, nenaklonjeni, bezobrazni pa i zlonamjerni. Univerzalizam je suprotnog stajališta i univerzalistička društva promatraju pripadnike drugih grupa na temelju njih osobno i njihovih karaktera, a ne na temelju pripadnosti određenoj grupi (Rajh et al., 2015). Usporedba razlika u karakteristikama individualističkog i kolektivističkog društva nalazi se u tablici 4.2. prema Rajh et al. (2015).

**Tablica 4.2. Usporedba razlika između individualističkog i kolektivističkog društva.**

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.
Osobe s poteškoćama su sramota obitelji i ne izlaže ih se pogledima javnosti.	Osobe s poteškoćama trebaju što više sudjelovati u normalnom životu.
Učenici govore u razredu samo kad ih je skupina na taj način kaznila.	Od učenika se očekuje da se sami javljaju za riječ u razredu.
Svrha obrazovanja je naučiti kako se nešto radi.	Svrha obrazovanja je naučiti kako učiti.
Diploma osigurava ulazak u višu statusnu skupinu.	Diploma povećava ekonomsko blagostanje i/ili samopouzdanje.
Radna mobilnost je niža.	Radna mobilnost je viša.
Zaposlenici su članovi interne skupine i radi će u interesu te skupine.	Zaposlenici su „ekonomske osobe“ koje će slijediti interes poslodavca ukoliko se on podudara s njihovim osobnim interesom.
Pri donošenju odluka o zapošljavanju i napredovanju vodi se računa o pripadnosti pojedinca internoj skupini.	Pri donošenju odluka o zapošljavanju i napredovanju vodi se računa isključivo o sposobnostima i pravilima.
Odnosi između zaposlenika i poslodavca su u osnovi moralni, poput odnosa u obitelji.	Odnosi između zaposlenika i poslodavca su ugovori između dvije strane na tržištu rada.
Upravljanje je upravljanje skupinama.	Upravljanje je upravljanje pojedincima.

**Izvor: Rajh et al. (2015).**

#### 4.4. Maskulinitet vs. feminitet

Treća dimenzija nacionalne kulture maskulinitet vs. feminitet (engl. *index of masculinity vs. femininity*, MAS) odnosi se na to na kojoj razini kultura favorizira ili ne favorizira tradicionalne podijele uloga i ponašanja na muške i ženske. Prvo, bitno je napomenuti da se i uloge i ponašanja muškaraca i žena razlikuju među različitim kulturama i nisu uniformne. Također, uloge se promatraju kao kulturološki određene i Hofstede ih u sociološkom aspektu naziva maskulinitet i feminitet zbog političke korektnosti i odvajanja od biološkog značenja muško i žensko (Hofstede et al., 2010:137). Ovi pojmovi su relativni i muška osoba se može ponašati u okviru feminiteta, a ženska u okviru maskuliniteta. Maskulinitet u društvu znači nepopustljivost i karakterističan je za društva u kojima je emocionalna uloga muškaraca i žena strogo odvojena pri tome se nepopustljivo ponašanje cijeni znatno više od blažeg pristupa. Teži se uspješnosti i ostvarivanju rezultata što se ujedno i najviše cijeni. Feminitet u društvu okarakteriziran je skromnošću, sklonosti prema kompromisu i dogovoru, prevladava umjereno ponašanje, blagi pristup, popustljivost, a teži se općem dobru. U kulturi u kojoj prevladava maskulinitet, najviše se vrednuju uspješnost i ostvareni rezultati (Rajh et al., 2015).

Kako je prvobitno došlo do ovakve raspodjele i očekivanih uloga da se od muškarca očekuje asertivnost, kompetitivnost i čvrsti stav, a žena briga o domu, dobrobiti, djeci i općenito „nježnijim“ poslovima nije neuobičajeno. U ranoj povijesti čovječanstva ženina glavna uloga je bila „nošenje“ djeteta, briga o djeci i o domu, dok je glavna uloga muškarca bila opskrbljivanje hranom i zaštita (Hofstede et al., 2010;138).

Glavni elementi koji su definirali ovu dimenziju i razlike između dvije krajnosti temelje se na pitanju iz ankete koje se odnosilo na najbitnije faktore koji čine idealni posao neovisno o trenutnom poslu zaposlenika. U ovom pitanju došlo je do jasnog razdvajanja između ispitanika pa je tako formirana i ova dimenzija.

Elementi koji određuju društvo u kojemu prevladava maskulinitet:

1. Primanja: prilika za visoka primanja.
2. Prepoznavanje: očekivanje prepoznavanja dobro obavljenog posla.
3. Napredovanje: mogućnost napredovanja do položaja više razine.
4. Izazovi: zadatci koji su izazovni i daju osjećaj zadovoljstva po uspješnom obavljanju.



Elementi koji određuju društvo u kojemu prevladava feminitet:

1. Menadžer: dobar odnos s najbližim nadređenim menadžerom.
2. Suradnja: rad s ljudima koji znaju surađivati.
3. Životno okruženje: živjeti na lokaciji koja najbolje odgovara obitelji. (Hofstede et al., 2010:139)

Kao konačnu definiciju Hofstede i suradnici navode sljedeće: „Društvo pripada pod maskulinitet ukoliko su emocionalne uloge spolova strogo odvojene; muškarci bi trebali biti asertivni, čvrsti i fokusirani na materijalni uspjeh, a žene bi trebale biti skromne, blage i brinuti o kvaliteti života. Društvo pripada feminitetu ukoliko se emocionalne uloge spolova preklapaju: i muškarci i žene bi trebali biti skromni, blagi i brinuti o kvaliteti života.“ (Hofstede et al., 2010:140). Usporedba razlika u karakteristikama društva s prevladavajućim maskulinitetom ili feminitetom nalazi se u tablici 4.3. prema Rajh et al. (2015).

**Tablica 4.3. Usporedba razlika između društava u kojima prevladava maskulinitet, odnosno feminitet.**

Feminitet	Maskulinitet
Odnosi i kvaliteta života su važni.	Izazovi, zarada, priznanje i napredovanje su važni.
I muškarci i žene moraju biti skromni.	Muškarci moraju biti prodorni, ambiciozni i čvrsti.
I muškarci i žene mogu biti nježni i usredotočeni na međuljudske odnose.	Žene trebaju biti blage i baviti se međuljudskim odnosima.
U obitelji i otac i majka bave se i činjenicama i osjećajima.	U obitelji otac se bavi činjenicama, a majka osjećajima.
Idealni ljepote kod djevojaka formiraju se pod utjecajem oca i majke.	Idealni ljepote kod djevojaka formiraju se pod utjecajem medija i slavni osoba.
Oba roditelja zarađuju i brinu o obitelji.	Standardni obrazac je da otac zarađuje, a majka brine o obitelji.
I dječaci i djevojčice smiju zaplakati, ali niti jedno se ne smije tući.	Djevojčice plaču, a dječaci ne; dječaci moraju uzvratiti udarac, a djevojčice se nikada ne smiju potući.
Dječaci i djevojčice igraju se iz istog razloga.	Dječaci se igraju kako bi se natjecali; djevojčice se igraju kako bi bile zajedno.
Istovjetni standardi se primjenjuju za nevjeste i mladoženje.	Nevjeste moraju biti čedne i kreposne, a mladoženje ne.
Muš svojoj supruzi treba biti poput dečka s kojim se ona zabavlja.	Muš svojoj supruzi treba biti zdrav, dobrostojeći i pun razumijevanja; dečki moraju biti zabavni.
Žene i muškarci mogu biti odgovorni, odlučni, ambiciozni, brižni i blagi.	Muškarci su odgovorni, odlučni i ambiciozni, a žene brižne i blage.
Ženske slobode znače da žene i muškarci preuzimaju uloge u kući i na poslu.	Ženske slobode znače da se ženama priznaju pozicije koje su do sada bile rezervirane za muškarce.
Jedinstvena norma nalaže da su oba spola subjekti.	Vrijede dvostruki standardi: muškarci su subjekti, a žene objekti.

**Izvor: Rajh et al. (2015).**

#### 4.5. Izbjegavanje nesigurnosti

Četvrta dimenzija izbjegavanja nesigurnosti (engl. *uncertainty avoidance index*, UAI) opisuje stupanj nelagode članova društva u nepoznatim situacijama. Ona je mjera u kojoj članovi društva osjećaju prijetnju ili strah od nepoznate situacije, ali nije jednaka averziji prema riziku koje se koristi za karakteriziranje pojedinca (Rajh et al., 2015). Kulture za koje je karakterističan visok stupanj izbjegavanja imaju visoku razinu stresa, preferiraju strogo i precizno propisana pravila ponašanja, uspostavljene regulacije koje reduciraju mogućnost same pojave neizvjesnosti. Menadžeri u radnom okruženju nisu skloni riziku i zaposlenici nisu pretjerano ambiciozni. S druge strane, za kulture s niskim stupnjem izbjegavanja svojstvena je opuštenost, manje pisanih pravila, zadovoljstvo, a nepoznate situacije se podrazumijevaju kao dio života. Karakteristična je izražena odbojnost prema pravilima, fleksibilnost i često kreativnost. Ova dimenzija nacionalne kulture može se opisati i kao stupanj koliko članovi društva preferiraju strukturirane situacije u usporedbi s nestrukturiranim situacijama. U kulturama s visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti općenito je prisutna viša razina anksioznosti prema nepoznanicama bilo koje vrste u radnom okruženju, ali i u privatnom životu. Kulture s niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti karakteristični su po članovima koji češće riskiraju i lakše prihvaćaju promjenu (Rajh et al., 2015).

Dimenzija izbjegavanja nesigurnosti definirana je na temelju sljedećih anketnih elemenata koji su se pokazali kao izrazito blisko korelirani unutar nacije:

1. Koliko često se na poslu osjećate nervozno ili napeto?
2. Slažete li se s tvrdnjom: Pravila kompanije ne smiju se prekršiti čak i kada zaposlenik misli da bi to bilo u korist kompanije?
3. Koliko dugo planirate raditi u kompaniji u kojoj trenutno radite (u tom slučaju IBM)? (Hofstede et al., 2010:190)

Odgovori na ova pitanja učestalo su se preklapali kod zaposlenika kompanije iz iste države i rezultirali nastankom ove dimenzije. Na primjer, ukoliko je u jednoj državi većina anketiranih zaposlenika odgovorila da se osjećaju pod stresom na radnom mjestu, u istoj državi većina je odgovorila i da žele precizna pravila koja se poštuju te da žele dugotrajnu karijeru u trenutnoj kompaniji. Važno je napomenuti da se tu ne radi o odgovorima istih ljudi, već ukupnom rezultatu svih sudionika iz jedne države (Hofstede et al., 2010:191). Iako su se odgovori pojedinaca i

razlikovali u kombinacijama odgovora na ova pitanja, ukupni odgovori unutar nacije dali su konzistentne rezultate s raspodjelom koja odgovara elementima dimenzije izbjegavanja nesigurnosti. Hofstede u konačnici definira ovu dimenziju kao mjeru u kojoj članovi neke kulture osjećaju prijetnju od nepoznatih i nesigurnih situacija koja se eksprimira kao fiziološki odgovor u obliku nervoze i stresa te osjećaja potrebe za predvidivošću i pravilima (Hofstede et al., 2010:191). Usporedba razlika u karakteristikama društava s visokim i niskim indeksom izbjegavanja nesigurnosti nalazi se u tablici 4.4. prema Rajh et al. (2015).

**Tablica 4.4. Usporedba razlika između društava s visokim i niskim indeksom izbjegavanja nesigurnosti.**

Nisko izbjegavanje nesigurnosti	Visoko izbjegavanje nesigurnosti
Nesigurnost je uobičajena pojava u životu i svaki dan treba prihvatiti onakvim kakav jest.	Nesigurnost koja se pojavljuje u životu je stalna prijetnja i moramo se protiv nje boriti.
Stres i zabrinutost su malo prisutni.	Stres i zabrinutost su sveprisutni.
Agresiju i emocije ne treba pokazivati.	Agresija i emocije mogu se ispuhati na pravom mjestu u pravo vrijeme.
Na testovima osobnosti, ispitanici su ocijenjeni ugodnim osobama.	Na testovima osobnosti, ispitanici se više ocjenjuju neurotičnima.
Ljudi se ne osjećaju nelagodno u dvosmislenim situacijama i kada su izloženi nepoznatim rizicima.	Strah od dvosmislenih situacija i nepoznatih rizika.
Labava su pravila za djecu o tome što je neprihvatljivo i koji su tabui.	Čvrsta su pravila za djecu o tome što je neprihvatljivo i koji su tabui.
Slabo se razvija super-ego.	Razvijaju se snažna super-ega.
Slični su načini obraćanja prema drugima i drugačijim osobama.	Različiti su načini obraćanja prema drugim i drugačijim osobama.
Različito je zanimljivo.	Različito je opasno.
Obiteljski je život opušten.	Obiteljski je život stresan.
U društvima s visokim standardom postoji zadovoljstvo obiteljskim životom.	U društvima s visokim standardom postoji zabrinutost za troškove podizanja djece.
Manje ljudi se osjeća nesretno.	Više ljudi se osjeća nesretno.
Ljudi imaju manje briga oko zdravlja i novca.	Ljudi imaju više briga oko zdravlja i novca.
Ljudima se učestalije događa srčani udar.	Ljudima se rjeđe događa srčani udar.
Mnogo je medicinskih sestara, a manje liječnika.	Mnogo je liječnika, a manje medicinskih sestara.
Učenici su navikli na situacije u učenju u kojima sami moraju naći konačni ishod i vode dobre rasprave.	Učenici su navikli na situacije strukturiranog učenja i pronalaženje točnih odgovora.
Učitelji mogu reći „ja ne znam“.	Od učitelja se očekuje da znaju odgovor na svako pitanje.
Rezultati se pripisuju osobnim sposobnostima.	Rezultati se pripisuju okolnostima ili sreći.
Učitelji uključuju u svoj rad roditelje.	Učitelji informiraju roditelje.
Prilikom kupnje, traži se udobnost i prikladnost.	Prilikom kupnje, traži se čistoća.
Polovni automobili, sam-svoj-majstor popravci u kući.	Novi automobili, popravke u kući radi stručni majstor.
Ljudi često izjavljuju etičku osviještenost u kupovini.	Ljudi manje čitaju knjige i novine.
Brzo se prihvaćaju novine poput mobitela, e-pošte i interneta.	Oklijeva se s prihvaćanjem novih proizvoda i tehnologije.
Rizična ulaganja.	Konzervativna ulaganja.
Humor u oglašavanju.	Poziva se na struku u oglašavanju.
Češće promjene poslodavca, kraća usluga.	Rjeđe promjene poslodavca, dulja usluga, teže uravnotežiti posao i život.

**Izvor: Rajh et al. (2015).**

#### 4.6. Vremenski horizont ciljeva

Vremenski horizont ciljeva (engl. *long-term orientation vs. short-term orientation index*, LTO) je peta dimenzija koja je naknadno dodana Hofstedeovom modelu kao što je već prethodno spomenuto. Ekstreme ove dimenzije predstavlja kratkoročna i dugoročna orijentacija, odnosno ciljevi. Pri mjerenju ove dimenzije rabe se četiri pitanja koja se odnose na procjenu stavova ispitanika o osobnoj čvrstoći, stabilnosti, štedljivosti, ustrajnosti i poštovanju tradicije. Do oblikovanja ove dimenzije došlo je prilikom istraživanja studenata u 23 države uporabom kineske ankete vrijednosti (engl. *Chinese Value Survey - CVS*) (Hofstede i Bond, 1988). Vrijednosti koje su pritom povezane s dugoročnom orijentacijom su štedljivost, ustrajnost i usmjerenost prema budućnosti. Vrijednosti povezane s kratkoročnom orijentacijom su poštovanje prema tradiciji, usmjerenost na prošlost i sadašnjost, ispunjavanje društvenih obaveza i zaštita svog dostojanstva (Robbins & Judge, 2013:151). Dugoročna orijentacija u validacijskom istraživanju pokazala se karakteristična za zemlje Azije kao što je Kina, Hong Kong, Tajvan, Japan i dr., dok su većina država u kojima je provedeno istraživanje imala rezultate koji su odgovarali sredini, odnosno ni kratkoročnoj niti dugoročnoj orijentaciji (Samovar et al., 2012:26).

Dugoročno orijentirane kulture smatraju široku različitost u ekonomskim i društvenim uvjetima nepoželjnom, preferira se ustrajnost i upornost koji postepeno vode do željenih rezultata, podređenost se prihvaća u svrhu ostvarivanja nekog cilja, okolnosti se poštuju, brak je pragmatični dogovor, poniznost je karakteristična i za žene i za muškarce, djeca se odgajaju primarno u domu i roditelji odvajaju vrijeme za njih, starost je sretno razdoblje i počinje rano (Rajh et al., 2015). Kratkoročno orijentirane kulture preferiraju meritokraciju, odnosno da se osobe na vodećim pozicijama biraju prema njihovim sposobnostima. Karakteristično je trošenje, očekivanje da napori rezultiraju brzim rezultatima, briga o društvenim i statusnim obavezama, o osobnoj stabilnosti, brak se smatra moralnom obavezom, život u starijim godinama se smatra nesretnim periodom života i počinje kasno, poniznost je karakteristična za žene, uobičajeno je prepustiti malu djecu na čuvanje nekome izvan obitelji (vrtići i slično) (Hofstede et al., 2010:246). Usporedba razlika u karakteristikama društva kratkoročne, odnosno dugoročne orijentacije nalazi se u tablici 4.5. prema Rajh et al. (2015).

**Tablica 4.5. Usporedba razlika između društava s kratkoročnim i dugoročnim horizontom 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.
Tradicija ja važna.	Djeca se moraju naučiti upornosti.
Obiteljski ponos.	Obiteljski pragmatizam.
Majke pozitivno utječu na osjećaje djevojaka oko njihove osobnosti i ljepote.	Kćeri stvaraju ideale ljepote neovisno od majke.

**Izvor: Rajh et al. (2015).**

#### 4.7. Ugađanje vs. suzdržanosti

Posljednja dodana šesta dimenzija odnosi se na razliku između kultura kada je u pitanju ugađanje i suzdržavanje (engl. *indulgence vs. restraint*, IVR) . Ugađanje je karakteristično za kulturu u kojoj se podrazumijeva da članovi imaju slobodu udovoljavanja svojim željama i potrebama, dok je suzdržavanje svojstveno za kulturu u kojoj su članovi u većoj mjeri ograničeni i kontroliraju svoje želje (Lažnjak, 2012). Tri glavna elementa koja su odredila i oblikovala ovu dimenziju su:

1. Sreća: razina sreće ispitanika po vlastitoj procjeni.
2. Kontrola života: u kojoj mjeri ispitanik osjeća da ima kontrolu nad svojim životom.
3. Važnost slobodnog vremena: koliko je ispitaniku važno njegovo slobodno vrijeme. (Hofstede et al., 2010:280)

Ova tri elementa su se pokazala kao konzistentno povezana kroz ankete u različitim zemljama. Osim ova tri ključna elementa, s formiranom dimenzijom povezana je i važnost prijatelja te štedljivost kod djece. Članovi kulture za koje je više karakteristično ugađanje kao svojstvo ove dimenzije imaju percepciju da se mogu ponašati kako žele, trošiti novac, opuštati se, uživati, baviti se zabavnim aktivnostima s prijateljima ili sami. Suprotno prethodnom, članovi kulture u kojoj je prisutnije suzdržavanje imaju osjećaj da su pojedinci ograničeni normama i zabranama koje postavlja društvo te zabavu, trošenje, uživanje smatraju lošim, odnosno krivim ponašanjem. Na temelju ovih karakteristika dimenzija je definirana kao: „Ugađanje označava tendenciju dopuštanja relativno slobodnog udovoljavanja prirodnih i osnovnih ljudskih želja povezanih s uživanjem u životu i zabavom. Suzdržavanje reflektira uvjerenje da prethodno navedeno udovoljavanje treba biti obuzdano i regulirano strogim društvenim normama.“ (Hofstede et al., 2010:281)

Ova dimenzija može objasniti fenomen kulturalne razlike kao što je na primjer činjenica da su relativno siromašni Filipinci sretniji od bogatih građana Hong Konga u cjelini. Filipinci su u ovoj dimenziji rangirani puno više u ugađanju od stanovnika Hong Konga. Ova dimenzija se može povezati i s odabirom prava slobode govora. Postoji bliska povezanost između ugađanja i biranja prava slobode govora kao najvažnijeg nacionalnog cilja koje je uglavnom karakteristično za društva Zapadnog svijeta. U društvima koja su sklonija ugađanju, kao što su Zapadna društva, sloboda govora je važna stavka, dok u državama koje su sklonije suzdržavanju ova sloboda može

biti čak i nepoželjna, pogotovo ako bi to značilo da pojedinci moraju donositi kompleksnije izbore i odluke. Od država koje su sudjelovale u istraživanju tijekom formiranja ove dimenzije, najveći postotak stanovnika koji su odabrali slobodu govora ima Nizozemska, dok najmanji ima Rusija (Samovar et al., 2012:306).

## **5. Analiza i usporedba utjecaja Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture na poslovnu klimu izabranih zemalja**

### **5.1. Hrvatska**

Republika Hrvatska je europska zemlja koja se nalazi na raskrižju Srednje i Južnoistočne Europe. Članica je Europske unije, a broj stanovnika prema posljednjem popisu je 3,88 milijuna (2021. godina). Dimenzije nacionalne kulture u Hrvatskoj prema Hofstedeovom modelu nisu temeljito istražene, odnosno nema većeg broja ponovljenih istraživanja na većim uzorcima stanovnika. Imajući na umu prethodno rečeno, razmotrit će se dostupni podatci o Hofstedeovim dimenzijama kulture u Hrvatskoj. Bit će analizirani rezultati dva različita istraživanja, a uz to će biti uspoređeni s prvim rezultatima Geerta Hofstede iz 1980. godine i nadopunjenim 2001. te 2010. godine koji su opisani u njegovim knjigama (Hofstede, 1980). Važno je napomenuti da je Hrvatska 1980. bila dio SFR Jugoslavije te su objavljeni podatci prikazivali ukupne rezultate za Jugoslaviju, ali ne i za pojedinačne zemlje. Hofstede je naknadno u svojim knjigama nadopunio i razdvojio podatke o dimenzijama kulture u pojedinim država bivše Jugoslavije (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010). Prvo istraživanje koje će biti obrađeno proveli su Rajh, Anić i Budak 2015. godine, a drugo je dio projekta „*Hofstede Insights*“ te su podatci o nacionalnim kulturama različitih država dostupni na istoimenoj internetskoj stranici. Usporedba svih rezultata razradit će se na kraju poglavlja.

Istraživanje Hofstedeovih dimenzija u Hrvatskoj objavljeno 2015. proveli su Rajh, Anić i Budak u sklopu Kluba Ekonomskog instituta u Zagrebu. Istraživanje je provedeno na reprezentativnom uzorku od 1500 građana Hrvatske. Sudionici su ispitani metodom anketnog istraživanja telefonskim putem. Mjerenje je izvedeno pomoću Hofstedeova upitnika *Values Survey Module 1994* (Hofstede, 1994). Ovo istraživanje ne uključuje posljednju dimenziju „ugađanje vs. suzdržavanje“. Demografska obilježja reprezentativnog uzorka ispitanika prikazan je u tablici 1, a podjela prema županijama u tablici 2. Najviše ispitanika prema zanimanju bili su stručni radnici, prema dobi ispitanici iznad 45 godina, prema spolu je razlika samo 0,4% između muških i ženskih u korist žena, a prema mjestu boravka najviše je ispitanika iz Grada Zagreba. U ovom radu biti će analizirani i izloženi samo rezultati na nacionalnoj razini.



**Tablica 5.1. Demografska obilježja reprezentativnog uzorka građana (1500) RH korištenog za istraživanje Hofstedeovih dimenzija kulture.**

Spol (%)		Dob (%)					Obrazovanje (%)		
Muški	Ženski	18-24 god.	25-34 god.	35-44 god.	45-54 god.	> 54 god.	< 11 god.	11-13 god.	> 13 god.
49,8	50,2	13,2	21,1	20,7	22,7	22,5	10,0	53,5	36,5
Zanimanje (%)									
Bez posla i studenti							8,7		
Nekvalificirani fizički radnik							17,6		
Kvalificirani radnik u uredu							16,0		
Stručno kvalificirani radnik							37,5		
Akademski obrazovani profesionalac							13,6		
Menadžer podređenih koji nisu menadžeri							5,5		
Menadžer menadžera							1,1		

Izvor: prilagođeno prema Rajh et al. (2015).

**Tablica 5.2. Raspoređenost ispitanika po županijama prema mjestu boravka u istraživanju Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture.**

Županija	%
Bjelovarsko-bilogorska županija	2,8
Brodsko-posavska županija	3,7
Dubrovačko-neretvanska županija	2,9
Istarska županija	4,9
Karlovačka županija	3,0
Koprivničko-križevačka županija	2,7
Krapinsko-zagorska županija	3,1
Ličko-senjska županija	1,2
Međimurska županija	2,7
Osječko-baranjska županija	7,1
Požeško-slavonska županija	1,8
Primorsko-goranska županija	6,9
Sisačko-moslavačka županija	4,0
Splitsko-dalmatinska županija	10,6
Varaždinska županija	4,1
Virovitičko-podravska županija	2,0
Vukovarsko-srijemska županija	4,2
Zadarska županija	4,0
Zagrebačka županija	7,3
Šibensko-kninska županija	2,5
Grad Zagreb	18,4

Izvor: prilagođeno prema Rajh et al. (2015).

Ukupni rezultati istraživanja nalaze se u tablici 5.3. gdje se nalaze nazivi dimenzija nacionalne kulture Hofstedeovog modela i vrijednosti indeksa dimenzija.

**Tablica 5.3. Vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u Republici Hrvatskoj prema Hofstedeovom modelu.**

HRVATSKA					
Dimenzija nacionalne kulture	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Vrijednosti indeksa	37,8	65,6	12,5	90,7	45,5

**Izvor: prilagođeno prema Rajh et al. (2015).**

*Napomena:* Značenje oznaka PDI = indeks distance moći; IDV = indeks individualizma vs. kolektivism; MAS = indeks maskuliniteta vs. feminiteta; UAI = indeks izbjegavanja nesigurnosti; LTO = indeks vremenskog horizonta ciljeva.

Vrijednost indeksa distance (udaljenosti) moći (PDI) izmjeren je i izračunat kao prosjek za cijelu Hrvatsku te iznosi 37,8. Ova vrijednosti nalazi se u donjoj polovici skale i označava kulturu koja je smatra da držanje distance moći nije važno, zagovara jednakost među članovima društva, zalaže se za decentralizaciju upravljanja i za ravnopravnost između slabijih i moćnijih. U poslovnom okruženju očekuje se da su nadređeni dostupni, a da menadžeri motiviraju i osnažuju. Međimurska županija (54) ima najveću vrijednost indeksa ove dimenzije, dok Istarska županija (25) ima najmanji indeks distance moći.

Indeks individualizma vs. kolektivism (IDV) iznosi 65,6 što je u gornjoj polovini skale. Ova vrijednost stavlja Hrvatsku u kulture koje nešto više naginju individualizmu. Vrijednosti koje se vežu za individualističke kulture su izražen fokus na vlastitu dobrobit, konkurenciju, uspjehe i postignuća, a svaki pojedinac dobiva po svojoj zaslugi i trudu. Odnosi zaposlenik-poslodavac temelje se na obostranoj koristi i menadžment se temelji na upravljanju pojedinaca više nego skupnom pravljanju. Županija s najvećim indeksom individualizma je Dubrovačko-neretvanska (78), a županija s najmanjim indeksom je Istarska (49).

Indeks maskuliniteta vs. feminiteta iznosi 12,5 što je duboko u donjoj razini skale. Ova vrijednost označava kulturu u kojoj značajno prevladava feminitet i ukazuje na društvene vrijednosti blagog pristupa rješavanju problema, sklonost kompromisu i postizanju konsenzusa, fokus na dobrobit i

isticanje humanih vrijednosti. Županija s najvećim indeksom u ovoj dimenziji je Zagrebačka (37), a županija s najmanjim indeksom je Osječko-baranjska (-5).

Indeks izbjegavanja nesigurnosti u Hrvatskoj iznosi visokih 90,7. Ovako visoka vrijednost ukazuje na društvo koje ima izražen strah od nepoznatog, novog i neizvjesnosti. U ovoj kulturi promjene su nepoželjne i stres je česta posljedica bilo kakvih nepoznatih izazova ili bilo kakvih pojava tog karaktera. Županija koja ima najveći indeks izbjegavanja nesigurnosti je Istarska (105), a najmanji indeks ima Bjelovarsko-bilogorska županija (76).

Vrijednost indeksa vremenskog horizonta ciljeva iznosi 45,5 što označava veliku ujednačenost indeksa. ali ipak se prelijeva u donji dio skale. Kulture s indeksom u ovoj polovini skale karakterizira fokus na kratkoročne ciljeve, odnosno usmjeravanje na sadašnjost, sklonost trošenju i očuvanju tradicije. U poslovnom okruženju to se odražava u težnji za postizanjem trenutnih uspjeha. Kako je vrijednost ovog indeksa gotovo na polovini skale korisno je napomenuti i karakteristike druge polovine. U kulturama orijentiranim prema dugoročnim ciljevima važna je ustrajnost, prilagođavanje tradicije trenutnim situacijama, fokus na budućnost i sklonost štednji. U ovom slučaju županija s najvećim indeksom je Zadarska (54), a županija s najmanjim je Osječko-baranjska (37).

Zaključno, kulturu hrvatskog društva karakterizira stav da držanje distance moći nije važno pa time i da članovi žele ravnomjerniju distribuciju moći u društvu i u poslovnom okruženju. Individualizam prevladava što ukazuje na to da postoji orijentacija na individualna postignuća i članovi se pretežito fokusiraju na vlastite ciljeve i uspjehe. Izražen feminitet sugerira da je društvo sklono postizanju konsenzusa, teži općoj dobrobiti i razvijanju dobrih međuljudskih odnosa. Prevladava kratkoročna orijentacija, odnosno društvo je fokusirano na sadašnjost, cijeni tradiciju i cijeni kratkoročne rezultate, ali budući da se indeks kreće oko sredine skale, dimenzija se nalazi blizu ujednačenja između dvije krajnosti. Indeks izbjegavanja nesigurnosti je izrazito visok i pokazuje da društvo teži sigurnosti, ne preferira promjene niti preuzimanje rizika. Postoji manja želja i motiviranost za postignućem što objašnjava slabo razvijeno poduzetništvo u Hrvatskoj i manjak inovacija.

Drugo istraživanje Hofstedeovih dimenzija kulture, čiji rezultati će biti analizirani, dio je projekta „*Hofstede Insights*“ te su podaci o nacionalnim kulturama različitih država dostupni na istoimenoj stranici (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>, datum pristupa: 22.10.2022.). Bitno je napomenuti da ne postoje dostupne detaljne informacije o tome na koji način, na koliko ispitanika i na kojem uzorku je napravljeno mjerenje Hofstedeovih dimenzija. Kompaniju kojoj pripada ova internetska stranica izgradili su i sačinjavaju istraživači, teoretičari, specijalisti, konzultanti i praktičari na području analize kulture u svrhu unaprjeđenja uspjeha organizacija. Njihovi principi rada temelje se na dugogodišnjem iskustvu i proučavanju temeljenim na Hofstedeovim istraživanjima. S obzirom na prethodno navedeno i na to da se načini mjerenja i analize dimenzija temelje na Hofstedeovim modelima, preuzeti podaci s ove internetske stranice se smatraju dovoljno pouzdanima za svrhu izrade ovog diplomskog rada. U tablici 5.4. nalaze se preuzete vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture za Hrvatsku.

**Tablica 5.4. Vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u Republici Hrvatskoj prema Hofstedeovom modelu preuzete s „Hofstede Insights“ portala.**

HRVATSKA						
Dimenzija nacionalne kulture	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Vrijednosti indeksa	73	33	40	80	58	33

**Izvor:** <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/> (datum pristupa: 22.10.2022.)

*Napomena:* Značenje oznaka PDI = indeks distance moći; IDV = indeks individualizma vs. kolektivism; MAS = indeks maskuliniteta vs. feminiteta; UAI = indeks izbjegavanja nesigurnosti; LTO = indeks vremenskog horizonta ciljeva; IVR = indeks ugađanja vs. suzdržavanja.

Prema rezultatima istraživanja s „*Hofstede Insights*“ internetske stranice hrvatska kultura ima visok indeks distance moći, više je kolektivistička i prevladava feminitet (ali je blizu sredine). Indeks izbjegavanja nesigurnosti je izrazito visok, indeks vremenskog horizonta ciljeva je nešto iznad sredine i ukazuje na dugoročno orijentiranu kulturu, dok je indeks ugađanja nizak što sugerira da je društvo nešto sklonije suzdržavanju.

Sljedeći podaci o dimenzijama nacionalne kulture u Hrvatskoj su prvi rezultati istraživanja

Geerta Hofstede iz 1980. godine nadopunjeni 2001. i 2010. godine (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010). U tablici 5.5. nalaze se vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture za Hrvatsku iz istraživanja Geerta Hofstede.

**Tablica 5.5. Vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u Republici Hrvatskoj preuzete iz Hofstedeovog istraživanja (1980, 2001, 2010).**

HRVATSKA						
Dimenzija nacionalne kulture	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Vrijednosti indeksa	20	46	56	30	35	61

**Izvor: Hofstedeova istraživanja (1980, 2001, 2010).**

*Napomena:* Značenje oznaka PDI = indeks distance moći; IDV = indeks individualizma vs. kolektivism; MAS = indeks maskuliniteta vs. feminiteta; UAI = indeks izbjegavanja nesigurnosti; LTO = indeks vremenskog horizonta ciljeva; IVR = indeks ugađanja vs. suzdržavanja.

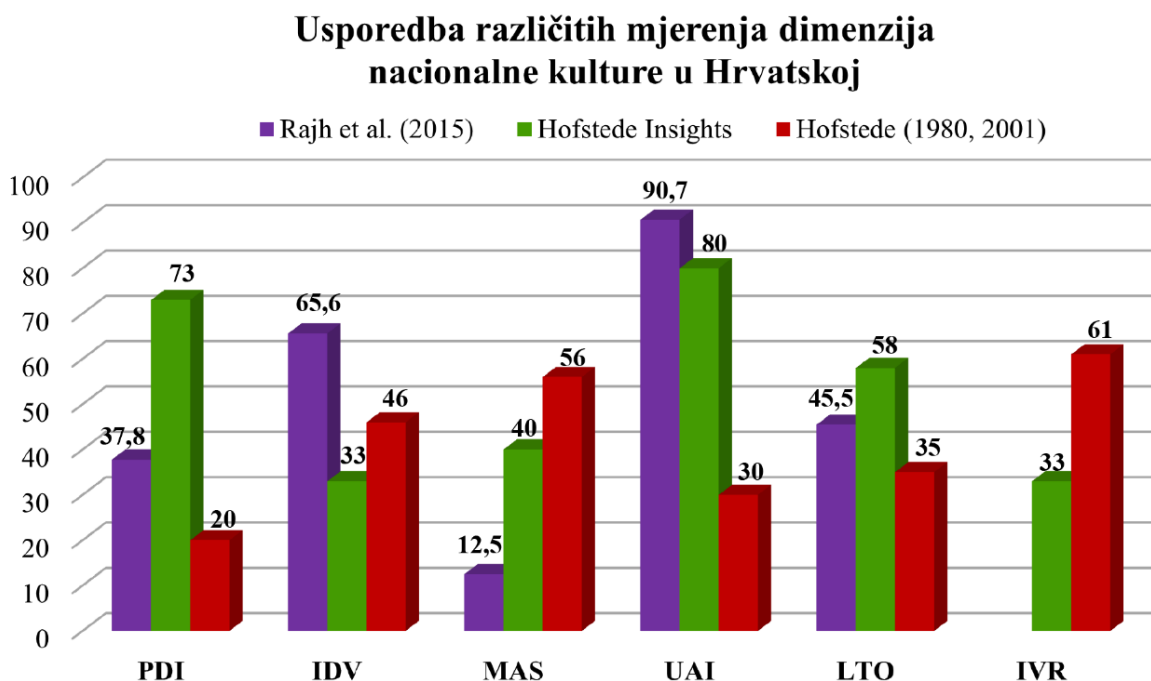
Prema rezultatima Hofstedeovih istraživanja hrvatska kultura ima nizak indeks distance moći, nešto više je kolektivistička i blago prevladava maskulinitet. Indeks izbjegavanja nesigurnosti i indeks vremenskog horizonta ciljeva su ispod srednje vrijednosti što ukazuje na kratkoročno orijentiranu kulturu čiji članovi nemaju veliku tendenciju izbjegavati nesigurnosti. Indeks ugađanja je iznad središnje vrijednosti i sugerira da je društvo nešto sklonije ugađanju vlastitim željama.

Na slici 5.1. nalazi se grafički prikaz usporedbe svih prethodno analiziranih vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture prema Hofstedeovom modelu u Hrvatskoj. Na grafu se mogu uočiti velika odstupanja u indeksima nekih dimenzija s obzirom na pojedino istraživanje. Indeks distance moći značajno se razlikuje između istraživanja Rajha i suradnika i rezultata „*Hofstede Insights*“. hrvatska se kultura u ta dva slučaja smješta u različite krajnosti ove dimenzije. Prema Rajhu (i Hofstedeu) hrvatska kultura nema izraženu distancu moći, dok je prema „*Hofstede Insights*“ obrnuto. U slučaju indeksy individualizma vs. kolektivism prema Rajhu i suradnicima kultura je individualistička, dok je prema druga dva istraživanja kolektivistička. Indeks maskuliniteta vs.

feminiteta je prema Rajhu i suradnicima najniži (značajno prevladava feminitet), prema „Hofstede Insights“ prevladava feminitet, ali je puno bliže sredini, dok prema Hofstedeu blago prelazi sredinu čime prevladava maskulinitet. Indeks izbjegavanja nesigurnosti je izrazito visok prema Rajhu i „Hofstede Insights“, dok je prema Hofstedeu značajno niži i nalazi se u donjoj polovici skale. Indeks vremenskog horizonta ciljeva se najmanje razlikuje u tri istraživanja od svih dimenzija – prema Rajhu i Hofstedeu je nešto ispod sredine (kratkoročna orijentacija), a prema „Hofstede Insights“ je nešto iznad sredine (dugoročna orijentacija). Indeks ugađanja vs. suzdržavanja je prema „Hofstede Insights“ u donjoj polovici skale i označava kulturu skloniju suzdržavanju, a prema Hofstedeu je u gornjoj polovici čime je društvo nešto sklonije ugađanju.

**Slika 5.1. Usporedba vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u Republici Hrvatskoj prema Hofstedeovom modelu iz tri različita istraživanja.**

**Izvori: Rajh et al. (2015); portal „Hofstede Insights“; Hofstedeova istraživanja (1980, 2001, 2010).**



*Napomena:* Značenje oznaka PDI = indeks distance moći; IDV = indeks individualizma vs. kolektivism; MAS = indeks maskuliniteta vs. feminiteta; UAI = indeks izbjegavanja nesigurnosti; LTO = indeks vremenskog horizonta ciljeva; IVR = indeks ugađanja vs. suzdržavanja.

Analiza usporedbe rezultata mjerenja dimenzija nacionalne kulture u Hrvatskoj iz različitih izvora ukazuje na značajne razlike, Razlike između istraživanja Rajha i suradnika (2015) i inicijalnog Hofstedeovog istraživanja (1980, 2001, 2010) nisu neočekivane budući da se radi o velikoj vremenskoj razlici između mjerenja. Unatoč tome, razlike u indeksima distance moći i vremenskog horizonta ciljeva su ipak vrlo male, dok je najveća razlika kod indeksa maskuliniteta i indeksa izbjegavanja nesigurnosti. Rezultate s internetske stranice „*Hofstede Insights*“ teško je jednoznačno uspoređivati i donijeti validne zaključke jer nije poznato kada su podaci ažurirani i koji su bili uvjeti mjerenja. S obzirom na sve prethodno navedeno, istraživanje Rajha i suradnika iz 2015. pokazuje najveću pouzdanost s obzirom da je najnovije, da su poznati uvjeti mjerenja i podaci o uzorku na kojem je izvedeno mjerenje. Stoga će se rezultati ovog mjerenja koristiti za usporedbu s dimenzijama nacionalne kulture drugih država u ovom diplomskom radu. Budući da u tom istraživanju nije mjereno indeks ugađanja i suzdržavanja on će biti preuzet iz rezultata s „*Hofstede Insights*“ uz pretpostavku da su ti podaci ažurniji od podataka iz Hofstedeovog istraživanja.

## 5.2. Austrija

Austrija je razvijena europska zemlja koja se nalazi u južnijem dijelu Srednje Europe. Članica je Europske unije i nalazi se u bliskom susjedstvu Hrvatske, a broj stanovnika prema posljednjem popisu je 9 milijuna (2020. godina). Podatci o Hofstedeovim dimenzijama kulture u Austriji preuzeti su s već spomenute internetske stranice „*Hofstede Insights*“ (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>, datum pristupa: 23.10.2022.). U tablici 5.6. nalaze se vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture za Austriju.

**Tablica 5.6. Vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u Austriji prema Hofstedeovom modelu prema „*Hofstede Insights*“ portalu**

AUSTRIJA						
Dimenzija nacionalne kulture	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Vrijednosti indeksa	11	55	79	70	60	63

**Izvor:** „*Hofstede Insights*“ (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>, datum pristupa: 23.10.2022.).

*Napomena:* Značenje oznaka PDI = indeks distance moći; IDV = indeks individualizma vs.

kolektivizma; MAS = indeks maskuliniteta vs. feminiteta; UAI = indeks izbjegavanja nesigurnosti; LTO = indeks vremenskog horizonta ciljeva; IVR = indeks ugađanja vs. suzdržavanja.

Indeks distance moći u Austriji je izrazito nizak (11) i ukazuje na kulturu koja nastoji smanjiti nejednakosti među pojedincima, zalaže se za neovisnost, hijerarhija se tolerira samo radi lakšeg upravljanja, moć je decentralizirana i članovi očekuju sudjelovanje u donošenju odluka. Indeks individualizma vs.. kolektivizma je nešto iznad središnje vrijednosti (55) što ukazuje na blago individualističko društvo. Karakteristike ovakve kulture su: postavljanje osobnih želja i potreba kao prioritete, slab osjećaj povezanosti i dužnosti prema drugim članovima društva, a promocije i zapošljavanje očekivani su prema zaslugama pojedinca. S obzirom na to da je vrijednost bliska središnjoj potrebno je uzeti interpretaciju rezultata s oprezom. Indeks maskuliniteta vs. feminiteta je visok u Austriji (79) što označava društvo u kojem prevladava maskulinitet. Ovakva zajednica izrazito je orijentirana na uspjeh, od menadžera i vođa se očekuje da su odlučni, naglašena je kompetitivnost i fokus na kapital. Ova dimenzija posebno dolazi do izražaja tijekom izbora kada se kandidati sučeljavaju bez suzdržavanja i s odlučnošću. Indeks izbjegavanja nesigurnosti je visok (70) i ukazuje na društvo koje preferira izbjegavanje nesigurnosti, nepoznatih situacija, rizika i promjena. Održavaju se stroga pravila ponašanja i vjerovanja. Korištenje akademskih titula u imenima ljudi odraz je visokog indeksa ove dimenzije. Indeks vremenskog horizonta ciljeva nalazi se u gornjem dijelu skale (60) i označava društvo s dugoročnom orijentacijom koje karakterizira fokus na budućnost, laka prilagodba tradicije na nove situacije, štedljivost i ustrajnost. Indeks ugađanja vs. suzdržavanja nalazi se u području vrijednosti karakterističnih za zemlje koje su sklonije ugađanju. Prisutan je slobodniji pristup uživanju u životu, tendencija prema optimizmu i slobodno vrijeme zauzima važan položaj u životu stanovnika.

Razmišljajući u okviru analiziranih dimenzija nacionalne kulture može se definirati poželjni profil i ponašanje zaposlenika koji će biti prigodan za komunikaciju s poslovnim partnerima/poduzećima u Austriji. Kultura se značajno ne razlikuje od Hrvatske, ali korisno je da osoba koja će obavljati internacionalnu suradnju uzme u obzir različite vrijednosti dimenzija nacionalne kulture. S obzirom na nisku distancu moći u Austriji, u komunikaciji s zaposlenicima poduzeća potrebno je odnositi se prema svima s jednakim poštovanjem i izbjegavati izoliranje nadređene osobe. Nadalje, potrebno je da je osoba profesionalno nastrojena, poštuje privatnost i izolira osobni život od



poslovnog te osjećaje u razgovoru o donošenju odluka. Poželjno je poštivanje tradicije, izbjegavanje ekstravagancije, naglašavanje važnosti vjernosti i održavanja časti. S obzirom na visoki stupanj izbjegavanja nesigurnosti, osoba treba biti točna, precizna, komunicirati često i obavljati dogovore na vrijeme.

### 5.3. Njemačka

Njemačka je razvijena europska zemlja koja se smjestila u Srednjoj Europi. Članica je Europske unije, a broj stanovnika prema posljednjem popisu je 83 milijuna (2020. godina). Podatci o Hofstedeovim dimenzijama kulture u Njemačkoj preuzeti su s već spomenute internetske stranice „Hofstede Insights“ (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>, datum pristupa: 23.10.2022.). U tablici 5.7. nalaze se preuzete vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture za Njemačku.

**Tablica 5.7. Vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u Njemačkoj prema Hofstedeovom modelu preuzete s „Hofstede Insights“ portala.**

NJEMAČKA						
Dimenzija nacionalne kulture	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Vrijednosti indeksa	35	67	66	65	83	34

**Izvor: „Hofstede Insights“ (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>, datum pristupa: 23.10.2022.).**

*Napomena:* Značenje oznaka PDI = indeks distance moći; IDV = indeks individualizma vs. kolektivism; MAS = indeks maskuliniteta vs. feminiteta; UAI = indeks izbjegavanja nesigurnosti; LTO = indeks vremenskog horizonta ciljeva; IVR = indeks ugađanja vs. suzdržavanja.

Indeks distance moći u Njemačkoj je nizak (35) i ukazuje na kulturu koja nastoji smanjiti nejednakosti među pojedincima, ne podržava kontrolu i preferira decentralizaciju moći. U poslovnom okruženju očekuje se komunikacija između menadžera i zaposlenika te uključivanje potonjih u donošenje odluka. Indeks individualnosti vs. kolektivism (67) pokazuje da je Njemačka individualistička zemlja koju karakteriziraju male obitelji s bliskim odnosom roditelja i djece, jako vjerovanje u ideal samoostvarenja i jedan od najizravnijih pristupa komunikaciji i izražavanju mišljenja. Prethodno rečeno se odražava u slobodi i favoriziranju izravnog iznošenja mišljenja u poslovnom okruženju. Prevladava maskulinitet (66) kojeg karakteriziraju stavovi da

su postignuća bitna, da se djeca od rane dobi usmjeravaju u smjeru određenog zanimanja i da ljudi samopouzdanje najvećim dijelom dobivaju iz obavljanja svojih poslova i zadataka. Indeks izbjegavanja nesigurnosti iznosi 65 i time stavlja Njemačku među države koje preferiraju izbjegavanje rizika, skloni su detaljnom planiranju i uvođenju planova što se odražava i u zakonskom sustavu, ali i u biranju vođa prema zaslugama, obrazovanju i postignućima što smanjuje razinu rizika i nesigurnosti. Indeks vremenskih horizonta ciljeva (83) ukazuje na naciju s dugoročnom orijentacijom. Karakteriziraju je pragmatičnost, štedljivost, sklonost ulaganju i prilagodbi. Indeks ugađanja nalazi se u donjem dijelu skale (40) što ukazuje na kulturu sklonu suzdržavanju, odnosno učestala je pojava pesimizma, kontrole uživanja i izbjegavanja slobodnog vremena.

Pri odabiru osobe za međunarodno poslovanje u Njemačkoj s obzirom na nisku distancu moći potrebno je odabrati osobu koja će se pri komunikaciji odnositi prema svima s jednakim poštovanjem i izbjegavati izoliranje nadređene osobe (kao i u slučaju Austrije). Također, visoki indeks individualnosti zahtjeva odvajanje privatnog i poslovnog života, a izražen maskulinitet izoliranje osjećaja i fokusiranje na ciljeve. Potrebno je naglasiti točnost u ispunjavanju obaveza i dogovora, održavati ažurne komunikacije te promovirati važnost edukacije i treninga.

#### 5.4. Francuska

Njemačka je razvijena europska zemlja koja se nalazi u Zapadnoj Europi. Članica je Europske unije, a broj stanovnika prema posljednjem popisu je 68 milijuna (2021. godina). Podatci o Hofstedeovim dimenzijama kulture u Francuskoj preuzeti su s internetske stranice „Hofstede Insights“ (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>, datum pristupa: 24.10.2022.).

U tablici 5.8. nalaze se preuzete vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture za Francusku.

**Tablica 5.8. Vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u Francuskoj prema Hofstedeovom modelu preuzete s „Hofstede Insights“ portala.**

FRANCUSKA						
Dimenzija nacionalne kulture	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Vrijednosti indeksa	68	71	43	86	63	48

Izvor: „Hofstede Insights“ (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>, datum pristupa: 24.10.2022.).

*Napomena:* Značenje oznaka PDI = indeks distance moći; IDV = indeks individualizma vs. kolektivizma; MAS = indeks maskuliniteta vs. feminiteta; UAI = indeks izbjegavanja nesigurnosti; LTO = indeks vremenskog horizonta ciljeva; IVR = indeks ugađanja vs. suzdržavanja.

Indeks distance moći u Francuskoj je visok (68) ukazuje na kulturu koja prihvaća određenu razinu nejednakosti u obitelji, školi i na radnom mjestu. Tako se u poduzećima prihvaća hijerarhija, a centralizacija moći je prisutna u državnoj vlasti pa tako i u organizacijama. Istraživanja su pokazala kako Francuske kompanije imaju barem jednu ili dvije više hijerarhijske razine od primjerice Njemačke, nadređeni imaju privilegije i nisu lako dostupni. Indeks individualizma je visok (71) i okarakteriziran je izraženim fokusom pojedinca na sebe. Ono što je karakteristično za Francusku je kombinacije visoke distance moći i individualizma koji ponekad rezultiraju time da zaposlenici iz očekivanja da se poštuju nadređeni mogu obećati jedno, a učiniti drugo smatrajući da su u pravu, ali to ne mogu izraziti. Također, klijenti nisu na prvom mjestu i njihovo zadovoljstvo nije motivacija već je motivacija vlastiti uspjeh i kompetitivnost. Indeks maskuliniteta je 43 i ukazuje na društvo koje ulazi u okvir feminiteta. Karakteriziraju ga fokus na kvalitetu života koji prate radno vrijeme i natprosječna duljina godišnjeg odmora. Ono što je zanimljivo je činjenica da se maskulinitet odražava u „nižim klasama“, a feminitet u „višim klasama“ društva. Ovo se uočava u činjenici da se javne afere u višim klasama ne tretiraju kao skandali, a zločini iz strasti osuđuju blaže od drugih zločina. Indeks izbjegavanja nesigurnosti je visok (86) i ukazuje na društvo koje ne preferira promjene, voli planiranje i strukturu te intenzivnu pripremu. Ove karakteristike se očitavaju u efikasnosti Francuza u razvoju tehnologija u stabilnom okruženju (nuklearne elektrane, brzi vlakovi i avioni). Indeks vremenskog horizonta ciljeva je nešto viši od središnje vrijednosti (63) što svrstava Francusku u dugoročno orijentirane, pragmatične kulture koje se fokusiraju na sadašnjost i interpretacija istine ovisi o danoj situaciji, vremenu i kontekstu. Prilagodba tradicije na nove uvjete je uobičajena, a štedljivost i ulaganje važne karakteristike. Indeks ugađanja je blizak sredini (48), ali ipak više pripada kulturama koje se suzdržavaju. Ovakav rezultat može se činiti neobičnim s obzirom na učestale pretpostavke o životu Francuza, ali pokazuje da Francuzi u realnosti manje stavljaju naglasak na uživanje u životu nego što se to običnom pretpostavlja.

Prema analiziranoj kulturi za interkulturalnu suradnju s Francuskom odabrana osoba trebala bi (kao i u slučaju Njemačke i Austrije) razumjeti nisku distancu moći i odnositi se prema svima s

jednakim poštovanjem. S obzirom na visoki indeks individualnosti prigodno je poticanje izražavanja vlastitih ideja i fokusirati se na profesionalnu komunikaciju. S obzirom da prevladava feminitet, odnos prema zaposlenicima s obzirom na njihov spol treba biti ujednačen i bez diskriminacijskih pretpostavki. Potrebno je naglasiti točnost i ažurnost u komunikaciji i obavljanju zadataka. Zbog dugoročno orijentirane kulture potrebno je poštivati tradiciju i promovirati vjernost i odanost.

## 5.5. Iran

Radi usporedbe dimenzija nacionalne kulture europskih zemalja s zemljama drugih kontinenata odabran je Iran. Irana je zemlje zapadne Azije čiji broj stanovnika prema posljednjem popisu iznosi 88,5 milijuna (2022. godina). Iran se bitno razlikuje u kulturi, običajima i politici od europskih zemalja. Podatci o Hofstedeovim dimenzijama kulture u Iranu preuzeti su s internetske stranice „Hofstede Insights“ (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>, datum pristupa: 8.2.2023.). U tablici 5.9. nalaze se preuzete vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture za Iran.

**Tablica 5.9. Vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u Iranu prema Hofstedeovom modelu preuzete s „Hofstede Insights“ portala.**

IRAN						
Dimenzija nacionalne kulture	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Vrijednosti indeksa	58	41	43	59	14	40

**Izvor: „Hofstede Insights“ (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>, datum pristupa: 8.2.2023.)**

*Napomena:* Značenje oznaka PDI = indeks distance moći; IDV = indeks individualizma vs. kolektivizma; MAS = indeks maskuliniteta vs. feminiteta; UAI = indeks izbjegavanja nesigurnosti; LTO = indeks vremenskog horizonta ciljeva; IVR = indeks ugađanja vs. suzdržavanja.

Indeks distance moći u Iranu je nešto iznad srednje vrijednosti (58) i ukazuje na kulturu koja u određenoj mjeri prihvaća nejednakosti i hijerarhiju u društvu. U poduzećima zaposlenici prihvaćaju hijerarhiju i prihvaćaju svoju poziciju u zajednici. Idealni vođa je dobronamjerni autokrat. Indeks individualizma je nizak (41) i čini društvo kolektivističkim. Pojedinci se

dugoročno vežu kao pripadnici određene zajednice i odanost je očekivana vrlina. Odgovornost se razlaže na sve članove skupine, a odnosi zaposlenika i poslodavca se shvaćaju u moralnim okvirima kao obiteljske poveznice. Indeks maskuliniteta je 43 i ukazuje na društvo koje ulazi u okvir feminiteta. Karakterizira ga stav „raditi u svrhu preživljavanja“, a menadžeri u poduzećima teže ka konsenzusu. Cijeni se jednakost, solidarnost i kvaliteta u poslovnom životu. Favorizirano je slobodno vrijeme i fleksibilnost, a manji je fokus na status. Indeks izbjegavanja nesigurnosti je visok (59) i ukazuje na društvo koje preferira izbjegavanje nesigurnosti, rizika i promjena. Ovakva društva održavaju stroga pravila vjerovanja i ponašanja te ne toleriraju netradicionalne ideje. Zajednica ima kolektivni osjećaj potrebe za radom, preciznošću i pravilima. Iz ovih razloga inovativnost je reducirana, a sigurnost važan element u motivaciji pojedinca. Indeks vremenskog horizonta ciljeva je izrazito nizak (14) te Iran pripada normativnoj kulturi s usmjerenjem na kratkoročne ciljeve. Društvo je izrazito tradicionalno, nema naviku štednje i fokusira se na postizanje brzih rezultata. Indeks ugađanja je nizak (40) i pripada kulturama koje se suzdržavaju, imaju tendenciju prema cinizmu i pesimizmu. Pojedinci nisu skloni udovoljavanju vlastitim željama i ne stavljaju naglasak na vrijeme za odmor.

Uzimajući u obzir nacionalnu kulturu Irana, kao predstavnika za međunarodne poslovne suradnje u zapadnoj Aziji potrebno je odabrati osobu koja će poštivati visok indeks moći koji podrazumijeva hijerarhijsko društvo. Potrebno je odnositi se prema osobama s obzirom na njihov položaj u hijerarhiji i naglasiti važnost autoriteta. Naglašavanje individualnosti treba izbjegavati te se fokusirati na timski rad. Osoba treba imati osjećaj za tradiciju, poštivati pravila unutar Irana i njegove kulture jer je društvo kratkoročno orijentirano i očekuje visoku razinu poštivanja. U društvu prevladava feminitet u smislu težnje za kvalitetom života i fokusa na solidarnost što je potrebno uzeti u obzir u interakciji. Potrebno je strogo poštivati nacionalna pravila, održavati profesionalni pristup, izbjegavati iznošenje osobnih želja ili razgovora o slobodnom vremenu.

## **5.6. Kina**

Kako bi se usporedili indeksi dimenzija nacionalne kulture europskih zemalja i Irana kao zemlje zapadne Azije, odabrana je istočno-azijska država Kina. Kina je zemlja istočne Azije u naglom usponu čiji broj stanovnika prema posljednjem popisu iznosi 1,411 milijarde (2022. godina). Kina

je najmnogoljudnija zemlja na svijetu i bitno se razlikuje u kulturi, politici i ekonomiji od europskih zemalja. Podatci o Hofstedeovim dimenzijama kulture u Kini preuzeti su s internetske stranice „Hofstede Insights“ (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>, datum pristupa: 8.2.2023.). U tablici 5.10. nalaze se preuzete vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture za Kinu.

**Tablica 5.10. Vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u Kini prema Hofstedeovom modelu preuzete s „Hofstede Insights“ portala.**

KINA						
Dimenzija nacionalne kulture	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Vrijednosti indeksa	80	20	66	30	87	24

**Izvor: „Hofstede Insights“ (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>, datum pristupa: 8.2.2023.).**

*Napomena:* Značenje oznaka PDI = indeks distance moći; IDV = indeks individualizma vs. kolektivism; MAS = indeks maskuliniteta vs. feminiteta; UAI = indeks izbjegavanja nesigurnosti; LTO = indeks vremenskog horizonta ciljeva; IVR = indeks ugađanja vs. suzdržavanja.

Indeks distance moći u Kini je visok (80) ukazuje na kulturu koja prihvaća visoku razinu nejednakosti u društvu. U poduzećima zaposlenici prihvaćaju hijerarhiju, a centralizacija moći je prisutna u državnoj vlasti pa tako i u organizacijama. Pojedinci prihvaćaju utjecaj službenih vlasti i sankcije te su općenito optimistični u smislu sposobnosti nadređenih za vodstvo i inicijativu. Indeks individualizma je nizak (20) i okarakteriziran je izraženim osjećajem za kolektiv. Društvo karakterizira tendencija ljudi da djeluju za zajednicu, a ne za sebe osobno. Pojedinci u skupini koji su u bliskim odnosima se podupiru u smislu zapošljavanja ili pružanja pomoći i potpore dok se osobe izvan grupe često odbacuju. Osobni odnosi se izdižu iznad zadataka i kompanije. Indeks maskuliniteta je 66 i ukazuje na društvo koje ulazi u okvir maskuliniteta. Karakteriziraju ga fokus na uspjeh i često se obitelj i osobni život stavlja u drugi plan. Godišnji odmori nisu prioritet i veća plaća motivira zaposlenike. Studenti brinu o rezultatima i teže visokim ocjenama. Indeks izbjegavanja nesigurnosti je nizak (30) i ukazuje na društvo koje je spremno na promjene i prilagodbu različitim situacijama. Kinesko društvo je poduzetno i spremno na nesigurnost i rizike. Indeks vremenskog horizonta ciljeva je visok (87) te Kina pripada pragmatičnoj kulturi s usmjerenjem na dugoročne ciljeve. Prilagodba tradicije na nove uvjete je uobičajena, a štedljivost

i ulaganje važne karakteristike. Indeks ugađanja je vrlo nizak (24) i pripada kulturama koje se suzdržavaju. Ovakva društva osjećaju pritisak da je uživanje u nekom smislu krivo i da je kontrola vlastitih želja poželjna i normalna. Ovo se očitava u poduzećima na način da se radnici fokusiraju na posao i neradno zahtijevaju pogodnosti kao što su slobodni dani i slično.

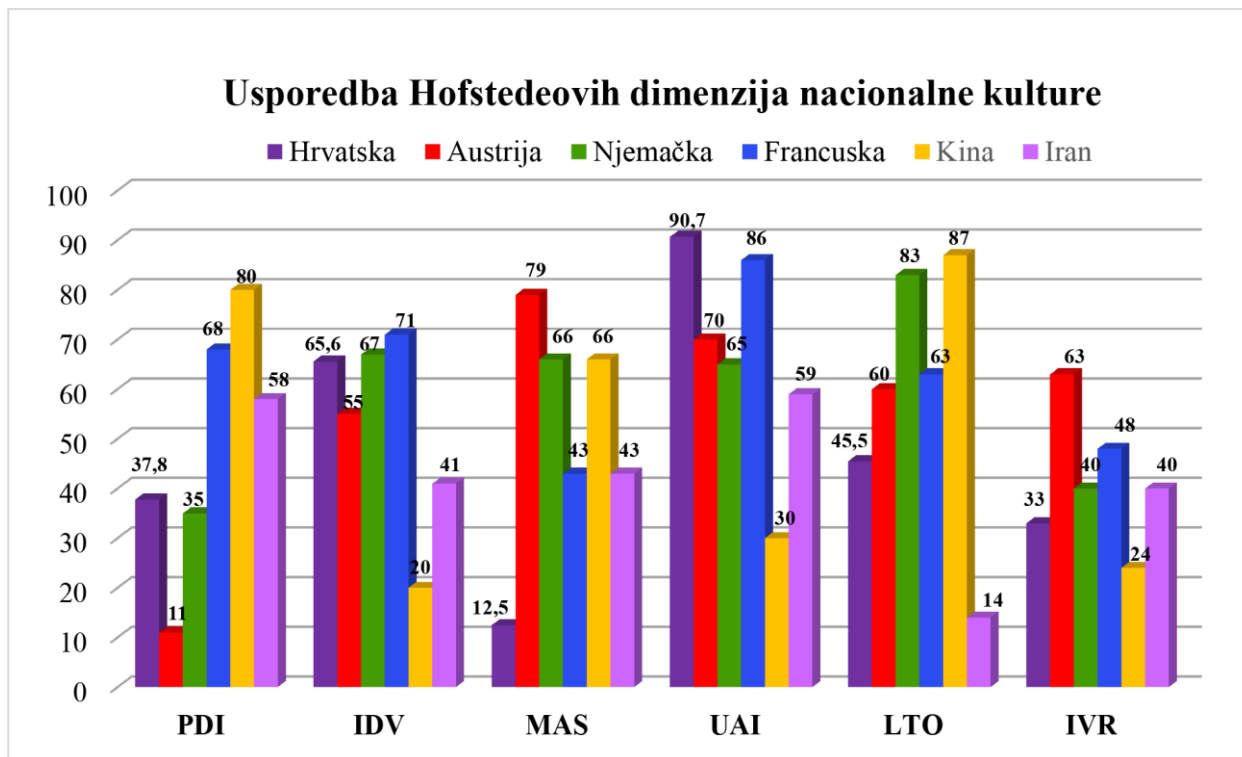
U međunarodnim suradnjama s Kinom profil osobe za komunikaciju trebao bi uključivati visoki kapacitet i razumijevanje hijerarhije koja je u Kini izrazito bitna. Odnosenje prema nadređenima treba biti na znatno višoj razini te je ključno pokazati poštovanje. Izdvajati sebe ili druge kao pojedince je izrazito nepoželjno te je potrebno sve promatrati kao kolektiv. Sposobnost i osjećaj za timski rad i zajednicu je prednost. Potrebno je poštivati starije, sprežati se od iskazivanja osjećaja i ukoliko je potrebno predložiti promjene biti izrazito strpljiv i pažljiv. Osoba treba minimizirati odgovore i razmišljati prije donošenja zaključaka te ne nametati pravila i sputavati strukturama. Raspravljanje o željama i osobnim potrebama izrazito je nepoželjno.

## **5.7. Usporedba**

U nastavku biti će uspoređeni rezultati indeksa dimenzija nacionalne kulture za četiri države Europske Unije: Hrvatsku, Austriju, Njemačku i Francusku te Kinu i Iran. Podatci za Hrvatsku preuzeti su iz istraživanja Rajha i suradnika (2015) kao što je već prethodno napomenuto, a budući da u ovom istraživanju nije mjeren indeks ugađanja vs. suzdržavanja biti će korišten podatak s internetske stranice „*Hofstede Insights*“. Vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture za Austriju, Njemačku, Francusku, Iran i Kinu su preuzeti su s internetske stranice „*Hofstede Insights*“. Na slici 5.2. nalazi se grafički prikaz usporedbe indeksa dimenzija nacionalne kulture za navedene države.

Slika 5.2. Usporedba vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture Hrvatskoj, Austriji, Njemačkoj, Francuskoj, Iranu i Kini.

Izvor: Rajh et al. (2015) za Hrvatsku i „Hofstede Insights“ za ostale države (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>, datum pristupa: 8.2.2023.).



Napomena: Značenje oznaka PDI = indeks distance moći; IDV = indeks individualizma vs. kolektivism; MAS = indeks maskuliniteta vs. feminiteta; UAI = indeks izbjegavanja nesigurnosti; LTO = indeks vremenskog horizonta ciljeva; IVR = indeks ugađanja vs. suzdržavanja.

Usporedbom podataka na grafu sa slike 5.2. može se uočiti da su indeksi distance moći Hrvatske i Njemačke vrlo slični i pripadaju društvima koja se zalažu za ravnopravnu raspodjelu moći. U istu skupinu ulazi i Austrija, ali s manjim indeksom što znači da je očekivanje jednakosti, uključivanja svih članova društva u donošenje odluka i decentralizacija još jače izražena. S druge strane, Francuska, Iran i Kina imaju visok indeks distance moći i karakterizira ih centralizacija te prihvaćanje nejednake raspodjele moći. Indeks individualizma vs. kolektivism je sličan u sve četiri analizirane europske države, nalazi se nešto iznad središnje vrijednosti i time ukazuje na individualističke kulture. Najveći indeks ima Francuska, a najmanji Austrija s razlikom od samo 16 jedinica. Sve europske zemlje karakterizira izražen ideal samoostvarenja, fokus na vlastiti



uspjeh i slab osjećaj povezanosti prema drugim članovima društva. S druge strane, Kina i Iran imaju nizak indeks individualizma i pripadaju kolektivističkim zemljama. Indeks maskuliniteta vs. feminiteta visok je u Austriji, Njemačkoj i Kini kod kojih je izražen maskulinitet, a time i fokus na uspjeh, kapital i odlučnost vođa u društvu te poslovnom okruženju. Hrvatska, Francuska i Iran pripadaju kulturama s izraženijim feminitetom pri čemu je to prema indeksu kod Hrvata puno više izraženo. Ovakve kulture teže odlučivanju postizanjem konsenzusa, povećanju kvalitete života i izgradnji dobrih međuljudskih odnosa u poslovnom okruženju. Indeks izbjegavanja nesigurnosti visok je u sve četiri europske zemlje i u Iranu, najviši u Hrvatskoj (90,7), a najniži u Njemačkoj (65). Ovakve kulture ne vole nesigurnost, rizik i promjene, preferiraju stroga pravila, planiranje i osiguravanje predvidljivosti situacija, događaja i ishoda. Prethodno se očitava u nedostatku inovacija i promjena u poslovnom okruženju kao i u društvenom životu te „igranju na sigurno“. Kina se u ovoj dimenziji razlikuje te pripada društvima koje nisu sklone izbjegavanju nesigurnosti i rizika. Indeks vremenskog horizonta ciljeva niži je od središnje vrijednosti u Hrvatskoj i u Iranu (puno značajnije) što ih svrstava u kratkoročno orijentirana društva, ali vrijednost za Hrvatsku je vrlo bliska sredini stoga nije moguće donositi sigurne zaključke. Austrija, Njemačka, Kina i Francuska su dugoročno orijentirane i karakterizira ih izražen fokus na budućnost, ulaganje i sposobnost prilagodbe tradicije na promjene u društvu i poslovnom okruženju. Indeks ugađanja vs. suzdržavanja za Austriju je visok, dok se za ostale tri zemlje nalazi u donjoj polovini skale pri čemu je bitno napomenuti da je Francuska vrlo blizu sredini što treba uzeti u obzir prilikom analize. Austrijsko društvo brine o svom slobodnom vremenu, uživanju i sklono je optimizmu. Suprotno tome, Hrvate, Kineze, Irance i Nijemce karakterizira formalniji pristup slobodnom vremenu i osjećaj da je uživanje „krivo“, dok se Francuska može opisati kao kombinacija obje krajnosti.

Pri analizi indeksa pojedinih dimenzija nacionalne kulture, osim pripadanja jednoj ili drugoj krajnosti, potrebno je uzeti u obzir i konkretnu vrijednost jer je raspon između najviše/najmanje vrijednosti i sredine velik. Naime, sama vrijednost daje veliki dio informacije jer smješta kulturu u određeni dio skale i omogućuje analizu izraženosti određenih karakteristika i mogućnost reorijentacije kulture prema suprotnim svojstvima. Uzimanje dimenzija nacionalne kulture u obzir u analizi poslovnog okruženja izrazito je korisno i olakšava upravljanje te organizaciju. Karakteristike kulture društva snažno određuju ponašanje pojedinca kako u privatnom tako i

poslovnom životu. One omogućuju bolje razumijevanje vrijednosnog sustava zaposlenika, ali i klijenata te previđanje njihovog ponašanja, očekivanja i mogućih problema.

## **6. Zaključak**

Kulturu nekog društva čine karakteristični, naučeni obrasci ponašanja, mišljenja i osjećanja te društvene norme. Pojam nacionalna kultura označava kulturu karakterističnu za određenu zemlju

i odražava se u svim aspektima života unutar države. Osim nacionalne, definira se i organizacijska kultura koja podrazumijeva sustav vrijednosti, ponašanja, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije. Nacionalna kultura snažno utječe na poslovno okruženje u zemlji, pa tako i na organizacijske kulture koje se formiraju unutar nje. Geert Hofstede bavio se opsežnom analizom kulturalnih razlika među zemljama i utemeljio metodologiju za usporedbu nacionalnih kultura. Definirao je šest dimenzija nacionalne kulture: udaljenost moći, individualizam vs. kolektivism, maskulinitet vs. feminitet, izbjegavanje nesigurnosti, vremenski horizont ciljeva i ugađanje vs. suzdržavanje. Pomoću njih analizirana je nacionalna kultura u Hrvatskoj, Austriji, Njemačkoj, Francuskoj, Iranu i Kini. Dimenzije nacionalne kulture analizirane su pomoću tri različita seta podataka koji su se razlikovali u indeksima određenih dimenzija. Prema odabranom referentnom istraživanju u Hrvatskoj je indeks distance moći nizak i odražava se u težnji prema uspostavljanju ravnopravnosti moći u društvu. Društvo je individualističko i karakterizira ga fokus pojedinca na sebe i vlastite uspjehe. Nadalje, izražen je feminitet i karakterizira ga favoriziranje donošenja odluka konsenzusom i fokus na kvalitetu života. Indeks izbjegavanja nesigurnosti je izrazito visok i odražava strah od nesigurnosti, rizika te promjena. Hrvati su blago orijentirani prema kratkoročnim ciljevima, ali nalaze se blizu sredine skale. Imajući prethodno na umu, može se reći da je društvo nešto više usmjereno na sadašnjost i trenutne rezultate nego na budućnost i dugoročnu dobrobit. Indeks ugađanja je nizak i ukazuje na društvo koje je sklonije suzdržavanju i smatra uživanje u jednu ruku „krivim“. Sumirano, indeksi dimenzija nacionalne kulture ukazuju na poslovno okruženje u kojemu zaposlenici očekuju ravnopravnost na radnom mjestu, pristupačne menadžere, donošenje odluka dogovorom, pravila koja osiguravaju smanjenje rizika i poslovno okruženje koje donosi sigurnost što rezultira niskom razinom inovacija. Fokus se postavlja na kratkoročne rezultate i prisutno je suzdržavanje od uživanja.

Austrija, Njemačka, Francuska, Iran i Kina u usporedbi s Hrvatskom očekivano imaju određene različitosti i sličnosti u indeksima dimenzija nacionalne kulture. Indeksi distance moći Hrvatske, Njemačke i Austrije niski su i pripadaju društvima koja se zalažu za ravnopravnu raspodjelu moći, dok Francuska, Iran i Kina imaju visok indeks distance moći. Indeks individualizma vs. kolektivism je sličan u sve četiri analizirane europske države i ukazuje na individualističke kulture s izraženim idealom samoostvarenja i fokusom na vlastiti uspjeh. Kina i Iran su

kolektivistički orijentirane države. Indeks maskuliniteta vs. feminiteta visok je u Austriji, Njemačkoj i Kini kod kojih je izražen maskulinitet, a time i fokus na uspjeh i odlučnost vođa u poslovnom okruženju. Hrvatska, Iran i Francuska pripadaju kulturama s izraženijim feminitetom. Indeks izbjegavanja nesigurnosti visok je u sve četiri europske zemlje i Iranu koje karakterizira izbjegavanje rizika i preferiranje pravila te planiranje dok je Kina sklona preuzimanju rizika i prilagodbi. Indeks vremenskog horizonta ciljeva niži je od središnje vrijednosti u Hrvatskoj i u Iranu što ih svrstava u kratkoročno orijentirana društva, ali vrijednost je vrlo bliska sredini. Austrija, Njemačka, Francuska i Kina su dugoročno orijentirane i karakterizira ih izražen fokus na budućnost i ulaganje. Indeks ugađanja vs. suzdržavanja za Austriju je visok, dok se za ostalih pet zemalja nalazi u donjoj polovini skale pri čemu je Francuska vrlo blizu sredini.

Analiza Hofstedeovih dimenzija nacionalnih kultura pokazuje kako različite zemlje imaju različite vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture i time različite karakteristike, različite izraženosti. Svojstva kulture utječu na sve sfere života stanovnika i njihovo uzimanje u obzir u analizi poslovnog okruženja izrazito je korisno, olakšava upravljanje, komunikaciju i organizaciju strukture radnog okruženja koja će rezultirati povećanjem efikasnosti i unaprjeđenjem poslovanja. Karakteristike društva snažno određuju ponašanje pojedinca u poslovnom okruženju i stoga razumijevanje kulture zaposlenika, ali i klijenata omogućuje previđanje njihovog ponašanja, želja, očekivanja i djelovanje u skladu s njima.

## **Literatura**

1. Beugelsdijk, S., Welzel, C. (2018). Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede With Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49, 1469-1505.
2. Donnelly, R. M. (1984). The interrelationship of planning with corporate culture in the creation

- of shared values. *Managerial Planning*, 32, str. 8–12.
3. Greener, T. (2010). *Understanding Organisations: Part I*. Bookboon.
  4. Hadžiahmetović, Z., Softić, S., & Kulović, D. (2008). Organizacija: teorije, strukture, ponašanje. In *Sarajevo: Ekonomski fakultet*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
  5. Hodge, B. J., & Anthony, W. P. (1988). *Organizational theory*. Boston: Allyn & Bacon.
  6. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values* (Vol. 5). Beverly Hills, California: SAGE Publications.
  7. Hofstede, G. (1994). *VSM 94 VALUES SURVEY MODULE 1994 MANUAL*.
  8. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
  9. Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots To Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16, str. 4–21.
  10. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations : Software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
  11. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), str. 286–316.
  12. James, P., & Steger, M. B. (2014). A Genealogy of globalization: The career of a concept. *Globalizations*, 11, str. 417–434.
  13. Kluckhohn, C. (1951). *The Study of Culture*. Stanford, CA: Stanford University Press.
  14. Lažnjak, J. (2012). Dimensions of national innovation culture in Croatia: Content validity of Hofstede's Dimensions. *Drustvena Istrazivanja*, 20(4), str. 1015–1038.
  15. Littler, C. R. (1978). Understanding Taylorism. *British Journal of Sociology*, 29, str. 185–202.
  16. Lord, M. D. & Ranft, A. L. (2000). Organizational Learning About New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge. *Journal of International Business Studies*, 31(4), str. 573-589.
  17. Lynch, P. D. & Beck, J. C. (2001). Profiles of Internet Buyers in 20 Countries: Evidence for Region-Specific Strategies. *Journal of International Business Studies*, 32(4), str. 725-748.
  18. Miles, J. A. (2012). *Management and Organization Theory*. San Francisco: Jossey Bass.
  19. Rajh, E., Anić, I. D., & Budak, J. (2015). *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne*

*klime u Hrvatskoj*. Zagreb: Ekonomski institut.

20. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Boston: Pearson.
21. Samovar, L. A., Porter, R., & McDaniel, E. (2012). *Intercultural communication*. Boston: Wadsworth, Cengage Learning.
22. Shafritz, J. M., & Ott, J. S. (1987). *Classics of Organizational Theory*. Chicago: The Dorsey Press.
23. Sharplin, A., Mondy, R. W., Gordon, J. R., & Premeaux, S. R. (1989). *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn & Bacon.
24. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
25. Sikavica, P., & Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija* (3. izdanje). Zagreb: Informator.
26. Švob-Dokić N. (2010). *Kultura/multikultura, Hrvatsko sociološko društvo*. Hrvatsko sociološko društvo, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
27. Taylor, F. W. (1903). *Shop Management*. Project Gutenberg.
28. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers.
29. Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. London: John Murray.
30. Vujić, V., Ivaniš, M., & Bojić, B. (2012). *Poslovna etika i multikultura*. Sveučilište u Rijeci, Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.

## **Popis slika**

<b>Slika 3.1. Različiti pristupi organizaciji i menadžmentu.....</b>	<b>7</b>
<b>Slika 3.2. Šest dimenzija organizacijske kulture.....</b>	<b>14</b>

Slika 3.3. Tri razine jedinstvenosti u konceptu mentalnog programiranja. ....	17
Slika 5.1. Usporedba vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u RH prema Hofstedeovom modelu preuzete iz istraživanja Rajh et al. (2015), s internetske stranice „Hofstede Insights“ i iz Hofstedeovog istraživanja (1980, 2001, 2010).....	37
Slika 5.2. Usporedba vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture Hrvatskoj, Austriji, Njemačkoj, Francuskoj, Iranu i Kini preuzete iz istraživanja Rajh et al. (2015) za Hrvatsku i s internetske stranice „Hofstede Insights“ za ostale države .....	47

## Popis tablica

Tablica 4.1. Usporedba razlika između društava s visokom i niskom distancom moći prema Rajh et al. (2015). ....	20
Tablica 4.2. Usporedba razlika između individualističkog i kolektivističkog društva prema Rajh et al. (2015). ....	22
Tablica 4.3. Usporedba razlika između društava u kojima prevladava maskulinitet, odnosno feminitet prema Rajh et al. (2015).....	24
Tablica 4.4. Usporedba razlika između društava s visokim i niskim indeksom izbjegavanja nesigurnosti prema Rajh et al. (2015). ....	26
Tablica 4.5. Usporedba razlika između društava s kratkoročnim i dugoročnim horizontom ciljeva prema Rajh et al. (2015). ....	28
Tablica 5.1. Demografska obilježja reprezentativnog uzorka građana (1500) RH korištenog za istraživanje Hofstedeovih dimenzija kulture.....	32
Tablica 5.2. Raspoređenost ispitanika po županijama prema mjestu boravka u istraživanju Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture. ....	32
Tablica 5.3. Vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u Republici Hrvatskoj prema Hofstedeovom modelu.. ....	33
Tablica 5.4. Vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u Republici Hrvatskoj prema Hofstedeovom modelu preuzete s „Hofstede Insights“ ( <a href="https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/">https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/</a> , datum pristupa: 22.10.2022.) ....	35
Tablica 5.5. Vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u Republici Hrvatskoj preuzete iz Hofstedeovog istraživanja (1980, 2001, 2010).....	36
Tablica 5.6. Vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u Austriji prema Hofstedeovom modelu preuzete s „Hofstede Insights“ ( <a href="https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/">https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/</a> , datum pristupa: 23.10.2022.). ....	38
Tablica 5.7. Vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u Njemačkoj prema Hofstedeovom modelu preuzete s „Hofstede Insights“ ( <a href="https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/">https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/</a> , datum pristupa: 23.10.2022.).....	40

<b>Tablica 5.8. Vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u Francuskoj prema Hofstedeovom modelu preuzete s „Hofstede Insights“ (<a href="https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/">https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/</a>, datum pristupa: 24.10.2022.).....</b>	<b>41</b>
<b>Tablica 5.9. Vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u Iranu prema Hofstedeovom modelu preuzete s „Hofstede Insights“ (<a href="https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/">https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/</a>, datum pristupa: 8.2.2023.).....</b>	<b>43</b>
<b>Tablica 5.10. Vrijednosti indeksa dimenzija nacionalne kulture u Kini prema Hofstedeovom modelu preuzete s „Hofstede Insights“ (<a href="https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/">https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/</a>, datum pristupa: 8.2.2023.)..</b>	<b>45</b>