ULOGA HOFSTEDEOVIH DIMENZIJA NACIONALNE KULTURE U FUNKCIONIRANJU NJEMAČKIH, HRVATSKIH I TALIJANSKIH ORGANIZACIJA

Budai, Melanie

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:241221

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ULOGA HOFSTEDEOVIH DIMENZIJA NACIONALNE KULTURE U FUNKCIONIRANJU NJEMAČKIH, HRVATSKIH I TALIJANSKIH ORGANIZACIJA

Mentor :

izv.prof.dr.sc. Ivan Matić

Student :

Melanie Budai

Split, srpanj, 2019

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1 Problem istraživanja 4

1.2 Ciljevi istraživanja 5

1.3 Metodeistraživanja 5

1.4 Struktura rada 6

2. TEORIJSKI ASPEKTIORGANIZACIJSKE KULTURE 8

2.1 Pojmovno određenje organizacije 8

2.1.1 Razvoj organizacije kroz vremena 9

2.2 Definiranje kulture 11

2.2.1 Organizacijska kultura 12

2.2.2 Dimenzije organizacijske kulture 13

2.2.3 Utjecaj globalizacije na organizacijsku kulturu 16

2.2.4 Organizacijska kultura kao mentalno programiranje 17

2.2.5 Sastavni dijelovi organizacijske kulture 19

2.3 Razlika između nacionalne i organizacijske kulture 20

2.4 Opis Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture 21

2.4.1 Udaljenost moći 22

2.4.2 Individualizam vs. Kolektivizam 24

2.4.3 Maskulinitet vs.feminitet 26

2.4.4 Izbjegavanje nesigurnosti 27

2.4.5 Vremenski horizont ciljeva 29

2.4.6 Ugađanje nasuprot suzdržanosti 30

2.5 Valjanost Hofstedeovih kulturnnih dimenzija 31

3. ANALIZA NJEMAČKE, ITALIJE I HRVATSKE PREMA HOFSTEDEOVIM DIMENZIJAMA NACIONALNE KULTURE 33

3.1 Analiza postojećeg Hofstedeovog istraživanja Njemačke, Italije i Hrvatske 33

3.2 Uzorak i postupak vlastitog istraživanja 35

3.2.1 Rezultati intervjua 36

3.3 Komparacija Hofstede-ovog i istraživanja autora ovog rada 49
4. ZAKLJUČAK.....52
LITERATURA 53
SAŽETAK.....55
ABSTRACT 555

1. UVOD

1.1 Problem istraživanja

Svaka organizacija ima svoju jedinstvenu osobnost, baš kao i ljudi. Takva jedinstvena osobnost organizacije naziva se kulturom.U skupinama ljudi koji rade zajedno, organizacijska kultura je nevidljiva, ali moćna sila koja utječe na ponašanje članova te skupine. Njezina uloga ovdje jos nije završena, ona je važna i u pitanjima strukturiranja rada unutar svake organizacije (Hofstede, 1980).Ona je složen fenomen koji osim što usmjerava ljude kako se ponašati, također im daje upute kako raditi te nadalje označava osnovno obilježje svakog društva.(Buble, 2006., p.80) Organizacijska kultura u sebi obuhvaća model, svojevrsna nepisana pravila ponašanja, djelovanja i razmišljanja ljudi koji su se pokazali uspješnima u rješavanju problema unutar organizacije kao i u problemima prilagodbe. Budući da uključuje učenje, prenošenje znanja, uvjerenja te obrasce ponašanja koji se formiraju tijekom određenog,dugog vremenskog razdoblja, može se zaključiti da se ne mijenja tako lako i često, odnosno da je ona stabilna tijekom vremena.

Mogućnosti širenja i razvoja poslovanja na globalnome tržištu zahtijevaju od poduzeća da se upoznaju s kulturnim vrijednostima i načinima ponašanja različitih zemalja. Kulturne razlike su prisutne unutar i posebno između različitih zemalja te one imaju veliki utjecaj na način poslovanja pojedinog poduzeća. Ove razlike mogu postojati između naroda, skupine ljudi i pojedinca te proizlaze iz činjenice da ljudi razmišljaju i ponašaju se na različiti način. Kao rezultat tih čimbenika, važno je da se svako poduzeće prilagodi i bude otvoreno prema novim vrijednostima, mišljenjima, ali i stavovima svojih poslovnih partnera prije nego počne djelovati u drugim zemljama.Razumijevanje i poznavanje kulture neke zemlje znak je poštovanja, pomaže u poticanju učinkovitosti komunikacije i važan je faktor za uspješno poslovanje.

Prije četrdeset godina Geert Hofstede je bio jedan od prvih istraživača koji je detaljno analizirao kulturne razlike među zemljama, On je pokušao otkriti najvažnije faktore koji utječu na suradnju domaćeg poduzeća s različitim nacionalnostima kao i faktore koji se smatraju važnima prilikom zapošljavanja ljudi drugih nacionalnosti. On je došao do zaključka da poduzeća moraju prvo dobro poznavati vlastitu kulturu da bi nju mogle usporediti s normama druge kulture.

1.2 Ciljevi istraživanja

Cilj ovoga rada je pobliže objasniti pojam organizacije i organizacijske kulture - skup zajedničkih vrijednosti, stavova i normi koje nastaju interakcijom članova organizacije- što ona u stvari predstavlja i u čemu su njezinevažnosti te kako ona donosi uspješnosti poduzeća.U nastavku se može naći objašnjenje kako globalizacija utječe na organizacijsku kulturu te kakve su njezine posljedice na organizacije.

Nadalje, cilj istraživanja je prikupljanje relevantnih informacija teispitati uloge i potencijalne utjecaje Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture na uspješnosti organizacija u Njemačkoj, Hrvatskoj i Italiji.

Dobivanje odgovora na osnovno pitanje ovog rada jest „Zašto postoji razlika u stilovima upravljanja poslovnim organizacijama između zemalja odnosno između različitih kultura“.Ovaj rad omogućava analiziranje kulture unutar organizacije pomoću Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture, koje su slijedeće :

- Udaljenost moći
- Individualizam / Kolektivizam
- Maskulinitet/ Feminitet,
- Izbjegavanje nesigurnosti,
- Vremenski horizont ciljeva
- Ugađanje / Suzdržanost

Ove studije i izvještaji tvore okvir ovog rada jer njihov pristup preko kulturnih dimenzija daje psihološki i sociološki temelj koji omogućuje daljnju analizu.

1.3 Metode istraživanja

Istraživanje se temelji na traženju odgovora na osnovni problem ovog rada. Da bi se moglo dati odgovor na pitanje, proučen je širok spektar sekundarnih i statističkih podataka. U teorijskom dijelu do podataka se došlo koristeći se izvorima, u prvom redu knjiga, stručnih članaka i internetskih stranica koje analiziraju zadanu problematiku.

Kako bi se uspjelo što detaljnije prikazati i predočiti termine i podatke, korištene su znanstvene metode kao što su :

- Metoda deskripcije – odnosno opisivanja, očitavanja predmeta, ona je prvobitno povezana s objašnjenjima. Pomoću prikupljenih podataka, sistematski opisuje i definira različite aspekte ili osobine ili karakteristike određene pojave.
- Metoda analize – druga vrsta metode istraživanja koja se odnosi na raščlanjivanje jedne cjeline na njene sastavne dijelove, kako bi se moglo lakše analizirati i proučavati njihove karakteristike. Razdjeljivanjem jedne cjeline na sve njene dijelove ili sastavne elemente dobijemo jasniju sliku o vrijednostima, prirodi i karakteristici zadane pojave.
- Metoda sinteze – potječe iz grčke riječi sýnthesis (kompozicija), ona podrazumijeva spajanje pojedinih dijelova u jednu cjelinu, na taj način da od najjednostavnijih pojmova korak po korak dolazi do složenijih pojmova, osiguravajući čitateljima da razumiju sadržaj cijelog rada.
- Metoda komparacije – ona je sistematski postupak koji se bavi proučavanjem odnosa, sličnosti i razlika koje mogu postojati između dva ili više predmeta ili pojava, ona se koristi da se lakše dolazi do zaključaka o pojavama.
- Metoda indukcije – peta vrsta metode istraživanja koja se temelji na induktivnom načinu zaključivanja, drugim riječima na spoznaji posebnog slučaja. Do zaključka se dolazi na temelju analize pojedinačnih činjenica.

1.4 Struktura rada

Rad je podjeljen u četiri poglavlja. Prvo poglavlje odnosno uvodni diogdje se izlažu najvažnije informacije u vezi ovog rada, daje čitatelju sažet koncept završnog rada, definira se predmet istraživanja, u njemu je iznesen cilj istraživanja, kao i metode i struktura rada.

Drugo poglavlje se odnosi naorganizaciju kulturu, unutar kojeg suteorijski objašnjeni pojmovi organizacije, organizacijske kulture te njezinih tipologija, kao i utjecaj globalizacije kao važnog faktora uspješnosti poduzeća. Nadalje, definiran je pojam organizacijske kulture kao mentalno programiranje. U svrhu boljeg razumijevanja empirijskog istraživanja ovog rada, u

ovome poglavlju se nalazi i objašnjenje razlika između pojma nacionalne i organizacijske kulture. Zadnje podpoglavlje sadrži opis šest Geert Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture kao i analizu valjanosti navedenih dimenzija i mišljenje kritičara o realnosti Hofstedeovih modela.

Treće poglavlje se odnosi na empirijsko istraživanje provedeno za potrebe završnog rada . U njemu je sadržana detaljna usporedba organizacijske kulture Hrvatske, Njemačke i Italije, uz pomoć već raspravljenih šest Geert Hofstedeovih dimenzija.

Zaključno poglavlje donosi najznačajnije teorijske i empirijske spoznaje i zaključke do kojih se došlo na temelju navedenih analiza i istraživanja u radu.

2. TEORIJSKI ASPEKTIORGANIZACIJSKE KULTURE

2.1 Pojmovno određenje organizacije

Riječ organizacija potječe iz latinske riječi *organizatio* koja označava proces spajanja pojedinih dijelova u cjelinu ili proces organiziranja. Pojam organizacije je jako kompleksan, te on može označavati sljedeće (Schulte-Zurhausen, 2014):

- Objekt (poduzeće, državni organ) - riječ organizacija se upotrjebljava u svom statičnom i fiksiranom smislu. Označava sustav socijalnih elemenata koje su na neki način povezani jedni s drugima.
- Društvena ili društvena-tehnička struktura sredstava, način povezivanja elemenata unutar jedne organizacijske strukture. Kao takav se definira kao povezivanje metoda, tehnika, planiranja, kreiranja radnih mjesta i postavljanja ciljeva.
- Sustavno povezano i usklađeno djelovanje organizacijskih subjekata: postoji unaprijed određen redoslijed odvijanja različitih aktivnosti u kojem vrijeme igra važnu ulogu.*"Organizacija kao promjenjiva tvorevina"* zahtjeva potpuno prilagođavanje u nesigurnim, neizvjesnim situacijama.
- Skup pravila, zakonitosti i metoda - Navedeni pojmovi su neophodni za svakodnevno poslovanje organizacije, pomoću njih se mogu postići najefikasniji način funkcioniranja jedne organizacije.

Može se reći da pojam organizacije označava skup procesa organizacije nekih aktivnosti ili poslova, kao i rezultate tog procesa kojim se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta. Ona je „svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života(Sikavica & Novak, 1999, p.9). Da bi se postigli najefikasniji i najefektivniji rezultati, organizacije trebaju imati odgovarajuće ljudske, kao i druge resurse bez kojih nije moguće postići ciljeve organizacije. U slučajevima „kada se rad dijeli između dvoje ili više ljudi , nužna je i organizacija, kako bi se povezala i koordinirala podijeljena zaduženja.". Iz toga slijedi da danas svaka organizacija dijeli svoj ukupni zadatak ili djelatnost na specifične poslove, zadatke i aktivnosti.(Sikavica, 2011, p.56).

2.1.1 Razvoj organizacije kroz vremena

Organizacija je prošla kroz nekoliko etapa razvoja, u tim fazama su se mijenjali važnost i uloga organizacije u poduzećima. Kao posljedica tog razvoja, nastale su i nove teorije.

Prva i najvažnija je klasična teorija organizacije, koja nastoji pronaći najbolji način za maksimaliziranje učinkovitosti u proizvodnji i poslovanju, uzimanjem u obzir resursa koji poduzeću stoje na raspolaganju. Nastala je u 19. stoljeću kao rezultat mehanizacije i izuma električne energije.Veliki broj pisaca interpretiraju pojam organizacijske strukture na različiti način, jedan od njih je bio F.W.Taylor (1856-1915)„Upravljanje pogonom“(1930), koji je pojam organizacije po prvi put definirao kao *„Unaprijed osmišljena forma odnosa gdje rukovodstvo misli, a radnici samo izvršavaju naređenja“*.Bavio se proučavanjem radnog vremena zaposlenika („Studij vremena“), brzo je došao do zaključka da u izvršenju radnih zadataka radnici gube puno vremena uslijed neefikasnog načina rukovođenja. Prema njemu (Sikavica, 2011) uloga rukovoditelja je veoma važna za djelotvorno odvijanje organizacijskih poslova, oni bi trebali podijeliti poslove radnicima na temelju njihovih sposobnosti s ciljem povećanja efikasnosti. MaxWeber (1864-1921) se bavio birokratskom organizacijom, Prema njemu je ona najracionalniji oblik društvene organizacije. Iz toga slijedi i njegova definicija organizacije koja glasi *„Trajno djelovanje, trajan rad određene vrste sa određenim ciljem.“* On tvrdi da je za organizaciju karakteristična stroga hijerarhijska struktura i formalizacija međuljudskih odnosa. Sljedeći predstavnik klasične teorije jest Henrik Fayol (1841-1925) „Opće industrijsko upravljanje“(1916.) koji se smatra ocem organizacijske teorije. On razmatra probleme upravljanja u svim aktivnostima poduzeća i poduzeće u cjelini. Prema Fayolu postoje sljedeća načela organizacije:(Sikavica, 2011)

1. Načelo podjela rada i specijalizacije (raščlanjenje zadataka sve do elementarnih dijelova-do radnih mjesta.
2. Načelo povezivanja i činitelja proizvodnje (međusobno usklađivanje radnji u organizaciji.)
3. Načelo koordiniranja (rukovodioci koordiniraju aktivnosti radnika na svim razinama organizacije.)
4. Načelo dobrovoljnog uključivanja organizacije (cilj postizanja podudarnosti interesa zaposlenih sa interesima poduzeća).

Druga važna teorija koja je usko povezana s razvojem industrije u SAD-u tijekom i poslije Prvog Svjetskog Rata je tzv. neoklasična teorija organizacije. Ona je proširena, modificirana verzija klasične teorije te se temelji na pretpostavci da ponašanje radnika ovisi o radnim uvjetima, osjećajima i iskustvima koje oni proživljavaju u radnoj okolini. To jest, što je viša razina zadovoljstva radnika, viša je razina produktivnosti koja se može očekivati od njih. Neoklasičnu teoriju karakterizira ljudski orijentiran pristup, naglasak na vremenskim potrebama, ponašanjima i stavovima pojedinaca. Utemeljitelj neoklasične teorije, Elton Mayo (1880-1940), došao je do zaključka da radnici efikasnije vrše svoj posao kao dio tima nego kao izolirani pojedinci.(Sikavica & Novak, 1999). Zaključno o neoklasičnoj teoriji se može reći da je ona donijela do novog načina gledanja čovjekove uloge unutar organizacije, ona je usredotočena na čovjekovu osobnost i njegovu dobrobit.

U sredini pažnje moderne teorije se nalazi povećana potražnja za proizvodima koja je nastala kao rezultat Drugog Svjetskog Rata. Naglasak je na problematskoj strani organizacije, na ponašanju radnika. Dolazi do promjene u organizacijskoj strukturi - jedna od takvih promjena je decentralizacija. Ona predstavlja vrstu organizacije kojom se upravljanje prenosi s viših razina na niže. Cilj studija je prilagoditi metode upravljanja novim uvjetima rada (okoliš, faktori proizvodnje, odnosi faktora proizvodnje).Slijedeća velika promjena je tzv. skupno odlučivanje, odnosno timovi preuzimaju velike uloge u donošenje odluke.Daljnje širenje skupnog odlučivanja na niže razine kroz vremena rezultirao je pojavom participativnog odlučivanja. U zadnjih dvadesetak godina, sve više se koristi sistematski ili kibernetski pristup organizacije poduzeća. Cilj je uspostavljanja pravilnih odnosa između pojedinih dijelova poduzeća i poduzeća u cjelini.

Važno je naglasiti kako je organizacija stari pojam, te je nastala istovremeno s pojavom čovjeka.Ona je neophodna za realizaciju složenijih zadataka, ubrzava tok izvršenja različitih poslova te se njome lakše dolazi do postizanja ciljeve. Nadalje, pomaže u racionalnom iskorištenju ljudskih potencijala i relativno smanjuje troškove postizanja ciljeva.(Sikavica & Novak, 1999, p.3) Ima i negativnu stranu, u određenoj mjeri sputava čovjeka i dovodi ga u podređen položaj. Sve tri teorije igraju izuzetno važnu ulogu u teoriji upravljanja koju danas poznajemo. U prošlosti, usmjerenost na proizvodnju odnosno na kvalitativnu i kvantitativnu stranu organizacije, rezultirala je zanemarivanjem društvenoga od strane proizvodnje. Danas je situacija drugačija, nekadašnja proizvodna orijentiranost se zamijenila sa ljudskom

orijentiranošću, sve veća pažnja poklanjaju se društvenoj strani. Sve navedeno je rezultat spominjanih autora koji su razvili jedinstveni skup ideja i snažno su utjecali na razvoj organizacijske misli koja danas postoji.

2.2 Definiranje kulture

Izraz kultura se prvi put pojavila u rimsko doba, najprije kao oznaka za obrađivanje zemlje (lat. *Cultus* od *colere* što znači štovati, obrađivati zemlju, štititi), a kasnije kao oznaka za njegovanje, vježbanje duha i obrazovanje. U najširem smislu ona označava usavršavanje građe, materijala za određenu svrhu. U užem smislu kultura podrazumijeva ostvarivanje materijalnih i ljudskih vrijednosti.

Definiranje kulture je poprilično teško. Najjednostavnije kulturu možemo definirati kao niz vrijednosti, normi i uvjerenja(Handy, 1986, p.187) ili kao skup simbola, rituala i mitova koji zaposlenicima pokazuju glavne vrijednosti i uvjerenja organizacije (Ouchi, 1981, p.41).Određivanje kulture unutar geografske jedinice je nemoguće, jer unutar te granice mogu postojati i više kulturološke skupine. Tvrdi se da svaka nacija ima beskonačan broj organizacijskih kultura i raznovrsne subkulture koje mogu postojati unutar organizacijske kulture. Pri tome ona je *ukupni zbroj uvjerenja, znanja , stavova i običaja kojima je osoba izložena u procesu socijalizacije*(Kempner, 1985, p.112). U klasičnome smislu pojam kultura označava duži proces kroz kojeg se formiraju ljudske osobitosti i koja se temelji na stjecanju znanja iz obrazovanja, učenja i rada. Da bi se došlo do upotrebljive radne definicije kulture neke autori su se usmjerili na njene dimenzije ili funkcije.

Peters i Walterman u knjizi „U potrazi za izvršnošću“ su otkrili načela na kojima se temelji uspjeh najbolje vođenih kompanija SAD-a. Zapravo, oni predstavljaju prve autore koji su organizacijsku kulturu stavili u kontekst poduzeća odnosno organizacije i to pomoću osam načela uspješnosti. Istraživanje stotina definicija kulture od strane Kroebera, Kluckhohna i Untereinera (1952) dokazuju da postoji 164 značenja kulture i da se njihova definicija stalno mijenjala tijekom vremena. Antropolog Edward B. Taylor je prvi put u povijesti dao znanstvenu definiciju kulture (Taylor, 1973, p.63).

„Kultura ili civilizacija, uzeta u svom širokom etnografskom smislu, složena je cjelina koja uključuje znanje, vjerovanje, umjetnost, moral, zakone, običaje i sve druge sposobnosti i navike koje je čovjek stekao odnosno koje su stekli članovi jednog društva.“

Iz gore navedenih definicija se može zaključiti da svi autori stavljaju naglasak na ljudski element ili zaposlenike. Kultura je usko povezana s ljudskim bićem i pripada našem svakodnevnom životu. Kulturu su stvorili ljudi interakcijom i akumulira se kroz različite aktivnosti u odnosu na njihovo prirodno i društveno okruženje. U slučaju ovoga rada, radno okruženje je društveno okruženje u kojem je kultura stvorena, to podrazumijeva trodimenzionalni koordinatni sustav u kojem postoji kultura: čovjek je predmet kulture, prirodni i društveni okoliš čine prostor kulture a proces djelovanja je vremenska dimenzija kulture.Da bi kultura bila snažna, nužno je da se nju prenosi društvu i da daje konkretne odgovore na mnoštvo problema koji se mogu svakodnevno pojaviti u društvu, organizacijama.

2.2.1 Organizacijska kultura

Koncept organizacijske kulture bio je razlog brojnih istraživanja tijekom 1980-ih godina. Prije nego što se ona pojavila u literaturi, Hofstede kao i drugi autori, umjesto nje su koristili koncept organizacijske klime u organizacijskoj i upravljačkoj literaturi između 1960-ih i 1970-ih godina. Termin kulture i klimesu upotrijebio kao istoznačnica, sve dok koncept organizacijske kulture nije postao specifičnim područjem istraživanja (2001).

Zahvaljujući širenjem ovoga koncepta, pojavile su se nove knjige među kojima je jedna od najvažnijih „Teorija Z“ WilliammaOuchi-ja (1981) koja predstavlja„hibridni model između tipičnog američkog i tipičnog japanskog poduzeća“(Žugaj et al., 2005, p.20). Njegova knjiga je pokazala da organizacijska kultura može značajno utjecati na način djelovanje jedne organizacije i to u područjima performansa kod zaposlenika.

Pojam organizacijske kulture je jako složen te ga je teško točno odrediti. Potpune i precizne definicije nema, čak iako veliki broj autora pokušao dati jasnu definiciju, među kojima spada i Miroslav Žugaj:

„Organizacijska kultura se najbolje opisuje kao odgovarajuća sinteza vjerovanja, stila ponašanja i djelovanja, a koja služi kao sredstvo putem kojeg se usmjerava ponašanje članova organizacije. Usvajanjem sustava vrijednosti koji je zadan te prihvaćanjem normi ponašaja, uz njegovanje određenih običaja i tradicija, članovi organizacije sudjeluju u stvaranju organizacijske klime u poduzeću. Ukratko, ona predstavlja način života i rada organizacije "(Žugaj, 2004)

Prema Geertu Hofstedeu ona se uči socijalizacijom i radom koji se razvija u određenoj organizaciji u kojoj smo zaposleni. On je dao vrlo interesantnu definiciju pojmu organizacijske kulture, prema njemu ona se može napisati kao :

„Kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne kategorije ljudi od članova druge kategorije" iz čega se može zaključiti da je organizacijska kultura *„karakteristika organizacije a ne pojedinca, iako se manifestira i mjeri pomoću verbalnog i neverbalnog ponašanja pojedinca*". (Hofstede et al., 2010, p.5)

Može se zaključiti da ona podrazumijeva sustav zajedničkih pretpostavki, vrijednosti i uvjerenja,te da upravlja načinom na koji se ljudi ponašaju u organizacijama. Ove zajedničke vrijednosti imaju snažan utjecaj na ljude u organizaciji i određuju kako se oblače, djeluju i obavljaju svoj posao. Svaka organizacija razvija i održava jedinstvenu kulturu, koja daje smjernice i granice ponašanja članova organizacija. Organizacijska kultura je neophodna u implementaciji strategije, ona obuhvaća sve organizacijske dijelove i pojedince te igra važnu ulogu u definiranju temeljnih vrijednosti , ciljeva i zadataka.

2.2.2 Dimenzije organizacijske kulture

Pojam kulture prema Hofstedeu(2001) se razlikuje u ovisnosti od društvenog i organizacijskog konteksta. On tvrdi da je organizacijska kultura psihološka imovina organizacije koja se materijalizira u vremenskom odmaku od 5 godina.Pri tome nije važna sama organizacijska kultura već ono što vrhovni menadžment s njome uradi.

„Organizacije vjerojatno nikada neće dosegnuti dubinu i razumijevanje u kulturološkom smislu kao što je to slučaj s paradigmom kulture u društvenom kontekstu. To je iz razloga jer se učenje i prihvaćanje organizacijske kulturedogađa tek u odrasloj dobi i to nikada nije u totalitarnom kontekstu već su izloženi različitim orijentacijama pa stoga organizacijske kulture ne mogu biti tako ukorijenjene i nepromjenjive kao društvene.“(Hofstede, 2001, p.393).

Dimenzije organizacijske kulture su prikazane slikom 1.



Slika 1.Dimenzije organizacijske kulture

Izvor: Hofstede, G., Hofstede,G.J., &Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind, New York, McGraw-Hill, 2010

Prva dimenzija predstavlja orijentaciju prema procesima ili rezultatima. Kao što i ime implicira kod kultura koje su orijentirane na proces zaposlenici se fokusiraju na tehničke i birokratske rutine, izbjegavaju rizike, ulažu samo određenu količinu napora u posao te svaki radni dan doživljavaju poprilično jednoličnim. U procesno orijentiranim kulturama karakteristična je usredotočenost na postizanje željenih rezultata, izlaganjem riziku, zaposlenici nastoje ulagati maksimalnu količinu truda u posao te radnu svakodnevnicu gledaju kao novi izazov. Ljudi u takvim kulturama se osjećaju udobno u nepoznatim situacijama.(Hofstede et al., 2010)

Dimenzije Orijentiranost pojedincu vs. Orijentiranost zadatku pretstavlja preferenciju kulture prema zaposlenicima ili poslu.U kulturama orijentiranim pojedincu, poduzeće vodi brigu o dobrobiti zaposlenika i prevladava zajedničko donošenje odluka. S druge strane, u organizacijama koje su orijentirane zadatku, djelatnici osjećaju snažan pritisak da se izvrši zadatak, nadalje,odluke donose pojedinci. (Hofstede et al., 2010)

Treća dimenzija Lokalno vs. Profesionalno govori o razlikama u kojoj organizacija pri zapošljavanju uzima u obzir društvenu i osobnu situaciju potencijalnog radnika, pored njegovih profesionalnih kompetencija. U prvom slučaju zaposlenici smatraju da pri zapošljavanju organizacija mora provjeriti i njihovu socijalnu i obiteljsku pozadinu, jednako kao i vještine i sposobnost za obavljanje posla, te ne gledaju daleko u budućnost. Zaposlenici u profesionalnim kulturama smatraju da njihov privatni život utječe samo na njih te da ih je organizacija selektirala isključivo na temelju znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla, njima je karakteristična dugoročna orijentiranost.(Hofstede et al., 2010)

Dimenzija Otvorenog sustava vs. Zatvorenog sustava govori o mogućnosti uklapanja u organizaciju i o mjeri komunikacije unutar organizacije i prema vani. U otvorenim se organizacijama svatko može uklopiti u svega nekoliko dana, dok se u zatvorenom tipu, novi zaposlenici teško uklapaju te se u takvim organizacijama ljudi ponašaju tajanstveno i zatvoreno. (Hofstede et al., 2010)

Peta dimenzija razlikuje blagu i čvrstu kontrolu i odnosi se na količinu unutarnje strukturiranosti. Radi se o različitim razmišljanjima o budžetu, prema tome u slučaju ležernog pristupa zaposlenici misle da se ne treba paziti na troškove te imaju veću autonomiju i različiti odjeli mogu djelovati bez puno međusobne koordinacije. S druge strane, zaposlenici "strogog pristupa radu" vode brigu o računu i troškovima, točnost je jako važna,, Radno okruženje je zatvoreno, nadređeni točno znaju što zaposlenici rade, a uprava može koordinirati aktivnosti različitih odjela prema centraliziranoj strategiji.(Hofstede et al., 2010)

Zadnja dimenzija traži odgovor na pitanje koliko je organizacija strukturirana u svom odnosu prema vanjskim strankama, prvenstveno kupcima. Pragmatičan tip je orijentiran na

tržište, važni su ljudi i zadovoljenje njihovih potreba, a normativno se odnosi na poštivanje organizacijskog procesa, etike i iskrenosti u poslovnom odnosu.(Hofstede et al., 2010)

2.2.3 Utjecaj globalizacije na organizacijsku kulturu

Pojam globalizacije izveden je od riječi „*global*“ što znači ukupnost, a riječ *„globalizam”* je način gledanja na zbivanje u globalu odnosno u svijetu. Prema tome, pod pojmom globalizacije u prvom redu podrazumijevamo povijesni ali i trajni fenomen kojidjeluje na komunikaciji i interakciji među ljudima, naroda i poduzeća različitih zemalja. Ukratko, označava proces uspostavljanja i ekspanzije veza između različitih kultura diljem svijeta.

U ekonomskome smislu, ona može utjecati pozitivno i negativno na svjetske tokove proizvodnje kapitala, izvoza i uvoza kao i pokretljivosti radne snage. Pomoću nje se stvaraju jedinstvene svjetske kulture. Ona nije samo fenomen ili trend nego međunarodni sustav koji se odražava na politiku i organizacije u cjelini. Cilj svakog poduzeća je na optimalan način iskoristiti postojeće resurse i potencijale, i to s ekonomskog, društvenog i političkog stajališta. U današnje vrijeme, kao rezultat sve veće želje za širenjem poslovanja na međunarodnome tržištu, odnosno za povećanjem globalne prisutnosti i dobiti, razvojem i rastom poduzeća, riječ globalizacija je sve više upotrijebljena u svakodnevnome poslovanju. Poduzeća kojima je želja ostvarenje takvih koncepcija, u prvom redu moraju biti sposobna prepoznati različitosti kao i sličnosti pojedinih tržišta. Prepoznavanjem tih razlika i sličnosti njima se omogućuje sastavljanje odgovarajućih strategiju za ulazak na strana tržišta.

Nejednaki regionalni razvoj, društveni otpad, pojava velikog jaza između bogatih i siromašnih zemalja ili slojeva društva, ekološki problemi, problem odlaska radne snage iz zemlja u tranziciji, propast malih i srednjih poduzeća kao rezultat povećane konkurencije su svi negativni posljedice globalizacije. Navedene opasnosti mogu ponekad proizlaziti iz činjenice da moćni narodi nastoje iskorištavati manje moćne narode s ciljem poticanja svojog ekonomskog i političkog stanja. Najčešći rezultat takvih događaja je nestanak slabih naroda, kulture, jezika pa i povijesti. S druge strane ima i brojnih pozitivnih posljedica, omogućuje se lakši pristup i dostupnost svijetu, kao i informacijama, znanjima i tehnologijama, ubrzavanje gospodarskog

razvoja, slobodno tržište, zaštita okoliša, povećanje zaposlenosti, rast profitabilnosti i produktivnosti, slobodan protok radnika i razvoj infrastrukture.

Dakle, pojam globalizacije se može promatrati kao ekonomski, politički, kulturalni i kao religijski fenomen.Zbog toga je za globalizaciju neophodno stalno ulaganje u znanje, razvoj, tehnologiju i istraživanja.David Held i njegovi suradnici proces globalizacije su definirali kao :

„Proces koji obuhvaća preobrazbu prostorne organizacije društvenih odnosa i transakcija – odredenih njihovim opsegom, intenzitetom, brzinom i učinkom – stvarajući transkontinentalne tokove i mreže djelovanja.“

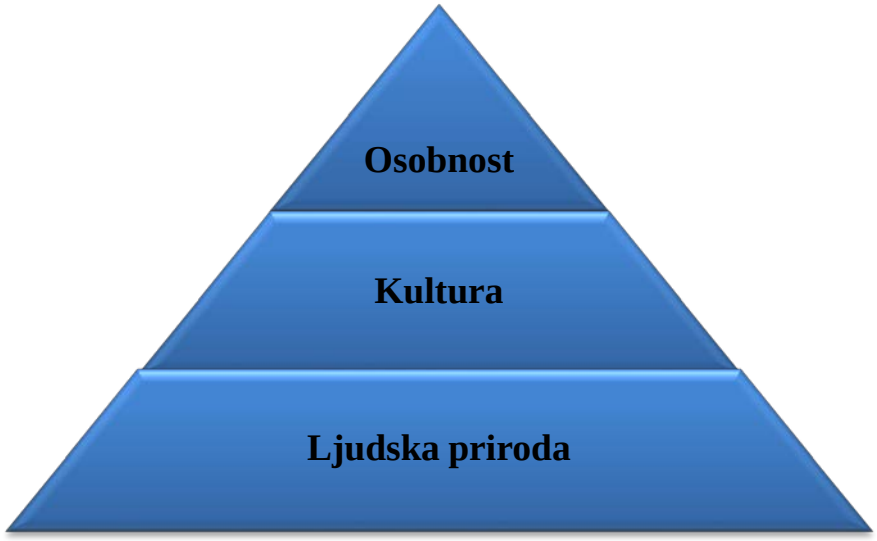
Riječ globalizacija je prihvaćena u gotovo svim jezicima i područjima ljudskog djelovanja (gospodarstvo, politika, medija, kultura itd.). Jasno je da je globalizacija zahtjevan, dug, kontinuirani i dinamični proces na koji snažno utječu tehnološke inovacije u stvaranju međunarodnih tržišta, globalne komunikacije i internet ekonomije.

2.2.4 Organizacijska kultura kao mentalno programiranje

GeertHofstede je nizozemski profesor organizacijske antropologije i međunarodnog managementa, psiholog, znanstvenik i istraživač, koji je od 80-tih godina 20. stoljeća jedan od najpoznatijih autora na području multikulturalnih organizacijskih istraživanja, a njegov model „*nacionalne kulture*“ jedan je od najpoznatijih istraživačkih modela kulture. Hofstede kulturu smatra mentalnim programiranjem odnosno kolektivnim fenomenom koji determinira ponašanje ljudi i koja njima omogućuje da reagiraju na manje više isti način u sličnim situacijama.Kultura je kolektivno programiranje uma koje članove jedne grupe razlikuje od drugih. On tvrdi da je“*naš um sastavljen od stanica koje određuju naše ponašanje“*(Hofstede et al., 2010, p.36).

Prema tome, mentalni programi se razlikuju s obzirom na društveno okruženje u kojem su stečeni. Većina takvih programa se javlja u ranom djetinjstvu jer su osobe u to doba najsposobnije za učenje(Hofstede et al., 2010, p.2). Iz toga slijedi da kultura ovisi o ljudskoj prirodi i osobitosti. Sve navedeno potječe iz načina odgajanje djece, školskog sustava i vrste škole, te nadalje o političkim i gospodarskim čimbenicima u kojima pojedinci žive. Na slijedećoj

slici je vidljivo kako se kultura razlikuje od osobnosti i ljudske prirode, odnosno prikazane su tri razine mentalnog programiranja.



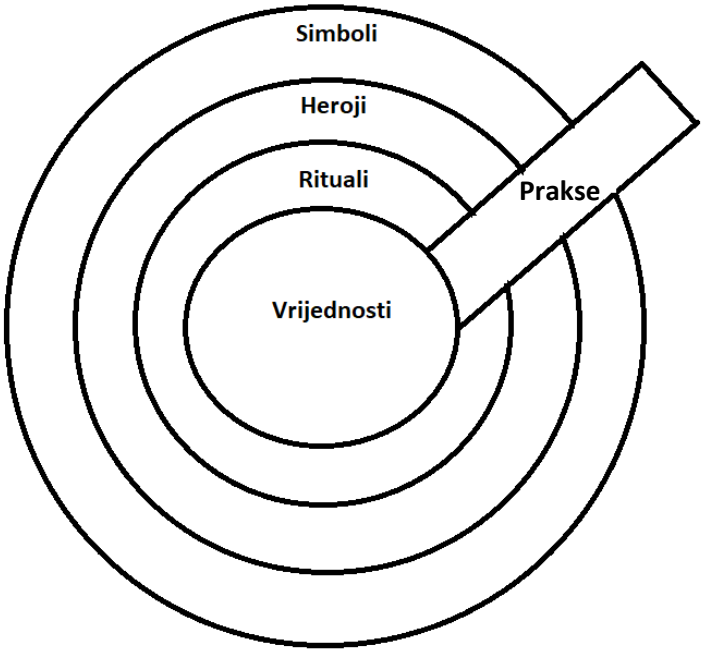
Slika 2. Model mentalnog programiranja u obliku piramide s tri razine

Izvor: Prikaz autora

Na dnu piramide se nalazi ljudska priroda koja je univerzalna predispozicija, odnosno, ona su naslijeđeni geni koji čine osobe ili društva različitima od drugih. Hofstede tvrdi da je ovo „biološki operativni sustav ljudskog tijela“ (Hofstede, 2001, p.2).Na sljedećoj razini piramide se nalazi kultura, ona predstavlja osnovni problem ovoga rada koji se sastoji od vjerovanja i vrijednosti koje su široko podijeljene u društvu. Ona je kolektivna razina koja se dijeli na samo neke, ali ne i na sve članovi nekog društva. S obzirom da ona nije univerzalna, mijenja se od društva do društva ili od grupe do grupe. Najčešće se pojavljuje kada postoje manje grupe ili kategorije ljudi koje dijele iste osobine (jezik, ponašanje prema obitelji, ponašanje prema drugima itd...) Suprotno od ljudske prirode, ona se nauči i ne nasljeđuje, iz čega slijedi činjenica da ona ovisi o društvenom okruženju u kojem je stečena kao na primjer o načinu odgoja djece, školskom sustavu, gospodarskim i političkim čimbenicima. Osobnost je specifična za svakog pojedinca, ona je dijelom naslijeđena i dijelom naučena. Prema autoru „ni blizanci nisu isti, iako su bili odgojeni zajedno“. Iz toga slijedi da istu osobnost ne može imati više ljudi. Ona je posebna vrsta mentalnog programiranja koja čine ljude posebnima.

2.2.5 Sastavni dijelovi organizacijske kulture

Kulturne razlike se mogu objasniti na različite načine, jedan od tih načina je definiranje četiri dijela kulture. Iz svega navedenoga slijede autorova razlikovanja vrijednosti, rituala, simbola i heroja kao sastavni dio organizacijske kulture koja se može pojaviti na različitim razinama analize. Za prikazivanje tih dijelova odnosno slojeva kulture, Hofstede je izmislio metaforu luka. Radi se o ideji da uklanjanjem slojeva dolazimo do unutarnje, odnosno, dublje kulturne strukture. Grafički se prikazuje kao cjelina od četiri koncentrična kruga u čijem se središtu nalaze vrijednosti koje okružuju vanjski slojevi luka, odnosno rituali, junaci/uzori i simboli i Navedeni elementi su tipologije kulture koju djeca nauče od roditelja koji su također naučili od svojih roditelja kad su bili mali. (Hofstede, 1994, p.20)



Slika 3."Luk" prikaz kulturne manifestacije na različitim razinama analize

Izvor: Hofstede, G., Hofstede,G.J., &Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind, New York, McGraw-Hill, 2010.

Najudaljeniji sloj su simboli koje se odnose na sve što vidimo i doživljavamo, a sastoje se od „riječi, pojmova i slika ili predmeta koji imaju posebno značenje samo za one koji su članovi iste kulture“ (Hofstede, 2001, p.10). Kao primjer simbola može se navesti odjeća, jezik, izraz lica, žargoni. Važno je naglasiti kako je razvoj novih simbola lagan, pa kada se oni pojave, stari

nestanu. Nadalje simboli jedne skupine se često prenose ili kopiraju u drugim grupama, te ihje zbog toga autor prikazao kao krajnji sloj kulture. Junaci ili heroji su ličnosti, bilo žive ili mrtve, stvarne ili izmišljene, koje posjeduju karakteristične vrijednosti koje su izrazito cijenjene u kulturi i koje služe kao model ponašanja (Hofstede, 2001, p.10). Treće su rituali, Hofsede njih opisuje kao „kolektivne aktivnosti koje su suvišne za postizanje ciljeva, ali se smatraju društveno neophodnima unutar kulture“ (Hofstede, 2001, p.10). U toj skupini spadaju vjerovanja u dobro i poželjno - primjeri rituala su pozdravljanja te društvene i vjerske prakse.Među vrijednostima, stavovima i normama ubrajamo filozofiju poduzeća, način ponašanja prema kupcu, upravljanje s pomoću ciljeva, sklonost promjenama, timski rad, zajedničko rješavanje problema ili donošenje odluka. (Sikavica et al., 2008, p.427). Drugim riječima one su ideje koje određuju ponašanje ljudi, pokazuju što se smatra važnim, vrijednim i poželjnim unutar zadane kulture ili zajednice. Prema Hofstedeu sustav vrednote bitan je element kulture, ona je jedini nevidljivi element i njih se može uočiti samo u ponašanju.

Iz navedenih elemenata jasno je da se organizacijska kultura dijeli na dva temeljna pristupa: nevidljiva i vidljiva. Razlika između ova dva pristupa je u tome što su nevidljivi znaci kulture za sve članove organizacije manje prepoznatljivi (vrijednosti, uvjerenja, shvaćanja, etika, osobnost zaposlenika...), dok su vidljivi (u području prakse) očiti i lako prepoznatljivi kao i zaposlenicima u poduzeću tako i ljudima izvan poduzeća (simboli, rituali, junaci, stil oblačenja, ponašanje...). Kao rezultat dvaju pristupa, pojavljuju se teškoće prilikom poslovanja organizacija različitih kulture. Oni moraju biti svjesne da u kulturi postoje kao vidljivi tako i nevidljivi elementi koji mogu otežavati njihovo poslovanje s organizacijama različitog kulturološkog podrijetla. Izbjegavanje takvih teškoća moguće je samo ako je poduzeće spremno posvetiti dovoljnu pažnju i vrijeme za učenje navedenih razlika.

2.3 Razlika između nacionalne i organizacijske kulture

Nacionalne kulture su dio mentalnog softwera kojeg usvajamo tijekom prvih deset godina života, socijalizacijom u školi i obitelji, tijekom djetinjstva i mladosti. Pod pojmom nacionalne kulture razumijevamo temeljne vrijednosti i osobine ljudskoga bića koji se primjenjuje kroz čitav život.U kontekstu poduzetništva, nacionalna kultura utječe na oblikovanje individualnih kognitivnih shema, a time i na odnos prema preuzimanju rizika i osnivanju novih poduzeća.

Hofstede kaže da se riječ nacije odnosi na političke jedince na koje je cijeli svijet podijeljen i u kojega bi svatko trebao pripadati,(Hofstede et al., 2010, p.20). Važan element nacionalne kulture su vrijednosti.

S druge strane, organizacijska kultura podrazumijeva usvajanje novih vrijednosti ili razvijanje postojećih u organizaciji čiji smo postali član, odnosno u kojem smo zaposleni. Pojam organizacijske kulture obuhvaća i različite ideologije, uvjerenje i običaje jedne organizacije koja se razlikuje od drugih. Ona određuje kako će se zaposleni ponašati jedni prema drugima i vanjskim strankama, nadalje i njihovu uključenost u zadacima unutar poduzeća. Promjena organizacijske kulture je dugotrajan i težak proces. S obzirom na odnose koji postoje između pojedine razine organizacije, odnosno između nadređenih i podređenih struktura, organizacije se dijele na horizontalnu i vertikalnu strukturu. U tom se smislu radi o uključenosti zaposlenika u ostvarivanje ciljeva, vizija i misija i u donošenje odluka koje dovode do navedenih čimbenika. Organizacijska kultura u sebi obuhvaća razne običaje kao rituale, heroje i simbole.

2.4 Opis Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture

Iako su različite razine kulture povezane jedne s drugima, njihovo odvojeno, posebno analiziranje nije moguće. Štoviše, ona je subjektivan fenomen te ju je zbog toga teško mjeriti. Međutim, autor Geert Hofstede tvrdi da su njihova mjerenja moguća na razini društva pomoću kulturnih dimenzija. Izvorno, GeertHofstedeova teorija predložila je četiri osnovne dimenzije prema kojima se mogu analizirati kulturne vrijednosti pojedinih zemalja:

1. Udaljenost moći,
2. Individualizam/Kolektivizam,
3. Maskulinitet/Feminitet,
4. Izbjegavanje nesigurnosti.

Navedene dimenzije svojevrsni su okvir za definiranje analiza strukturiranja organizacija, utjecanja na motivaciju zaposlenika, rješavanje različitih pitanja i problema kojima su suočenizaposlenici i organizacije unutar raznih društava.Dimenzije su bile izvedene iz Hofstedeovih analiza postojećih baza podataka IBM (International Business Machines) zaposlenika u pedeset zemalja, tri regije i na dvanaest jezika kroz dva različita vremenska

razdoblja. Oba su razdoblja trajala dvije godine, prvo razdoblje (1967 do 1969) a drugo (1971-1973), odnosno ova su istraživanja obuhvaćala razdoblje između 1967 i 1973 godine . U tim anketnim krugovima su uključivale intervjue i upitnike 116.000 ispitanika.(Hofstede, 2001, pp.41-48) Pomoću ove analize, članovi odbora direktora poduzeća IBM došli su do informacija nužnih za otkrivanje najefikasnijeg načina poslovanja s obzirom na velike razlike koje postoje između njegovih postrojenja u Brazilu i Japanu. Ovaj model ima nekoliko ograničenja među kojima su najznačajniji zastarjelost podataka i mali broj dimenzija.

U sljedećem Hofstedeovom izdanju (1991) model je bio proširen sa dimenzijom vremenskih horizonta ciljeva. Peta se dimenzija temelji na studiji o vrijednostima odnosno sposobnostima studenata 23 različite zemlje diljem svijeta, koristeći kineski način vrednovanja vrijednosti (CVS-Chinese Value Survey) (Hofstede et al., 2010, pp.51-55), koji je pokrenuo MichaelHarris Bond. Poslije toga, zahvaljujući Michael Minkovoj analizi 93 zemalja došlo je do prepoznavanja šeste, ujedno i zadnje dimenzije pod nazivom ugađanje nasuprot suzdržanosti. U izdanju Hofstedeove knjige iz 2016„*Cultures and Organizations: Software oftheMind*“, autor je proširio dimenziju nacionalne kulture sa šestom dimenzijom.

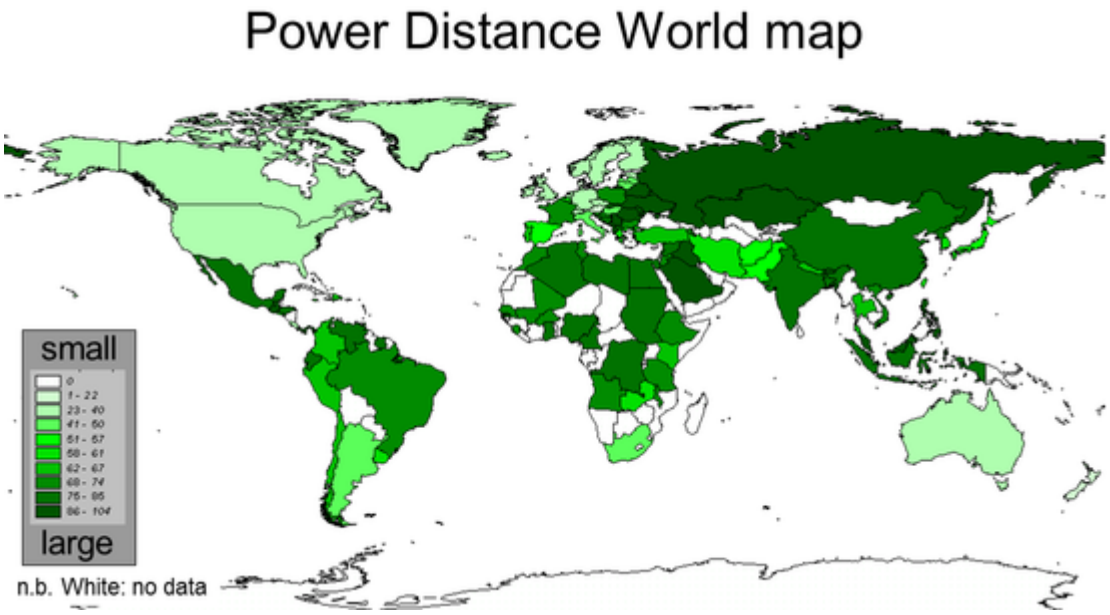
5. Vremenski horizont ciljeva
6. Ugađanje nasuprot suzdržanosti

Zaključno, može se reći da prema Hofstedeu, na kulturu radnog mjesta ili poduzeća snažno utječu navedenih šest čimbenika koje ćemo u nastavku detaljnije analizirati.

2.4.1 Udaljenost moći

Prva Hofstedeova dimenzija kulture je „ Udaljenost moći ili Power Distance (PDI). Problem socijalne nejednakosti i odnosa prema autoritetu, društvorješava usvajanjem pretpostavki o udaljenosti moći. Udaljenost moći govori o hijerarhiji, o tome što se smatra u poduzeću normalnim radnim procesom ili ispravnim načinom donošenja odluka. Nejednakost i moć su temeljne karakteristike svakog društva kao i svake organizacije. Prema Hofstedeu(Hofstede et al., 2010, p.85) ova dimenzija se može definirati kao:

„Opseg u kojem se manje moćni članovi institucija ili organizacija slažu s činjenicom, kao i prihvaćaju činjenicu, da je moć nejednako raspoređena“



Slika 4. Udaljenost moći (Karta Svijeta)

Izvor: https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/

Tablica 1. Usporedba organizacije s niskim indeksom udaljenosti moći s organizacijama u kojima prevladavavisoki indeks

Niski indeks	Visoki indeks
Međuzavisnost ljudi	Visoka nezavisnost ljudi
Jednakost između nadređenih i podređenih	Svatko mora znati svoje mjesto
Decentralizirana organizacija	Centralizirane organizacije
Manja hijerarhija.	Jaka hijerarhija.
Visoko povjerenjemeđu ljudima	Nema povjerenje među ljudima
Visoka razina poštovanja, kompenzacija autoriteta	Veliki rasponi u autoritetu i poštovanju

Izvor : Prikaz autora

Na radnom mjestu udaljenost moći „odnos vođa ili šefa i podređenih“je objektivna. U situaciji u kojem prevladava visoki indeks, distanca moći, nadređeni i podređeni međusobno se smatraju egzistencijalno nejednakim, odnosno podređeni slijede osobu koja vodi i očekuju od njih da im oni određuju koje poslove i na koji način moraju obavljati. U takvim poduzećima zaposlenici ne preispituju odluke njihovih nadređenih, odnos među njima u najvećoj mjeri je formalan. Uzrok takvog ponašanja je centralizacija koja postoji unutar funkcioniranja promatrane

organizacije i koja proizlaze iz činjenice da se u takvim organizacijama zahtjeva veći stupanj povjerenja te zaposlenici više preferiraju autokratski stil vođenja. Pojam centralizacije podrazumijeva koncentraciju ovlasti, u takvom slučaju sve odluke donose isključivo menadžeri viših hijerarhijskih razina.

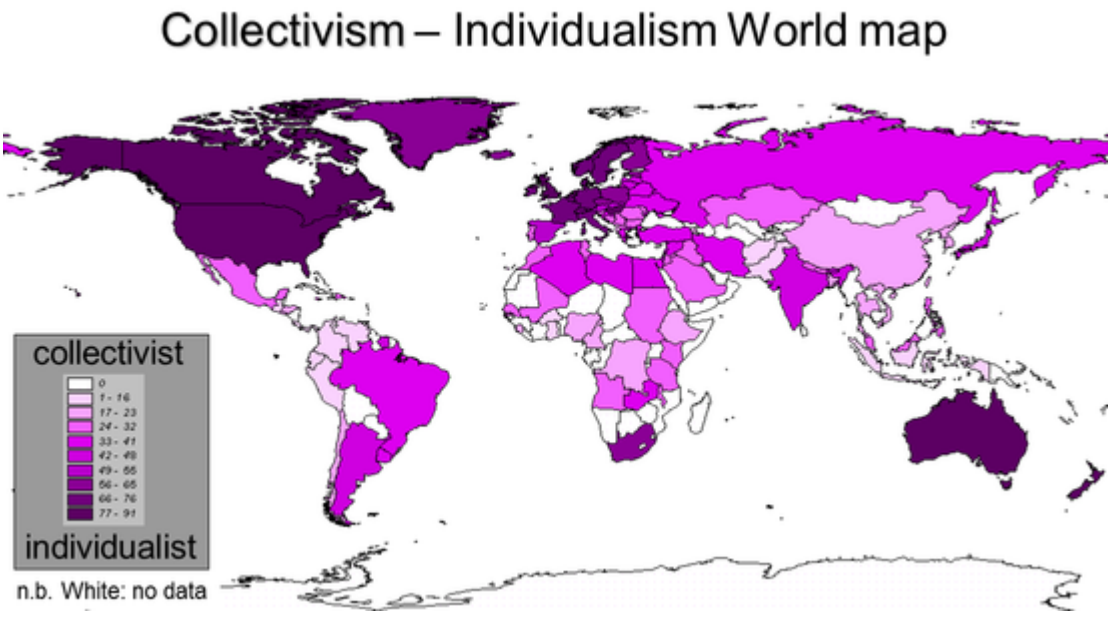
S druge strane postoje organizacije u kojima se ljudi na visokim položajima i radnici na nižim razinama odnose jedni prema drugima na temeljujednakosti, u takvim poduzećima hijerarhija je slaba ili uopće ne postoji. U svojoj knjizi (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004, p.146) Sikavica i Bahtijerević su naveli da je jednakost rezultat decentralizacije menadžmenta u poduzeću, koja je u najužoj vezi s delegiranjem ovlasti i odgovornosti. U poduzećima u kojima prevladava takav način ponašanja, ovlaštenje i odgovornosti su prenošene na niže organizacijske razine, prevladava demokratski stil vođenja te što je moguće više ljudi je uključeno u proces donošenja odluka.

2.4.2 Individualizam vs. Kolektivizam

Pitanje odnosa pojedinca i kolektiva rješava se lociranjem društvene kulture na određenu poziciju između dva ekstrema koje zovemo kolektivizam i individualizam „(IDV)“. Individualizam je suprotan kolektivizmu to jest stupnju integracije pojedinaca u skupine. Prema Hofstedeu (Hofstede et al., 2010, p.51) među individualističkim društvima spadaju ona u kojima su „veze između pojedinaca labave“, odnosno svaki pojedinac je odgovoran za sebe i svoju neposrednu obitelj. Nadalje, u takvim poduzećima poslovni aspekti ,kao uspjeh i rezultat na radnome mjestu, su važniji od osobnih odnosa.

Nasuprot tome, među kolektivizamspadaju društva u kojima prevladava visoki stupanj integracije među ljudima, briga je proširena i prema široj obitelji. Pretpostavlja se da ako je u kolektivističkom društvu samo jedna osoba zaposlena, onda bi trebalo da ona dijeli svoj prihod s ostatkom skupine(1994).Drugačije rečeno,pojedinci vjeruju da imaju pravo očekivati od kolektiva u kojem pripadaju da se brine za njih. Postoji visoki stupanj međusobne povezanosti između pojedinca i organizacija u slučaju kolektivizma. Zapravo zbog te međuovisnosti postoji bilateralna odgovornost. U slučaju kada ona ne postoji radi se o indivudualizmu koji je

karakterističan za zemlje u razvoju, to su organizacije koje slijede samo svoje interese, dok u drugom, kolektivističkom tipu tvrtka pokušava djelovati poštujući stavove cjelokupne grupe.



Slika 5. Kolektivizam-Individualizam (Karta Svijeta)

Izvor: https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/

Tablica 2.Ključne razlike između individualističkih i kolektivističkih organizacija

Individualizam	Kolektivizam
Dominira „ja“ logika	Dominira „mi“logika
Personalizacija	Homogenizacija
Emocionalna nezavisnost pojedinca od organizacije	Emocionalna zavisnost pojedinca o organizaciji
Individualno donošenje odluka	Grupno/Kolektivno donošenje odluka
Interesi pojedinca nad interesima grupe	Interesi grupe nad interesima pojedinca

Izvor : Prikaz autora

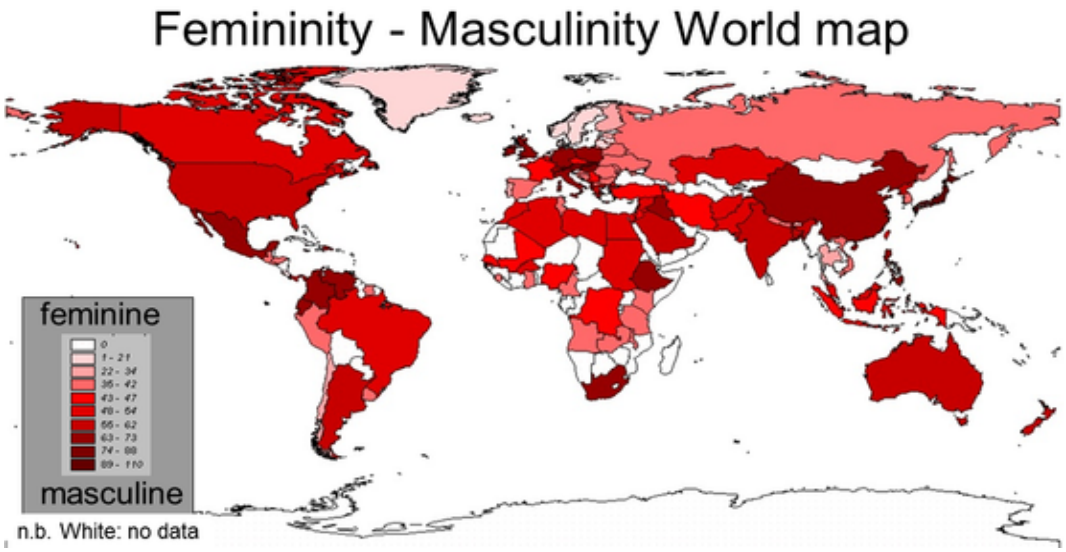
Prema Hofstedeu, nekoliko čimbenika ,kao što su obrazovanje zaposlenika ili kultura organizacije, mogu imati utjecaja na individualno i kolektivno ponašanje ljudi unutar organizacije.

2.4.3 Maskulinitet vs.feminitet

Socijalne implikacije muškog i ženskog spola skrivaju svoje korijene u dimenziji nacionalne kulture nazvanoj „maskulinitet (MAS) versus feminitet“ odnosno muške vrijednosti nasuprot ženske vrijednosti.U ovoj dimenziji istražuje se odgovor na pitanje kakva je distribucija vrijednosti između spolova u kulturi odnosno u organizaciji.

U ženskim kulturama distribucija uloga između žene i muškaraca je prilično jednako dodijeljena. Muškarci su jednako odgovorni za kućanstvo i obitelj, a ženama je dopušten razvoj karijere. Zemlje u kojima postoji izražen feminitet, prevladava orijentiranost karelacijama i ka kooperaciji. U poslovnome svijetu žene su više uključene u proces donošenja odluka, one imaju mogućnost napredovanja unutar organizacije.

Nasuprot tome, u kulturama s visokim stupnjemmaskuliniteta postoji očita razlika između spolova i prevladava sebičnost, slab naglasak na odnosima između zaposlenih. U takvim kulturama, usmjereni su prema materijalnim dobicima, visokim rezultatima, ambicioznosti i asertivnosti „samo jači mogu pobijediti“. Često dolazi do konflikta i svađa uzrokovanih prije navedenim čimbenicima.U muževnijim kulturama žene imaju tradicionalnu ulogu, odnosno one moraju brinuti o obitelji, odgajati djecu i voditi brigu o kvaliteti života, dok se u poslovnome svijetu teško mogu natjecati. (Hofstede et al., 2010, p.140).



Slika 6. Feminitet- Maskulinitet (Karta Svijeta)

Izvor : https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/

Tablica 3. Razlike između organizacije s prevladavajućim maskulinitetom ili feminitetom

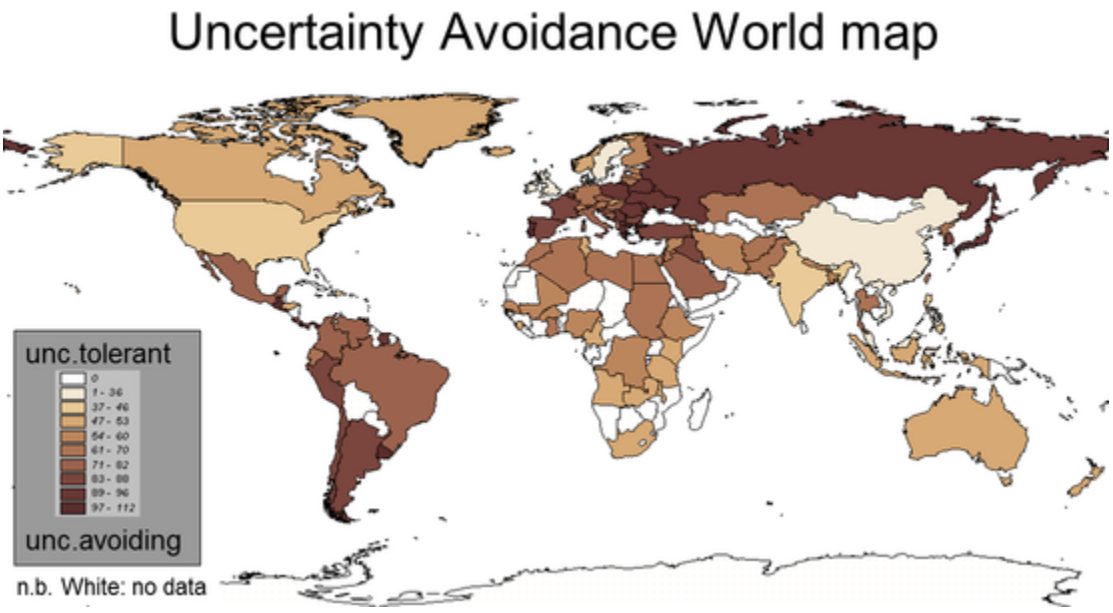
Maskulitet	Feminitet
Sebičnost	Međuljudski odnosi
Važna je ambicija	Važna je kvaliteta života
Živjeti za posao	Raditi za život
Konflikti	Harmonija
Jasna definirana razlika izm. muške i ženske uloge	Ne postoji razlika izm.muške i ženske uloge
Diskriminacija prema spolu	Snažne i uspješne žene su cijenjene i poštovane

Izvor: Prikaz autora

2.4.4 Izbjegavanje nesigurnosti

Izbjegavanje nesigurnosti ili Uncertainty avoidance (UAI) označava stupanjugroženosti koji osjećaju članovi društva u neočekivanim, nejasnim ili promjenjivim okolnostima. (2010, p.30)Izbjegavanje nesigurnosti je način na koji je društvo riješilo osnovni problem odnosa prema promjenama koje je nemoguće kontrolirati. U nekim društvima nesigurnost se tretira kao prijetnja,dok u drugima tretira kao prilika koje nastaje za ublažavanje postojećeg stanja. U prvom slučaju organizacije nastoje izbjeći takve situacije kad god je moguće, primjenom zakona, pravila ili vjerom u apsolutnu istinu.

Prema Hofstedeu (Hofstede, 2001, p.148), stupanj tolerancije nesigurnosti varira od društva do društva. Tehnologija, religija i zakoni mogu značajno djelovati na osjećaj nesigurnosti u društvu. Tehnologija daje osjećaj potrebe za ublažavanje nesigurnosti u slučajevima nesigurnosti uzrokovanih neizvjesnošću. Zakon osigurava tko je u pravu kada se govori o različitim mišljenjima i sukobima, on je odgovoran za reguliranje neizvjesnosti. Nadalje, religija je orijentacija koja uči ljude kako se treba ponašati u različitim situacijama.



Slika 7. Izbjegavanje nesigurnosti (Karta svijeta)

Izvor: https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/

Tablica 4. Razlike između organizacije niskog i visokog stupnja izbjegavanja nesigurnosti

Visoki stupanj izbjegavanja nesigurnosti	Niski stupanj izbjegavanja nesigurnosti
Nesigurnost je kontinuirana prijetnja protiv kojeg se moraju boriti.	Nesigurnost je dio svakodnevnog života
Velika potreba za zakonima i pravilima.	Mala potreba za zakonima i pravilima.
Izbjegavanje rizika.	Dozvoljeno je riskiranje.
Agresija i emocije mogu se ispuhati na pravom mjestu u pravo vrijeme.	Agresiju i emocije ne treba pokazivati.
Stres i zabrinutost su neprisutni.	Stres i zabrinutost su manje prisutni.

Izvor: Prikaz autora

Smanjenje neizvjesnosti u društvima ili organizacijama može se činiti korisnim, međutim takva orijentacija može imati i negativne ishode. Korisna je ako ona dovodi do ostvarenja željenih ciljeva, negativna u slučajevima kada rezultira ozbiljnim rizicima te kao takvauzrokuje ograničavanje autonomnog donošenja odluka.

Kulture koje imaju visoku razinu izbjegavanja nesigurnosti ili rizika, striktno slijede običaje, vjerovanja te imajuapsolutno nultu toleranciju prema nepredvidljivim situacijama. U takvim društvima pravila i zakoni igraju važnu ulogu. S druge strane, postoje i kulture koje imaju

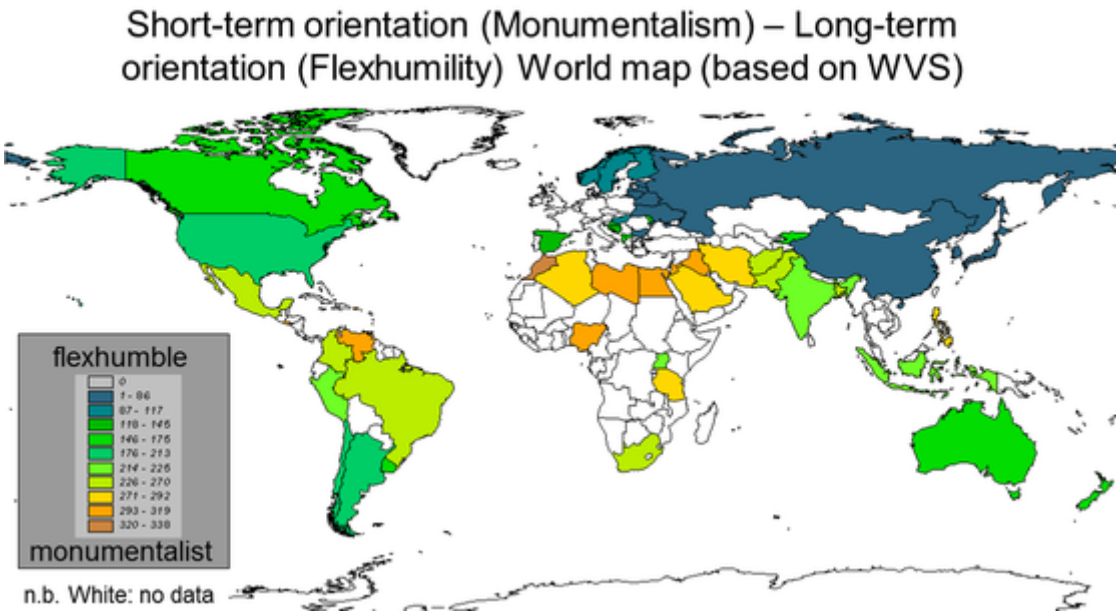
niski stupanj izbjegavanja nesigurnosti, u takvim slučajevima ljudi su fleksibilniji, motiviraniji i imaju opušteniju poslovnu praksu kada se pojavljuju riskantne situacije. Kod njih pravila i zakoni nisu toliko važne, više su tolerantniji u neizvjesnim okolnostima.

U poslovnome svijetu, u zemljama u kojima prevladava visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti zaposlenici za rješavanje novonastale situacije koriste pravila i propisane procedure. S druge strane u organizacijama u kojima postoji nizak stupanj izbjegavanje rizika upotrebljavaju kreativnost i fleksibilnostu cilju rješavanje takvih nepredvidljivih situacija ukoliko su one pozitivne, te nalaze najbolji način za njihovo iskorištavanje ukoliko su negativne.

2.4.5 Vremenski horizont ciljeva

Vremenski horiozont ciljeva se može dijeliti na kratkoročne i dugoročne ciljeve.Pri mjerenju navedene orijentacije, autor koristi četiri pitanja koja se odnose na procjenu koliko ispitanicima znače „osobna čvrstoća, stabilnost, štedljivost, ustrajnost i poštovanjetradicije“. Ova dimenzija istražuje povezanost prošlosti sa sadašnjim i budućim izazovima te mjeri stupanj adaptacije društava u takvim okolnostima.

U slučaju organizacije, dugoročna orijentacija postoji kada je ona usredotočena na budućnost, naglasak je na štednji, njihovo ulaganje u najvećem dijelu ide u tehnologiju, razvoj poduzeća kao i u sposobnosti zaposlenika koji u nju posluju. Svjesni su činjenice da dugoročno uspješno poslovanje jednog poduzeća ovisi o kvaliteti radnika, te je zbog toga neophodna njihova poduka i kontinuirano obrazovanje. U suprotnome se radi o kratkoročnoj orijentaciji, odnosno kada poduzeće smatra da ulaganje u razvoj osoblja nije potrebno, faktor tehnologije i inovacije nemaju veliki značaj. Takva poduzeća ne planiraju dugoročno, usredotočena su na rješavanje sadašnjih problema, slijede tradiciju poduzeća, ne ulaze u nove, nepoznate djelatnosti, spremni su potrošiti sve ukoliko sadašnja situacija to zahtjeva.



Slika 8. Kratkoročna i dugoročna orijentacija (Karta Svijeta)

Izvor: https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/

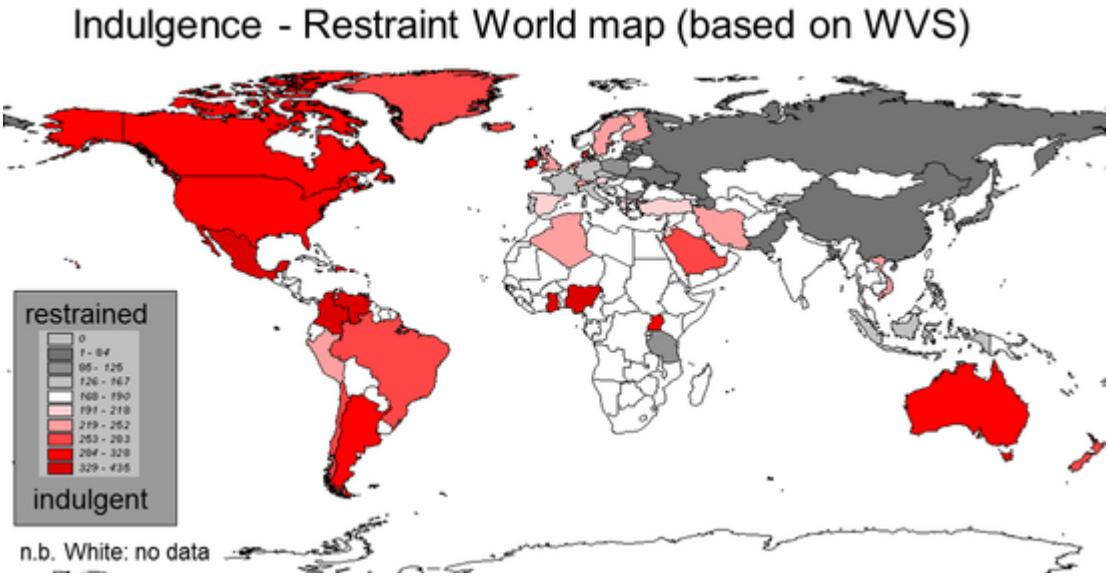
Tablica 5. Razlike između organizacije s kratkoročnim i dugoročnim horizontom ciljeva

Kratkoročni horizont ciljeva	Dugoročni horizont ciljeva
Napor treba brzo dati rezultate	Napor u cilju ostavrivanja sporih rezultata
Poštovanje tradicije	Poštovanje tradicije u skladu s okolnostima
Pritisak prema potrošnji	Štedljivost prema resursima
Razvoj osoblja, tehnologije nije potreban	Stalno ulaganje u razvoj osoblja, tehnologije

Izvor: Prikaz autora rada

2.4.6 Ugađanje nasuprot suzdržanosti

Šesta kulturna dimenzija još uvijek je prilično nova i njome„se mjeri sposobnost kulture da zadovolji trenutne potrebe i osobne želje svojih članova“. (Hofstede et al., 2010, p.45) Ugađanje podrazumijeva društva u kojima članovi imaju slobodu udovoljavanja svih želja:seks,druženje sa prijateljima i imaju pravo odlučiti koliko da troše. Suprotno tome, suzdržanost je karakteristična u više ograničenim kulturama, u kojima članovi osjećaju veću kontrolu nad vlastitim željama i životu u cjelini.



Slika 9. Udgađanje nasuprot suzdržanosti (Karta Svijeta)

Izvor : https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/

2.5 Valjanost Hofstedeovih kulturnnih dimenzija

Temeljna pretpostavka Hofstedeovog rada (Hofstede et al., 2010) je da postoji pojam „nacionalne kulture“. Tvrdi da svako društvo ima svoju kulturu i da se te kulture mogu analizirati pomoću navedenih šest dimenzija. Njegove su dimenzije relativne s obzirom da se i ljudi međusobno razlikuju kao i društva. Hofstedeovi rezultati su relativno stabilni tijekom vremena, ali su i statistički različiti te se mogu pojaviti u svim mogućim kombinacijama, iako su neke kombinacije češće od drugih. Postoje različite sile koje mogu više ili manje značajno utjecati na ishode analize, kao što su globalne i kontinentalne sile. One utječu na mnoge zemlje u isto vrijeme ili se pomiču zajedno i dovode do međusobno povezanih rezultata. Izuzeće od ovog pravila su propale države, društva i organizacije u kojima razine bogatstva i obrazovanje imaju tendenciju brzog rasta. Nadalje, autorovo istraživanje(Hofstede et al., 2010) je pokazalo da se organizacijska kultura može opisati primjenjujući više od jedne dimenzije.

Među autorima koji su kritizirali Hofstedeove nacionalne kulturne dimenzije, spadaju Myers i Tan. Oni su se slagali sa činjenicom da je razumijevanje kulturne razlike izrazito važno za uspješnost bilo kojeg poduzeća, ali nisu prihvatili Hofstedeovu tvrdnju koja kaže da svako

društvo ima svoju različitu kulturu. Smatraju da u nekom društvu mogu postojati i više kultura, odnosno jedna kultura može postojati u više nacija.

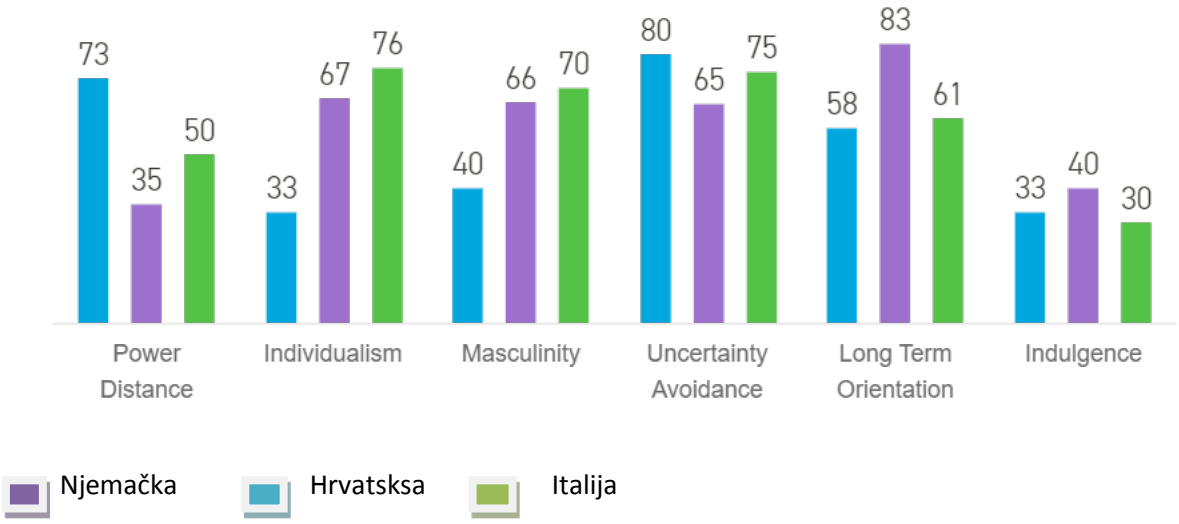
Prema kritičarima (Myers & Tan, 2003), ograničenje kulture na jednu naciju može dovesti do pogrešne ili krivo objašnjene kulturne dimenzije. Kao jedan od razloga se može navesti postojanje kulturnog fenomena koji se pojavljuje tijekom vremena i koji traje stoljećima. Drugo, društva su politički entiteti koje su se proizvoljno raspodijelili i razmjenjivali kao posljedica ratova i borbe. Prema tome svaka nacija ima nešto zajedničko, pa zbog toga je nemoguće,odnosno krivo je analizirati kulturne dimenzije samo na razini jednoga društva. Većina njegovih kritika su se temeljile na činjenici dinamičnosti kulture, ona se mora preoblikovati tijekom vremena i reproducirati u društvenim odnosima .

Različiti znanstvenici imaju različito stajalište o nedostacima, pouzdanosti i valjanosti Hofstedeovog modela. Međutim, kultura je previše složena te je nemoguće detaljno analizirati i odrediti samo jedan model za njezino analiziranje. Osim toga, Hofstedeova istraživanja su pomogla mnogima da uspješno razvijaju svoje poslovanje u stranome tržištu zahvaljujući njegovom jednostavnom i komparativnom modelu tijekom 1980. godine kada je zapravo počela želja za širenjem u globalnome tržištu. Iako postoje mnoge kritike vezane uz Hofstedeove načine kategorizacije kulture u društvima i dimenzijama, ona omogućuje detaljno razumijevanje i objašnjavanje razlikovanja nacionalnih kultura i ponašanje ljudi različitih zemalja. Nacionalna kultura se mijenja tijekom vremena zahvaljujući globalizaciji, koja je dopustila miješanje različitih kultura. Kao rezultat toga, danas ni jedna kultura nema sve svoje izvorne karakteristike. Hofstedeov model nacionalne kulture zahtjeva izvršenje izmjena kako bi se osigurala prikladnost promjenama na svijetu.

3. ANALIZA NJEMAČKE, ITALIJE I HRVATSKE PREMA HOFSTEDEOVIM DIMENZIJAMA NACIONALNE KULTURE

3.1 Analiza postojećeg Hofstedeovog istraživanja Njemačke, Italije i Hrvatske

Da bi se dobilo jasnu sliku o razlikama koje postoje u kulturama između navedenih zemalja, mora se uzimati u obzir postojeće istraživanje Geert Hofstedea. Graf koji je korišten u ovome poglavlju uzeta je sa besplatne internetske stranice „Hofstede Insights“ koja nudi mogućnost komparacija indeksa nacionalne kulture već postojećeg istraživanja autora. Odabrana je opcija kreiranja usporedba na razini Njemačke, Hrvatske i Italija. Dobiveni rezultati su sljedeće :



Slika 10. Usporedba dimenzije nacionalne kulture Njemačke, Hrvatske i Italije prema Hofstedeu

Izvor: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/

Iz slike 10. vidljivo je kako postoji velika razlika u dimenzijama nacionalne kulture navedene tri države. Hrvatska je osvojila prvo mjesto sa indeksom udaljenostimoći od (73), njezin indeks je vrlo visok što podrazumijeva da se radi o visokoj centralizaciji, tj. da menadžeri preferiraju autokratski stil ponašanja. Talijani sa indeksom (50) zauzimaju središnje mjesto na grafikonu, iz toga slijedi da je njima karakteristična želja za jednakosti i decentralizaciji moći. Suprotno tome, u njemačkim organizacijama (35) situacija je drugačija, kao rezultat postojanja visoke jednakopravnosti i decentralizacije, nema razlika između nadređenih i podređenih. Nadalje, u procesu donošenja odluke uključeni su svi članovi organizacije.

Prema Hofstedeu, njemci su vrlo individualistični (67), no talijani su još više (76). Ove brojke su značajne u usporedbi s mnogo nižim europskim prosjekom (50), ali i sa Hrvatskom koja je osvojila indeks od 33. Prema Hofstedeu, u zemljama u kojima prevladava indivudializam, bogatije su i razvijenije od zemalja u kojima prevladava kolektivizam. Ne moramo gledati na sliku da bismo znali o kojim zemljama je riječ. Poznato je da su Njemačka i Italija visoko razvijene države u Europi s jedinstvenom mentalitetom „ briga o sebi i neposrednoj obitelji" odnosno lojalnosti među pojedincima. Indeks Hrvatske s druge strane ukazuje na kolektivističko društveno uređenje. Veza između pojedinaca je čvrsta, lojalnost u takvim društvima je važnija od bilo kakvih pravila i norma. Iskazivanje vlastitih mišljenja ukoliko je ono drugačije, može biti neprihvatljivo.

Dalje, rezultat (70) na liniji maskulinitetau slučaju Italije označava indeks koji je približno dva puta veća nego što je u Hrvatskoj, gdje taj faktor iznosi (40). Prema tome, u Hrvatskoj prevladava feminitet koja podrazumijeva mišljenje „da se radi da bi se živjelo". U hrvatskim je organizacijama karakteristična briga za druge i za kvalitetu života. U smislu stila rada, oni nastoje stvoriti kooperativni rad, te ljudi u takvim društvima imaju izvrsnu vještinu u razumijevanju drugih. Nasuprot tome Italija i Njemačka (66) su visoko maskulinitetne države odnosno njima je izuzetno važna karijera i biti uspješan na poslu. Ali ipak postoji sitna razlika između navede dvije države. U Italiji prevladava kompetencija u poslovnome svijetu koju ljudi uče već od ranog djetinjstva, kao što je već rečeno, najvažnije je postizanje ciljeva i uspjeha. Nadalje, postoji visoka kompetencija između zaposlenika na radnome mjestu. Dok u Njemačkoj takve kompetencije postoje ali nisu visoko izražene, dominira mišljenje „da bi se živjelo da bi se radilo". Osobni statusi u obje zemlje su izraženi na različite načine, kako automobilima, telefonima ili drugim tehnološkim aparatima, ali ne u ponašanju.

Izbjegavanjenesigurnosti u kontekstu hrvatskog društva, ima vrijednost (80), upućuje na činjenicu da zaposlenicima vrlo važnu ulogu igraju pravila i norme. Oni se žele osjećati sigurnim te visoko izbjegavaju riskantne situacije i nove ideje. Italija (75) i Njemačka (65) imaju slične vrijednosti što se tiče izbjegavanje nesigurnosti, prema tome ni oni se ne osjećaju udobno u nepoznatim situacijama. Ali ipak bi preuzimali rizik u slučajevima kada se radi o razvoju novih proizvoda ili širenju na novim tržištima.

Pri analiziranju vremenskog horizonta ciljeva, rezultati su pokazali da je Njemačka sa indeksom (80) jedina zemlja u kojem ljudi vjeruju da istina ovisi o situaciji, vremenu i kontekstu događaja. Iz visoke dugoročne orijentacije proizlazi da obrazovanje u takvim zemljama igra važnu ulogu, smatra se da se ljudi na takav način pripremaju na budućnost. Italija i Hrvatska imaju približno jednake vrijednosti (61) i (58). U zemljama u kojima je taj indeks toliko nisko, ljudi imaju visoko poštovanje prema tradiciji i kulturi „živimo iz prošlosti“, u razgovorima često spominju prošlost dok na budućnost stavljaju manji naglasak. Ono je usko povezano sa indeksom izbjegavanja nesigurnosti. Hrvatska i Italija sa vrijednostima od (80) i (75) imaju visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti, što znači da u takvim zemljama prevladava „here and now“ logika. Menadžerima je cilj riješiti probleme kada oni nastanu te prilagoditi se kada dolazi do promjene.

Tijekom analiziranja zadnje dimenzije nacionalne kulture, došlo se do zaključka kako sve navedene zemlje imaju slične karakteristike što se tiče ugađanja nasuprot suzdržanosti. Hrvatska sa indeksom 30, Njemačka (40) i Italija (33). Može se reći da u takvim zemljama ljudi preferiraju moralnu disciplinu i očekuju materijalne nagrade za dobar posao, nadalje stavljaju naglasak na povećanje zadovoljstva zaposlenika na poslu. S obzirom da su indeksi vrlo niski, te zemlje imaju tendenciju ka cinizmu i pesimizmu te ukazuju na manji stupanj zadovoljavanja svojih potreba i na nastojanju reguliranja ponašanja putem strožih društvenih normi.

3.2 Uzorak i postupak vlastitog istraživanja

U cilju boljeg analiziaranja problematike ovoga rada, provedeno je vlastito mini istraživanje od strane autora ovoga rada, koje će biti komparirano sa postojećim istraživanjem opisanim u dijelu 3.1. U tom smislu provdeno je istraživanje putem metode intervjua. Uzimajući u obzir složenost pojma organizacijske kulture, tijekom intervjua korištena je kombinacija pitanja kako bi se ispitala mišljenja i stajališta zaposlenika promatranog poduzeća.

Razgovori su provedeni s tri predstavnika svake kulture, odnosno po tri zaposlenika njemačkog, hrvatskog i talijanskog poduzeća. Ispitani zaposlenici su različitih nacionalnosti, a djeluju u istom ili sličnom okruženju koje zahtjeva od njih potpunu prilagodbu u međunarodnom okruženju. Dakle, izvršeno je devet intervjua. Namjera je bio sagledavanje kulture i vrijednosti kulture koje njeguju zaposlenici promatranog poduzeća. Intervju se djelom sastojao od

standardnih pitanja i od nekoliko dodatnih pitanja. Pitanja su se temeljila na šest kulturnih dimenzija koje se nalaze u teorijskom dijelu ovog rada. To su dimenzije udaljenost moći, izbjegavanje nesigurnosti, individualizam vs. kolektivizam, maskulinitet vs. feminitet, vremenski horizont ciljeva i ugađanja vs. suzdržanosti. Odgovori na postavljena pitanja imaju vrijednost od jedan do četiri.

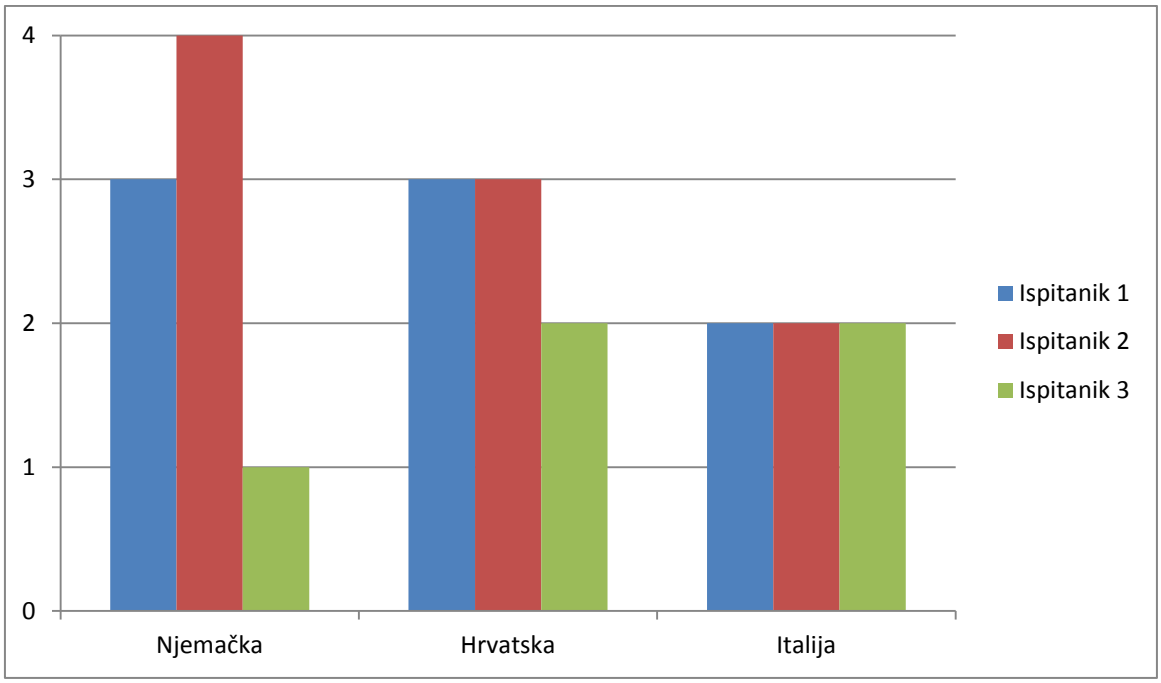
Cilj autora rada je bio dobiti sveobuhvatne odgovore bez utjecaja na ispitanika. Svakom ispitaniku su postavljena ista pitanja, neka pitanja su trebala biti razjašnjena s dodatnim pitanjem i objašnjenjem. Količina objašnjenja su se razlikovala od konteksta i od ispitanika. Nekima je bilo potrebno više objašnjenja i pojašnjenja, dok drugi dali potpune odgovore bez daljnjeg objašnjenja.

3.2.1 Rezultati intervjua

Dimenzija Udaljenosti moći

Indeks udaljenosti moći može se promatrari kao jedna od najvažnijih dimenzija koja daje smjernicu za učinkovito djelovanje unutar strane organizacije. Ona ima izravan utjecaj na međusobne odnose zaposlenika, hijerarhiju na koju je podjeljena jedna organizacija. Iz hijerarhijske strukture se može saznati uloga zaposlenika u donošenju i implementaciji odluka.

1. Prvo pitanje o toj temi bilo je „U vašoj kulturi od ljestvice 1-4 koliko visoki autoritet imaju nadređeni.“ Vrijednost „ 1“ Podrazumijeva da djelatnici nikada ne mogu izražavati mišljenje o neslaganju s nadređenim. Dok vrijednost „4“ označava slobodu u izražavanju ,neslaganju i raspravljanju o razlikama sa svojim nadređenim.



Graf 1. Razina autoriteta u Njemačkoj, Hrvatskoj i Italiji

Izvor : Prikaz autora

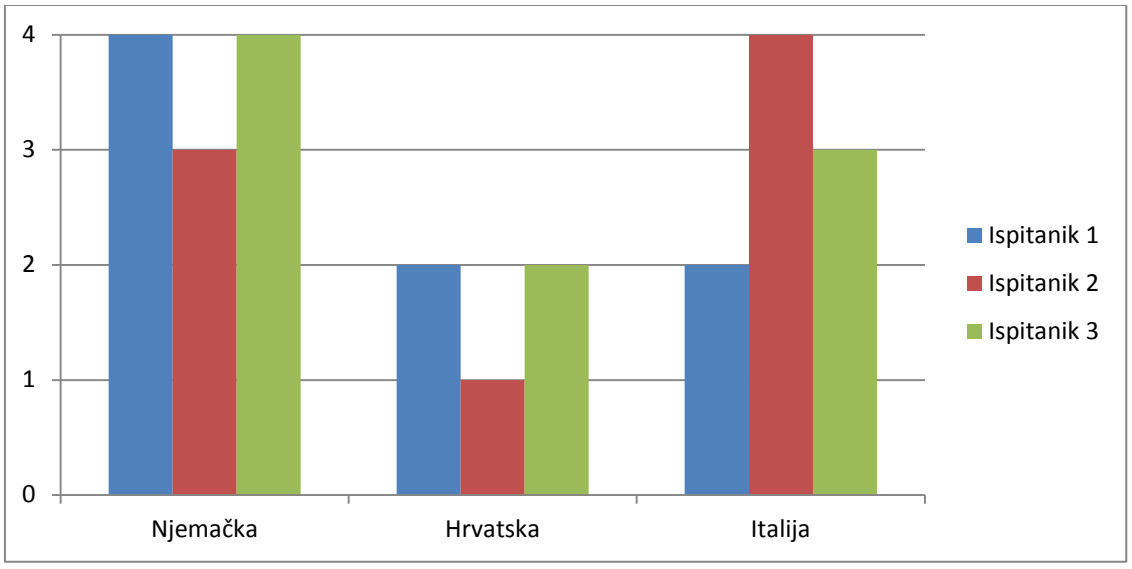
Indeks udaljenosti moći prema Geertu Hofstedeu u Njemačkoj je poprilično nizak. Međutim, rezultati intervjua govore da je indeks zapravo prilično visok. Ispitanici koji rade u novim tvrtkama i bave se uredskim poslovima, objasnili su kako je udaljenost moći u svojim tvrtkama niža nego općenito. Te su tvrdili da od svakoga očekuju da izrazi vlastito mišljenje i ideju te da rasprave da je li to dobro ili nije, te da kažu istinu čak i ako ona može povrijediti. Dok je jedini ispitanik „Ispitanik 3„ koji radi kao menadžer u tvrtki proizvođača automobila, tvrdio kako su stare velike firme u Njemačkoj imale drugačiji suprotan pogled što se tiče udaljenosti moći.

U Hrvatskoj su se svi ispitanici slagali sa činjenicom da autoritet u većoj mjeri postoji na razini nadređenih. To znači da autoritet ovisi o situaciji, ako se odluka odnosi na djelatnike onda nadređeni traže od njih da iskažu sugestiju ili mišljenje u vezi odluka. Nadalje, također su istaknuli da djelatnici prema nadređenima moraju postupati s poštovanjem te koristiti njihovo prezime u slučaju službenog obraćanja.

Talijanski ispitanici su tvrdili kako u tvrtkama u Italiji autoritet postoji isključivo na razini vrhovnog menadžmenta te da podređeni nemaju utjecaj na ishod odluke. Neslaganje sa nadređenima se ne iskazuje, jer to bi podrazumijevalo kao nepoštovanje prema šefovima. Ispitanik 3 koji radi u banci kao voditelj odjela za financije je rekao da svi moraju slijediti instrukcije nadređeniih. Na pregovorima se najčešće nalaze osobe koje imaju ograničene ovlasti odlučivanja, oni su obavezni izvješćivati svog šefa prije donošenja odluke, što u velikom mjeru rezultira usporenim procesom. Poštovanje prema nadređenima se iskazuje sa riječima „direttore“ koje na hrvatskom znači „šef“.

2. Drugo pitanje je bilo „Na ljestvici od 1-4 kako se odgovornost distribuira unutar vaše kulture?“Vrijednost „1“ označava odgovor da je odgovornost istaknuta samo na najvišoj hijerarhijskoj razini, a „4“ da je odgovornost jednako prisutna na svakoj hijerarhijskoj razini.

Cilj pitanja je bio saznati kako je odgovornost podijeljena unutar organizacije, kod ovog pitanja potrebno je bilo objašnjenje, odnosno postavljanje dodatnih pitanja kao „ U kojoj mjeri i koji ljudi preuzimaju osobnu odgovornost unutar vašeg poduzeća?“ Na taj način ispitanik je dobio jasnu sliku o hijerarhijskoj strukturi promatrane organizacije.



Graf 2. Usporedba razine odgovornosti Njemačkih, Hrvatskih i Talijanskih organizacija

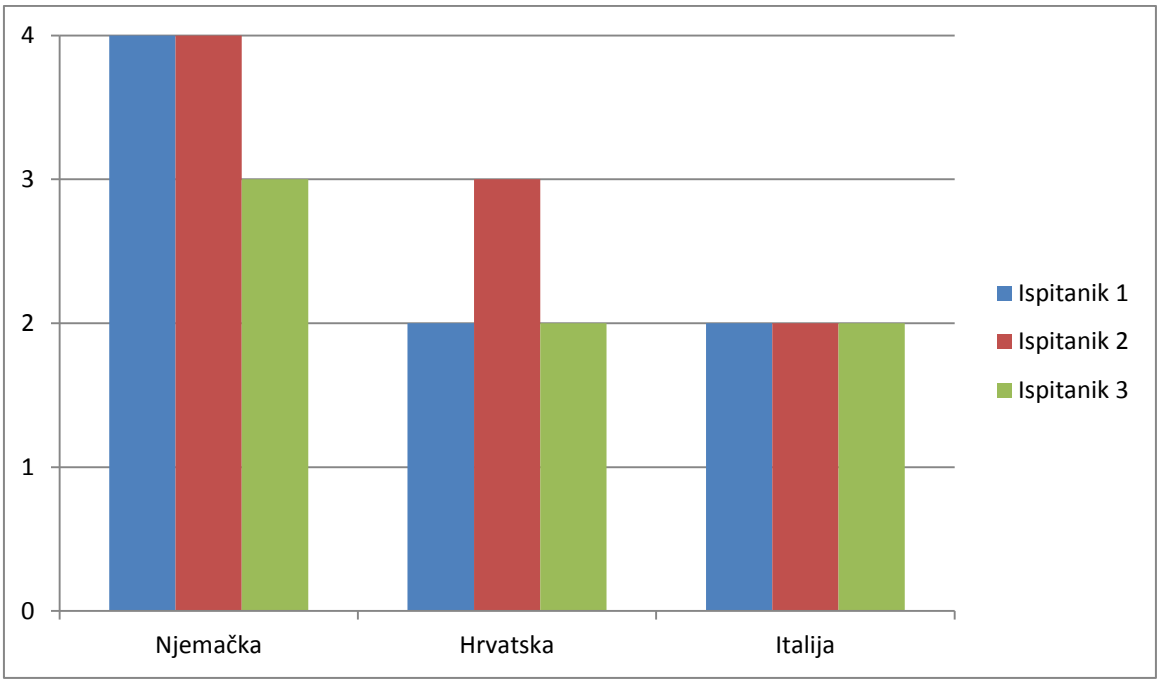
Izvor: Prikaz autora

Svi ispitanici njemačkih poduzeća su se složili da je odgovornost raspoređena prilično jednako u hijerarhiji. Rekli su da je svaki zaposlenik odgovoran za svoje postupke. Nadalje da su menadžeri odgovorne za svoje podređene i tako imaju veću odgovornost od njihovih zaposlenika.

Na temelju intervjua se može zaključiti kako je odgovornost u Hrvatskoj u najvećoj mjeri distribuirana nadređenima. Podređeni ne žele preuzeti odgovornost, međutim ako dolazi do nekih problema, menadžeri više hijerarhijske razine će naći osobu koja će biti odgovorna, to proizlazi iz postojanja nepovjerenja unutar organizacije. Ispitanik 1 koji radi u poduzeću X kao predsjednik uprave rekao je da zbog takvog nepovjerenja više vole imati sve ugovore u jasnom pisanom obliku uključujući i detaljan opis odgovornost djelatnika kao i njihovu ulogu bilo u području proizvodnje bilo na području administrativnih poslova.

Ispitanici talijanske tvrtke su imali slično mišljenje što se tiče odgovornosti unutar promatranog poduzeća. Tvrde da su svi odgovorni za vlastite postupke, te preuzimaju odgovornost u problematičnim situacijama. Na dodatno pitanje je odgovorio samo jedan od ispitanika koji je tvrdio da djelatnici u poduzeću često ne žele priznati svoje greške te da radije šute i ne govore o greškama koje su napravili kako bi se izbjegla krivnja.

3. Treće pitanje je bilo „ U ljestvici od 1-4, koliko ste Vi uključeni u proces donošenja odluke, da li Vas rukovoditelj upita za mišljenje pri donošenju odluka koje se odnose na Vaše radne zadatke? Ocjena od „4“ podrazumijeva odgovor da su radnici potpuno uključeni u proces donošenje odluke, dok „1“ znači da se odluke donose na vrhovnoj razini , zanemarajući mišljenje zaposlenika.



Graf 3. Uključenost radnika u proces donošenje odluka u slučaju Njemačkih, Hrvatskih i Talijanskih organizacija

Izvor: Prikaz autora

Ispitanici njemačkih tvrtki koji rade u novim tvrtkama kažu da hijerarhija unutar organizacije nije stroga. To je razlog toga što su zaposlenici dublje specijalizirani u područjima gdje oni rade. Stoga će njihove profesionalne procjene utjecati na donošenje odluka u tvrtki bez obzira gdje se nalaze na korporativnom totemskom stupu. Naravno, uvijek će menadžeri više razine donositi konačne odluke, ali ne prije temeljite suradnje sa timom stručnjaka.

Dva ispitanika hrvatskih tvrtki kažu da u poduzećima gdje su zaposleni, odluke šefovi donose bez konzultacija, a zaposlenici znaju da menadžeri ne moraju dati objašnjenja o tome zašto je odluka donesena. Samo je jedan ispitanik rekao da u svojem poduzeću vrlo često pitaju mišljenje djelatnika, odnosno zaposlenika nižih hijerarhijskih razina da izraze vlastito mišljenje u vezi odluka.

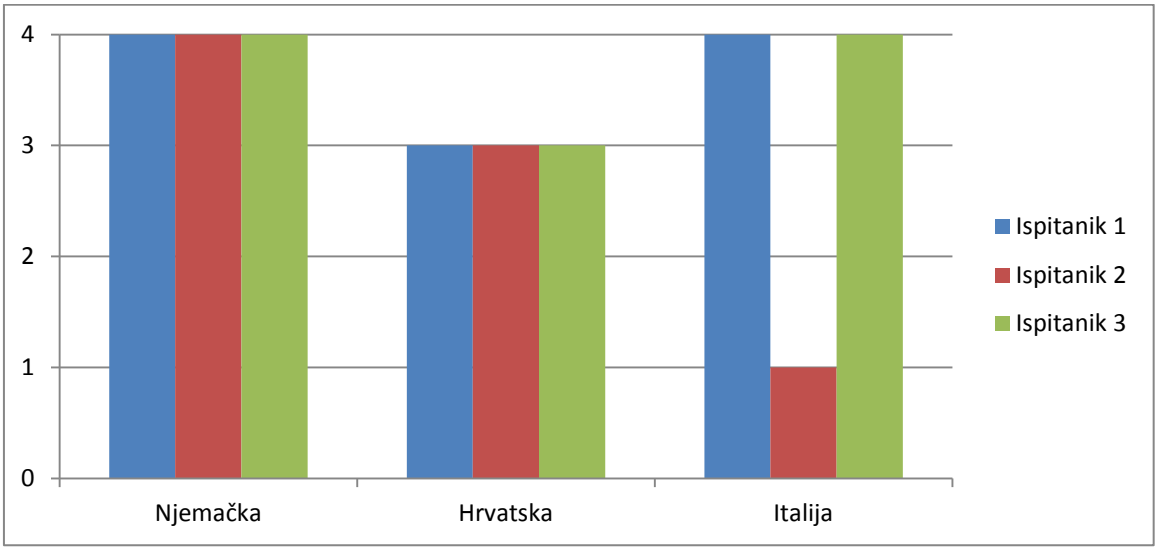
Ispitanici iz Italije kažu da se proces donošenja odluke isključivo događa na vrhovnim razinama te podređeni nikada nisu uključeni u taj proces čak iako se odluka odnosi na njih. Oni moraju prihvatiti odluku vrhovnog menadžmenta bez daljnje rasprave. Ispitanik 1 je dao jedan primjer da bi se bolje suočio sa činjenicom. „ Prije otprilike dvije godine, dogodilo se da se

direktor naše banke trebao premjestiti u drugu banku koji je sto kilometara daleko od banke u kojoj tada radio. Jednog dana su ga zvali na telefonu iz ljudskih resursa da premještaj mora obaviti do slijedećeg tjedna. Ako to ne obavi, neće dobiti promociju .On je naravno prihvatio to što će biti daleko od obitelji i da će morati putovati svaki dan, dva sata.“ Vidi se iz primjera da nadređeni nisu tražili mišljenje šefa banke o premještaju, on je bio obavezan slijediti odluku nadređenih.

Dimenzija individualizam vs. kolektivizam

Prvi odgovori su dobiveni na temelju pitanja koje glasi:

1. „U Vašoj kulturi u ljestvici od 1-4 koliko je važna vaša pozadina, odnosno, ono što su radili vaši roditelji?“ Izabrano je ovo pitanje da bi se saznalo da li poduzeća više cijene osobna postignuća ili obiteljsku pozadinu. „4“ znači da su isključivo osobna postignuća uzeta u obzir tijekom zapošljavanja. Dok ocjena od „1“ podrazumijeva činjenicu da je osim osobnih postignuća važna i obiteljska pozadina kandidata.



Graf 4. Važnost obiteljske pozadine vs. osobne postignuće tijekom zapošljavanja u Njemačkim, Hrvatskim i Talijanskim organizacijama

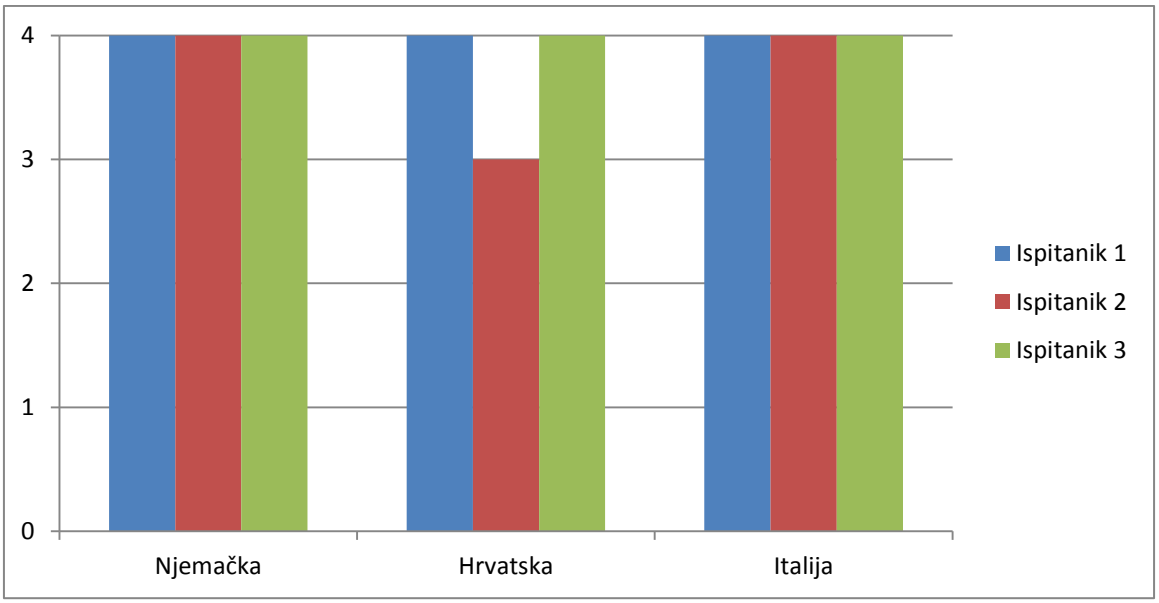
Izvor: Prikaz autora

Zaposlenici njemačke tvrtke koji su sudjelovali u intervju, su tvrdili kako na proces zapošljavanja, odnosno izbora novih djelatnika nikakone utječe obiteljska pozadina. Te da tijekom njihovih zapošljavanja nikada nisu pitali za roditelje. Poštuje se osobno dostignuće, te su istaknuli kako razmetanjem o obitelji i o nasljedu, osobe gube poštovanje i to uopće nije prihvatljivo tijekom razgovora za posao.

Ispitanici u Hrvatskoj su rekli da je obiteljska pozadina važna ali nije sve. Mogući kandidati moraju posjedovati i odgovarajuće vrijednosti potrebne za obavljanje poslova.

U talijanskim poduzećima situacija je drugačija, ispitanici iz južne Italije su rekli da dobra obiteljska pozadina i ime obitelji igra izuzetnu važnu ulogu u procesu selektiranja kandidata. Poduzeća iz južne Italije su usredotočena na traženje kandidata koje već poznaju i u kojeg imaju povjerenje. Suprotno tome, Ispitanik 1. Koji radi u sjevernom djelu Italije dao je drugačiji odgovor na ovo pitanje. Ona se nije slagala sa mišljenjima ostalih ispitanika te je naglasila kako na sjeveru obiteljska pozadina kandidata nema nikakav utjecaj na odluku o zapošljavanju novog djelatnika. To je rezultat toga što je južni dio države manje razvijen od sjevernog djela pa tamo još prevladava tradicionalan način obavljanja upravljačkih poslova.

2. „U ljestvici od 1-4 koliko su vama važne veze unutar poduzeća u kojem ste zaposleni i u privatnom životu? „4“ Brigu o neposrednoj obitelji smatram važnim kao i vezu sa kolegima“ „1“ Karakteristična je briga o širokoj obitelji, veza sa kolegama nije toliko važna.



Graf 5. Važnosti veze unutar poduzeće prema njemačkih, hrvatskih I talijanskih ispitanika

Izvor : Prikaz autora

Njemački sudionici su naveli da je pronalaženje pravog pristupa, korištenje dobrog ponašanja prema ljudima, fokusiranje na iskrenost i stavljanje velikog naglaska na međuljudske odnose kao i na stvaranje povoljnog radnog okruženja, su glavni elementi kojima njihovo poduzeće teži k uspjehu. Često se organiziraju zajednički događaji u kojemu su svi zaposlenici uključeni, takvi su na primjer polumaratoni, roštiljade kako bi zaposleni pojačali vezu između sebe.

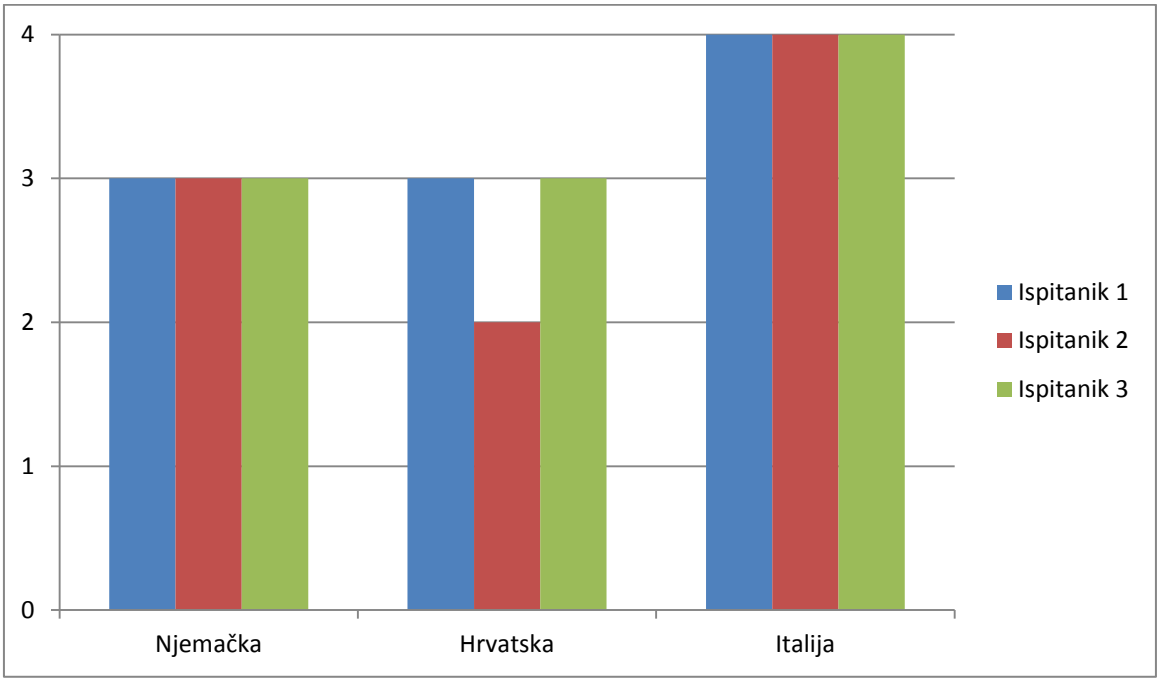
Dvoje od ispitanika iz Hrvatske odgovorili su da su obiteljske veze važne i da je jako važno njegovati vezu do kraja života.

Općenito govoreći, prema istraživanju, obiteljske veze uItaliji su ključne. Nadalje, obitelji utječu na mnoge talijanske industrije. Poduzeća su u najvećem djelu privatna ili obiteljske kompanije dok multinacionalne ili međunarodne kompanije mogu postojati ali ne u velikom omjeru. Naveli su nekoliko primjeraka: Ferrero, Gucci, Forte, Natuzzi.

Dimenzija maskulitet vs. feminitet

U slučaju analize Maskuliteta vs. Feminiteta tražili smo odgovor na sljedeće pitanje:

1. Koliko je u Vašem poslu važno da imate priliku za promaknuće? Ljestvica „4“ znači da priliku smatraju vrlo važnim dok „1“ podrazumijeva da pomaknuće smatrajunevažnim.



Graf 6. Važnost prilike za promaknuće prema njemačkih, hrvatskih i talijanskih ispitanika

Izvor : Prikaz autora

Većina ispitanika u Njemačkoj na ovo pitanje odgovorilo je kako je dobro radno okruženje važnije od visoke plaće. Dobiven je odgovor „ Radim da bi se moglo živjeti“ . Iz toga slijedi da ispitanici preferiraju siguran posao nad visokim plaćama i nemaju tendenciju za promociju.

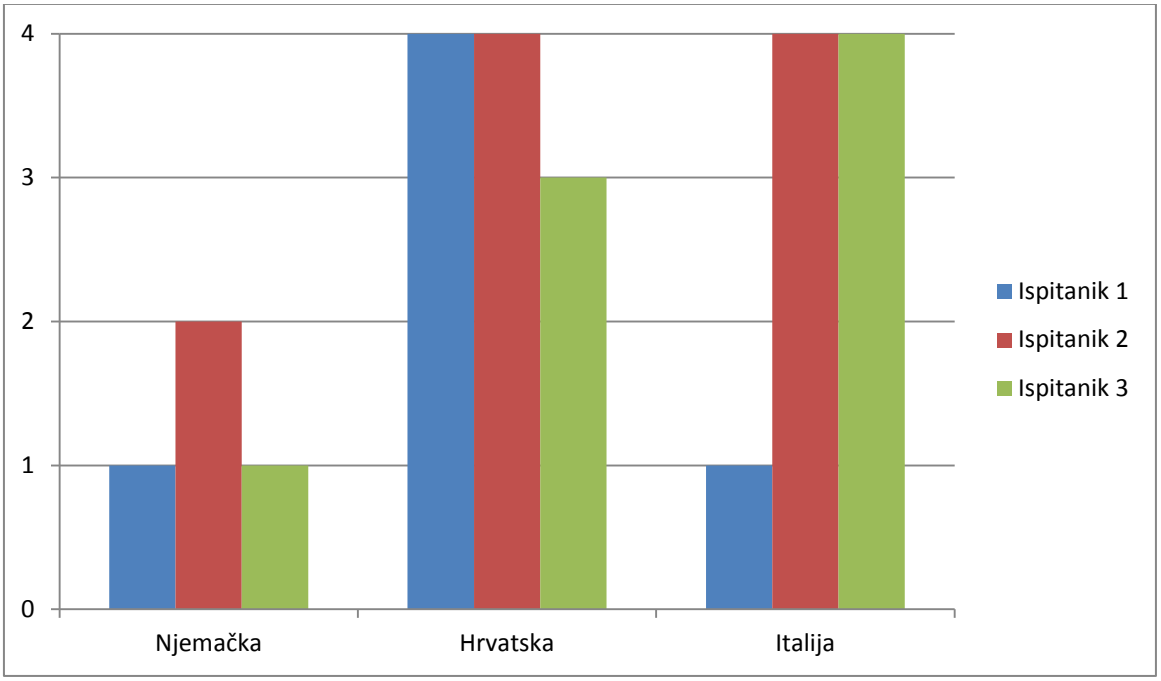
Hrvatski ispitanici su dali malo drugačiji odgovor od njemačih ispitanika, promaknuće smatraju usmjereno važnim. Svi ispitanici su rekli da je promocija dobra ako dolazi, ali se može živjeti i bez nje. Nemaju veliku tendenciju za rast unutar organizacije, zadovoljni su sa poslom na kojem rade.

Svi ispitanici iz Italije složili su se sa odgovorom da je promocija cilj svakog zaposlenika te da se teškim radom može sve ostvariti. Često mladi talijani neće da se ožene jer misle da je prsten simbol barijere u promociji. Prvo bi sredilli svoj život i stigli na vrh karijere pa samo nakon postignuća unaprijed osmišljenih ciljeva misle na staranje obitelji.

Dimenzija izbjegavanje nesigurnosti

Intervju o dimenziji izbjegavanje nesigurnosti se sastojalo od pitanja :

1. U ljestvici od 1-4 koliko ste zabrinuti za budućnost. Što mislite koliko su zabrinuti ljudi u vašoj kulturi za budućnost? „4“ Vrlo sam zabrinuta, uvijek se mora pripremiti za najgore situacije kojese mogu dogoditi u bilo kojem trenutku., 1“ Nimalo,sve dok je sada sve u redu, ja sam bez brige.



Graf 7. Razina zabrinutosti za budućnosti njemačkih, hrvatskih i talijanskih ispitanika

Izvor : Prikaz autora

Dva od tri ispitanika su odgovorili da ni malo nisu zabrinuti za budućnost s obzirom da znaju da u poduzeću u kojem su zaposleni rade specijalizirani ljudi te da kad dođe do neizvjesne situacije oni su spremni za rješiti problema koji su se pojavili. Nadalje, sa strane privatnoga

života se također osjećaju sigurnim te se ne brinu za budućnost jer misle da će uspjeti štedjeti dovoljno novca da bi se bez problema živjelo u starijim godinama.

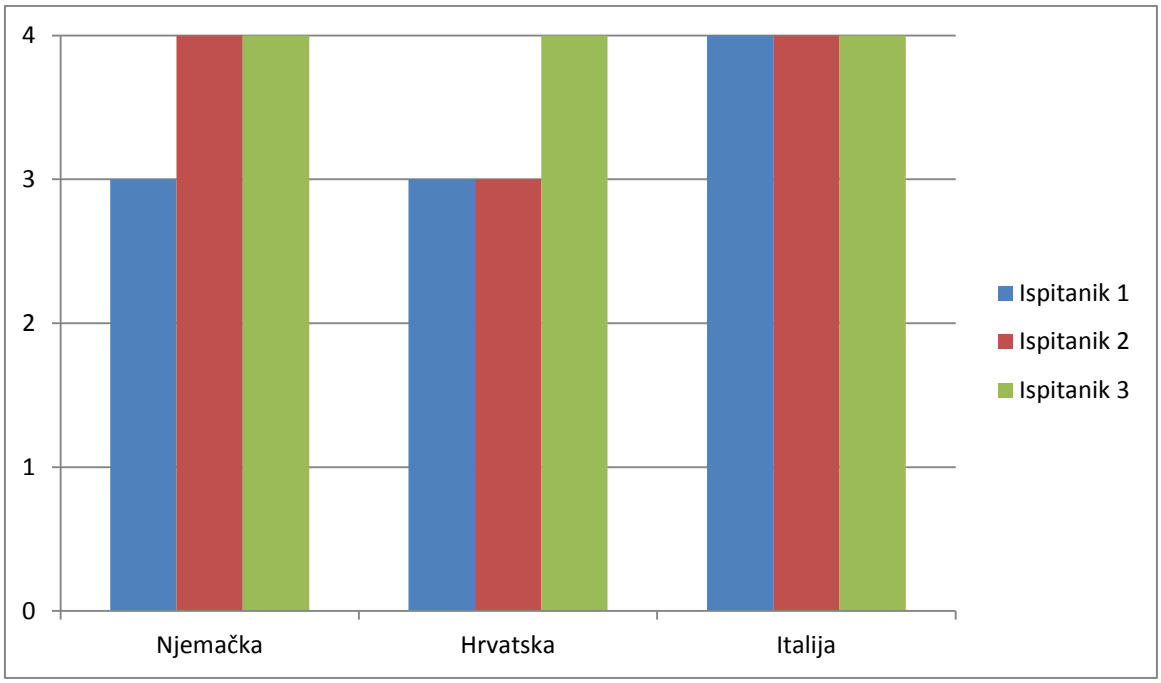
Ispitanici iz Hrvatske su pod kontinuiranom prijetnjom što se tiče budućnosti. S obzirom da nemaju dovoljno razvijeno tržište, kad dolazi do neočekivanih situacija njima treba puno vremena za rješavanje problema te nisu dovoljno pripremljeni za riskantne situacije.

Zaposlenike talijanskih tvrtki se može podjeliti na dvije grupe. Jedna se sastoji od ljudi koje žive i rade na južnom djelu Italije, i na skupinu u kojoj ispitanik dolazi iz sjevernog djela države. Oni koji su zaposleni na južnome djelu (Ispitanik 2, i Ispitanik 3) osjećaju strah u neizvjesnim i riskantnim situacijama što je uzrok nerazvijenog okruženja i tradicionalnog načina upravljanja koje i danas postoji. Suprotno tome, Ispitanik 1 koji radi na sjeveru gdje je sve razvijenije i rade samo velike tvrtke sa sigurnom pozadinom i obrazovanim zaposlenicima ,ispitanik je s punim povjerenjem rekao da se ne boji budućnosti ni na poslu ni u privatnom životu.

Dimenzija vremenskog horizonta ciljeva

Sljedeća dimenzija, odnosno dimanzija vremenskog horizonta ciljeva koja podrazumijeva prolaženje određenog vremenskog intervala prije ubiranja plodova uloženog truda.Ona je sagledana kroz nekoliko pitanja:

1. U ljestvici od 1-4, koliko je Vama važno štedjeti? „4“ Vrlo važno, dok „1“ podrazumijeva odgovor da štedjeti ne smatraju važnim u životu.



Graf 8. Važnost štednje prema njemačkih, hrvatskih i talijanskih ispitanika

Izvor: Prikaz autora

Svi ispitanici njemačke su rekli da štede mnogo novca svake godine. Njima je jako važno štedjeti sada da bi imali dovoljno novca za kupnju automobila i kuće i da bi mogli osigurati sve u životu. One koje ne štede smatraju neodgovornima koji nemaju ciljeve. Nadalje, prepričali su da poduzetnici štede da bi investirali, jer misle da je potrebno danas ulagati da bi organizacija dugoročno uspješno funkcionirala.

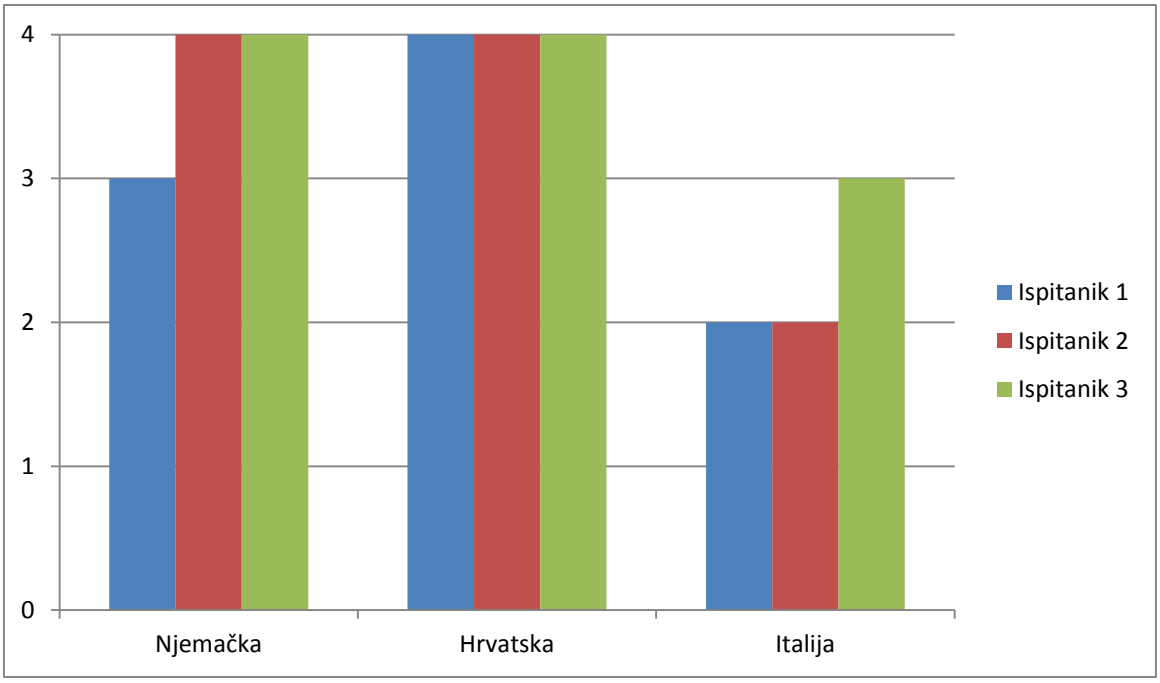
Dvoje su rekli da je vrlo važno, a jedan od hrvatskih ispitanika smatra štednju izuzetno važnom. Na ovo pitanje dobiven je odgovor „ Nije lako, ali je moguće“. Na temelju intervjua sa Hrvatskim zaposlenicima može se zaključiti da štednju smatraju jako važnom ali u današnjem svijetu to nije lako učiniti s obzirom na niske plaće koje danas postoje u zemlji.

Zaposlenici u Italiji su komentirali da je štednja izuzetno važna te da su sva tri ispitanika radili tijekom školovanja da bi mogli uštedjeti za budućnost. Kažu da je novac vrlo važan za radost i za cijeli život. S druge strane u poslovnome svijetu to nije slučaj. Poduzeća su više orijentirana prema planiranju na kratak rok te ne gledaju ka dalekoj budućnosti, više uzimaju u obzir promjene i planove ove godine nego „budžet“ u dugom roku.

Dimenzija ugađanje vs. suzdržanost

Ugađanje nasuprot suzdržanostije zadnja dimenzijanacionalne kulture. Pitanja koja se odnosila na ovu dimenzije je sljedeće:

1. U ljestvici od 1-4 koliko je u Vašem privatnom životu važna zabava?„4“ Vrlo važna, „1“ Nije važna.



Graf 9. Važnost zabave prema njemačkih, hrvatskih i talijanskih ispitanika u privatnom životu

Izvor: Prikaz autora

Na ovo pitanje dobiven je jednoglasan odgovor od ispitanika svih država. Zabava i slobodno vrijeme smatraju izuzetno važnim. Njemački ispitanici su naglasili kako je jako važno pronaći odgovarajući omjer između rada i slobodnog vremena s ciljem povećanja performansa na poslu. Talijani su komentirali kako je biti s drugima i provoditi slobodno vrijeme sa kolegama nakon radnih sati važno za poboljšanje veze i za smanjenje stresa uzrokovanih poslovima. Hrvati preferiraju slobodno vrijeme jer misle da je zabava dio života koji svatko mora iskoristiti.

3.3 Komparacija Hofstede-ovog i istraživanja autora ovog rada

Nakon provedenih istraživanja može se zaključiti da postoji razlika između rezultata Hofstedeovih istraživanja provedenih pomoću zaposlenika IBM-a i vrijednosti istraživanja koje je provedeno od strane autora ovog rada. Mora se uzeti u obzir činjenica da svaki zaposlenik postavljeno pitanje sagledava iz svoga kuta gledišta i može se dogoditi da ga vidi drukčijim od nekog drugog. Vidljivo je kako su ponekad dobiveni različiti odgovori premda su postavljena pitanja bila ista.

Vlastito istraživanje se ponekad razlikuje od Hofstede-ovog, što se proizlazi iz činjenice da zaposlenici vlastito istraživanje rade u različitim tvrtkama a to nije slučaj u autorovom istraživanju. Sva dana objašnjenja temelje se na prosječnim rezultatima provedenih intervjua i srodne teorije. To ne znači da vrijede za svaku osobu promatrane nacije. Kultura je važan dio identiteta osobe i određuje ponašanje određenih osoba ali nikada se ne smije shvatiti kao apsolutna istina. S obzirom na mali broj zemalja u ovom istraživanju (br=3), te s obzirom na mali broj sudionika po zemlji (br.=9) ovo istraživanje se ne može se uzimati kao generalizirajuće. Međutim, služi kao preliminarna naznaka da Hofstedeov rad može koristiti za smisleno i pouzdano predviđanje globalnih varijacija u kulturi.

Tablica 6. Komparacija Hofstedeovog i vlastitog istraživanja u slučaju Njemačke

	Geert Hofstede	Vlastito istraživanje
	Njemačka	
Udaljenost moći	Nizak indeks	Nizak indeks
Indvididualizam vs. Kolektivizam	Visok (Individualističko)	Visok (Individualističko)
Maskulitet vs. Feminitet	Maskulitet	Umjereno feminitet
Izbjegavanje nesigurnosti	Srednja razina izbjegavanje	Niska razina izbjegavanje
Vremenski horizont ciljeva	Visoki indeks	Visoki indeks
Ugađanje vs. Suzdržanosti	Nizak indeks	Nizak indeks

Izvor : Prikaz autora

Kako je vidljivo iz tablice, u slučaju njemačke jedini rezultat koja pokazuje različitosti između provedenih analiza je izbjegavanje nesigurnosti. Na temelju intervjua sa ispitanicima moglo se zaključiti da državu ne karakterizira srednja razina izbjegavanje rizika, već niska razina.

Ispitani njemci se osjećaju sigurno u svojem okruženju te se ne boje od nepoznatih situacija ni u poslovnome svijetu ni u privatnom životu.

Tablica 7. Komparacija Hofstedeovog i vlastitog istraživanja u slučaju Hrvatske

	Geert Hofstede	Vlastito istraživanje
	Hrvatska	
Udaljenost moći	Visok indeks	Srednji indeks
Indvididualizam vs. Kolektivizam	Nizak indeks (kolektivističko)	Umjereno individualističko
Maskulitet vs. Feminitet	Feminitet	Feminitet
Izbjegavanje nesigurnosti	Visoki indeks	Visoki indeks
Vremenski horizont ciljeva	Srednji indeks	Srednji indeks
Ugađanje vs. Suzdržanosti	Nizak indeks	Nizak indeks

Izvor : Prikaz autora

Rezultati dobiveni na temelju vlastitog istraživanja su u velikoj mjeri slični s rezultatima autora s dvije iznimke. Dimenzije Udaljenosti moći pokazuju kako u hrvatskoj autorizacija i hijerarhija nisu toliko stroge kao što tvrdi Hofstede, to pokazuje i objašnjenje u empirijskom djelu istraživanja.

Tablica 8. Komparacija Hofstedeovog i vlastitog istraživanja u slučaju Italije

	Geert Hofstede	Vlastito istraživanje
	Italija	
Udaljenost moći	Srednji indeks	Visoki indeks
Indvididualizam vs. Kolektivizam	Visok (individualističko)	Visok (individualističko)
Maskulitet vs. Feminitet	Maskulitet	Maskulitet
Izbjegavanje nesigurnosti	Visoki indeks	Srednji indeks
Vremenski horizont ciljeva	Srednja razina	Srednja razina
Ugađanje vs. Suzdržanosti	Nizak indeks	Nizak indeks

Izvor : Prikaz autora

Vidi se iz rezultata navedenih u tablici kompracije da postoji razlika u vrijednostima Udaljenosti moći, izbjegavanju nesigurnosti i u vremenskom horizontu ciljeva. Na temelju informacije dobivenih od ispitanika, u cilju dobivanja točnih rezultata, države bi se trebalo

podjeliti na dvije skupine. Prvu skupinu čine ljudi koje žive i rade u južnom djelu Italije, a drugu, one koje dolaze iz sjevernoga dijela. S obzirom da postoje velike razike između navedenih regija, mora se istaknuti da je ta činjenica u velikoj mjeri utjecala na ishod istraživanja. Srednji indeks kod izbjegavanja nesigurnosti se zapravo temelji na suprotnome mišljenju navedenih skupina te prozlazi iz razlika koje postoje u poslovnoj logici talijanskih tvrtki.

4. ZAKLJUČAK

Kako bi poduzeće efikasno obavljalo svoj posao i da bi bilo uspješno na globalnome tržištu treba uzeti u obzir razlike koje mogu postojati u manjoj ili većoj mjeri između različitih kultura. Razumijevanje kulture i uviđanje načina na koji poduzeće funkcionira neophodno je za povećanje uspjeha i opstanka poduzeća. Prepreke nastale zbog kulturnih razlika mogu dovesti poslovanje poduzeća u opasnost jer različite nacije mogu imati različiti način odvijanja poslovnih procesa. Iz tog razloga, svaka organizacija mora posjedovati snažnu vlastitu kulturu koju je potrebno njegovati i održavati da bi se dovelo do neutraliziranja sukoba koji su rezultat suprotstavljenih nacionalnih kulturu. Kultura daje smjernicu zaposlenicima kako se ponašati u poslovnim situacijama. Stoga, prilikom odabira strukture poduzeća i donošenja odluke u vezi poslovanja u inozemstvu poduzeće mora uložiti najveće napore i mora istraživati kulture drugih nacija, kako bi odabrao pravu strategiju.

Analiza dimenzije nacionalnih kultura u trećem poglavlju daje jasnu sliku o razlikama koje postoje u načinima poslovanja Njemačkih, Hrvatskih i Talijanskih poduzeća. S obzirom na teorijski utemeljene informacije, organizacijska kultura uvelike utječe na koncepciju poslovanja. Može se uočiti činjenica da zemlje imaju različite ali ponekad čak i slične karakteristike. Razlog uspješnosti talijanskih tvrtki se skriva u niskoj razini socijalnih pitanja. Previsoka usredotočenost na zadovoljenje vlastitih interesa i na ekonomske prihode s druge strane, rezultiraju da je talijansko društvo nisko odgovorno, što dokazuje i činjenica kod nepoštovanje pravila i normi kada situacija to „zahtjeva“. Prepreke inovaciji, stvaranju vrijednosti, indeksa izbjegavanja neizvjesnosti i kratkoročne orijentacije talijanskih tvrtki, zbog kojih ciljevi i vizije poduzeće nisu jasno definirani.

Nadalje se može zaključiti da se njemačka poduzeća osjećaju odgovornim za svoje postupke i za svoje zaposlenike. Stoga misija njemačkih poduzeća ne obuhvaća samo vlastite ambicije nego i stvaranje sinergije između društvenih aktera. Oni su spremni prilagoditi se vanjskom okruženju koje proizlazi iz cilja politike za poboljšanje socijalnih i radnih uvjeta u državi. To su razlozi visoke razvijenosti Njemačke i pomoću kojih je postala treće najveće gospodarstvo na svijetu. Nadalje, istraživanje o Hrvatskoj je pokazalo da hrvatsku nacionalnu kulturu obilježava, usmjerena viša razina individualizma, niska razina maskuliniteta i dugoročne orijentacije, što ne možemo nazvati karakteristikama razvijenih zemalja. Visok indeks izbjegavanja nesigurnosti ili rizika, proizlazi iz činjenice da se radi o post tranzicijskoj zemlji.

LITERATURA

Knjige:

1. Handy, Understanding Organization. 3rd ed. Harmondsworth: Penguin Books.1986 08.05.2019
2. Hofstede, G. Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context.Universities of Maastricht and Tilburg, The Netherlands.1980., 09.05.2019
3. Hofstede,G., Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill int.1994., 11.05.2019
4. Kempner, T., A handbook of management. 3rd ed. Harmondsworth: Penguin Books; 1985., 09.05.2019
5. Myers, M.D. & Tan, F.B.,Advanced topics in Global Information Management, Hershey, PA: IGI global.,2003.,10.05.2019
6. Ouchi,W.G., Theory Z: How American business can meet the Japanese challange, New York: Avon., 1981., 07.05.2019
7. Sikavica, P., Organizacija. Zagreb:Školska knjiga, 2011., 08.05.2019
8. Sikavica, P. & Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment-Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb:Masmedia, 2004., 05.05.2019
9. Sikavica, P. & Novak, M.,Organizacija. Zagreb:Informator, 1999., 08.05.2019
10. Taylor,. Primitive Culture. New York:Harper and Row, 1958.11.05.2019
11. Žugaj, M.,Organizacijska kultura. Varaždin: TIVA tiskara, 2014. 12.05.2019

Izvori s Interneta:

1. Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M., Cultures and Organizations: Software of the Mind. USA: McGraw-Hill Education.http://hostede-insights.com/models/.10.05.2019
2. Hofstede, G., n.d. Hofstede-insights. [Online] Available at: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/., 2019., 07.05.2019.
3. Hofstede, G., Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Sage Publications. https://books.google.it/books?id=w6z18LJ_1VsC&printsec=frontcover&dq=Culture%E2%80%99s+Consequences:+Comparing+Values,+Behaviors,+Institutions,+and+Organizat

ions+Across+Nations&hl=en&ei=eOWZTcLPEKrXiALG7LCdCQ&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&redir_es., 2001., 09.05.2019

4. Schulte-Zurhausen, M., Organisation. https://hr.wikipedia.org/wiki/Organizacija., 2014, 14.05.2019
5. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. & Brčić, R., Organizacijksa kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije. Hrčak. https://hrcak.srce.hr/file/294262.,2005., 15.05.2019

SAŽETAK

Cilj ovog rada je bio dati odgovor na pitanja „Zašto postoji razlika u stilovima upravljanja poslovnim organizacijama između zemalja odnosno između različitih kultura“. Uzroci mogu biti različiti i najčešće proizlaze iz povijesnih, etničkih ili geografskih činitelja. Sve navede države imaju različite povijesne pozadine kao i kulturne karakteristike o kojima svaki poduzetnik mora voditi brigu tijekom međusobnih poslovanja. U današnjem svijetu velika tendencija preseljavanja u inozemstvu s ciljem novog zapošljavanja zahtjeva od individua potpuno poštovanje i uklapanje u kulturu u kojoj su odlučili početi novi život. Isto tako se moraju ponašati i poduzetnici tijekom donošenje odluke o poslovanju u inozemstvu, oni moraju biti svjesni da kulture razlike postoje, te slijediti i ponašati se na prihvatljivi način sa poduzetnicima drugih nacija. Zahvaljujući istraživanju koje je provedeno kroz ovaj rad, uspješno su opisani učinci kulturnih čimbenika na stilove upravljanja u tri istražene zemlje.

ABSTRACT

The aim of this work is to understand, "why there is a difference in the styles of business organization management between different countries and cultures." The causes of differences in business vary and most commonly are the result of historical, ethnic or geographical factors. All of the analysed countries have different backgrounds as well as cultural characteristics that must be considered when making business. In today's world, there is a great tendency to move abroad with the goal of finding jobs, which requires individuals to acknowledge and respect the new culture from the place in which they have decided to start a new life. Entrepreneurs have to behave the same way during decision-making in foreign countries. They must be aware that there are existing differences between cultures, follow them and behave in an acceptable manner with other nation's entrepreneurs. Thanks to research, the effects of cultural factors on management styles in the three countries have been successfully studied.