

# Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj

---

**Anić, Ivan-Damir; Budak, Jelena; Rajh, Edo**

**Other document types / Ostale vrste dokumenata**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2015**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:213:357048>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**



*Repository / Repozitorij:*

[The Institute of Economics, Zagreb](#)

# Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj

**eiz** ekonomski  
institut,  
zagreb



HR EXCELLENCE IN RESEARCH

Autori:

dr.sc. **Edo Rajh**, voditelj istraživanja  
dr.sc. **Ivan-Damir Anić**  
dr.sc. **Jelena Budak**

Zagreb, 31. ožujka 2015.

© Ekonomski institut, Zagreb, 2015.

**Izdavač:**

Ekonomski institut, Zagreb  
Trg J. F. Kennedyja 7, Zagreb  
<http://www.eizg.hr>

**Za izdavača:**

Dubravka Jurlina Alibegović, ravnateljica

**Autori:**

Ivan-Damir Anić  
Jelena Budak  
Edo Rajh

**Tehnički urednik:**

Vladimir Sukser

**Grafičko oblikovanje:**

Studio 2M

Članice Kluba EIZ-a:

**AGROKOR**

 **PRIVREDNA BANKA ZAGREB**

PBZ je član grupe **INTESA**  **SANPAOLO**

# Sadržaj

<b>Predgovor</b>	4
<b>1. Uvod</b>	5
1.1. Svrha i ciljevi istraživanja	5
1.2. Sadržaj istraživanja	5
1.3. Metodologija istraživanja	5
<b>2. Opis dimenzija nacionalne kulture</b>	8
2.1. Distanca moći	8
2.2. Izbjegavanje nesigurnosti	10
2.3. Individualizam vs. kolektizam	12
2.4. Maskulinitet vs. feminitet	13
2.5. Vremenski horizont ciljeva	15
<b>3. Dimenzije nacionalne kulture po županijama</b>	17
3.1. Indeks distance moći po županijama	20
3.2. Individualizam vs. kolektizam po županijama	22
3.3. Indeks izbjegavanja nesigurnosti po županijama	23
3.4. Indeks maskuliniteta po županijama	24
3.5. Vremenski horizont ciljeva po županijama	26
<b>4. Kombinacije dimenzija nacionalne kulture</b>	28
4.1. Odnos između dimenzija PDI i IDV	28
4.2. Odnos između dimenzija PDI i MAS	30
4.3. Odnos između dimenzija PDI i UAI	31
4.4. Odnos između dimenzija MAS i IDV	32
4.5. Odnos između dimenzija MAS i UAI	33
4.6. Odnos između UAI i IDV	34
4.7. Odnos između dimenzija LTO i IDV	35
4.8. Odnos između dimenzija LTO i UAI	36
4.9. Odnos između dimenzija LTO i PDI	37
<b>5. Individualne razlike u dimenzijama nacionalne kulture</b>	39
<b>Zaključak</b>	42
<b>Literatura</b>	44
<b>Prilog 1</b>	45

# Predgovor

U studiji „Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj“ analiziraju se podaci prikupljeni anketom na reprezentativnom uzorku građana Republike Hrvatske. U anketi je primijenjen instrument za mjerenje dimenzija nacionalne kulture kojeg je razvio Hofstede [1980]. Predmet analize su pet dimenzija nacionalne kulture: distanca moći, izbjegavanje nesigurnosti, individualizam vs. kolektivizam, maskulinitet vs. feminitet i vremenski horizont ciljeva.

Studija je rezultat istraživanja koje je provedeno u sklopu Kluba Ekonomskog instituta, te ovim putem zahvaljujemo članovima Kluba, Agrokoru d.d. i Privrednoj banci d.d., koji su svojom financijskom potporom omogućili provođenje ovog istraživanja.

U istraživanju su sudjelovali istraživači Ekonomskog instituta, Zagreb: dr.sc. Ivan-Damir Anić, dr.sc. Jelena Budak i dr.sc. Edo Rajh (voditelj istraživanja).

Zagreb, 31. ožujka 2015.

Autori

# 1. Uvod

## 1.1. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha istraživanja je provesti analizu dimenzija nacionalne kulture na populaciji građana Republike Hrvatske. Istraživanje obuhvaća pet dimenzija nacionalne kulture koje je razvio Hofstede [1980]. Riječ je o sljedećim dimenzijama:

- distanca moći,
- izbjegavanje nesigurnosti,
- individualizam vs. kolektizam,
- maskulinitet vs. feminitet,
- vremenski horizont ciljeva.

Ciljevi istraživanja su sljedeći:

- opisati i definirati koncept i dimenzije nacionalne kulture,
- provesti regionalnu analizu dimenzije nacionalne kulture po županijama,
- provesti analizu međudnosa pojedinih dimenzija nacionalne kulture,
- provesti analizu individualnih razlika u dimenzijama nacionalne kulture.

## 1.2. Sadržaj istraživanja

Studija je podijeljena u šest poglavlja. Nakon Uvoda (prvo poglavlje), u drugom se poglavlju „Opis dimenzija

nacionalne kulture“ daje opis pojma nacionalne kulture, definiraju se pojedine dimenzije nacionalne kulture i opisuje se njihov sadržaj.

U trećem poglavlju „Dimenzije nacionalne kulture po županijama“ analiziraju se pojedine dimenzije nacionalne kulture na regionalnoj razini, te se uspoređuju vrijednosti pojedinih dimenzija po županijama.

U četvrtom poglavlju „Kombinacije dimenzija nacionalne kulture“ analiziraju se kombinacije pojedinih dimenzija nacionalne kulture na razini županija, te se analizira njihov međudnos.

U petom poglavlju „Individualne razlike u dimenzijama nacionalne kulture“ analiziraju se razlike u dimenzijama nacionalne kulture na individualnoj razini s obzirom na spol, dob i obrazovanje.

Završno, šesto poglavlje studije sadrži zaključke istraživanja.

## 1.3. Metodologija istraživanja

Podaci su prikupljeni metodom anketnog istraživanja putem telefona na reprezentativnom uzorku od 1500 građana Republike Hrvatske. Tablice 1.1. i 1.2. prikazuju obilježja ispitanika.

**Tablica 1.1.** Demografska obilježja ispitanika, n=1500

	Vrijednost
1. Spol [%]	
1.1. Muški	49,8
1.2. Ženski	50,2
2. Dob [godine starosti, srednja vrijednost]	42,2
3. Dob [%]	
3.1. 18-24 godina	13,1
3.2. 25-34 godina	21,1
3.3. 35-44 godina	20,7
3.4. 45-54 godina	22,7
3.5. 55 i više godina	22,5
4. Formalno obrazovanje [%]	
4.1. 10 godina i manje	10,0
4.2. 11-13 godina	53,5
4.3. 14 i više godina	36,5
5. Zanimanje [%]	
5.1. Bez plaćenog posla (uključujući redovne studente)	8,7
5.2. Nekvalificirani ili polukvalificirani fizički radnik	17,6
5.3. Kvalificirani radnik za poslove u uredu	16,0
5.4. Stručno kvalificirani obrtnik, tehničar, informatičar, njegovatelj, umjetnik ili ekvivalentno	37,5
5.5. Akademski obrazovani profesionalac ili ekvivalentno (nije na rukovodećem položaju)	13,6
5.6. Menadžer jednog ili više podređenih [koji nisu menadžeri]	5,5
5.7. Menadžer jednog ili više menadžera	1,1

Izvor: Anketno istraživanje EIZ.

**Tablica 1.2.** Obilježja ispitanika s obzirom na mjesto boravka, n=1500

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

Vukovarsko-srijemska županija	4,2
Zadarska županija	4,0
Zagrebačka županija	7,3
Šibensko-kninska županija	2,5
Grad Zagreb	18,4

Izvor: Anketno istraživanje EIZ.

U istraživanju su obuhvaćene sljedeće dimenzije nacionalne kulture:

- distanca moći (Power Distance - PDI),
- izbjegavanje nesigurnosti (Uncertainty Avoidance - UAI),
- individualizam vs. kolektivism (Individualism vs. Collectivism - IDV),
- maskulinitet vs. feminitet (Masculinity vs. Femininity - MAS),
- vremenski horizont ciljeva (Long-Term Orientation - LTO).

Pojedine dimenzije nacionalne kulture mjerene su pomoću instrumenta opisanog u Values Survey Module 1994 (Hofstede, 1994) (upitnik je u cijelosti prikazan u Prilogu 1). Vrijednosti pojedinih dimenzija iskazuju se indeksima izračunatim prema sljedećim formulama (Hofstede, 1994):

$$PDI = -35 * \text{prosjeck[pdi1]} + 35 * \text{prosjeck[pdi2]} + 25 * \text{prosjeck[pdi3]} - 20 * \text{prosjeck[pdi4]} - 20$$

$$UAI = +25 * \text{prosjeck[uai1]} + 20 * \text{prosjeck[uai2]} - 50 * \text{prosjeck[uai3]} - 15 * \text{prosjeck[uai4]} + 120$$

$$IDV = -50 * \text{prosjeck[idv1]} + 30 * \text{prosjeck[pdi2]} + 20 * \text{prosjeck[pdi3]} - 25 * \text{prosjeck[pdi4]} + 130$$

$$MAS = +60 * \text{prosjeck[mas1]} - 20 * \text{prosjeck[mas2]} + 20 * \text{prosjeck[mas3]} - 70 * \text{prosjeck[mas4]} + 100$$

$$LTO = -20 * \text{prosjeck[lto1]} + 20 * \text{prosjeck[lto2]}$$

Podaci su analizirani metodama deskriptivne statistike. U analizi su korištene i korelacijska analiza, analiza varijanci i t-test.



## 2. Opis dimenzija nacionalne kulture

Kulturne ili kulturološke ili razlike u kulturi sastavni su dio našeg društvenog nasljeđa. Mnoga se ponašanja i pojave u društvu, u najširem smislu, pripisuju razlikama [bolje rečeno različitostima] u kulturi. Kultura je važna za razumijevanje ljudskog ponašanja, o čemu postoji opći konsenzus, kao što će se većina nas složiti da je „kulturu“ nekog društva teško definirati, a još teže ili nemoguće izmjeriti.

Jedna od teorija i metodologija za mjerenje i usporedbu različitih nacionalnih kultura je razvijena tijekom sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća i utemeljio ju je Geert Hofstede (1980). Hofstede je sa suradnicima identificirao dimenzije nacionalne kulture i pokazatelje kojima ih možemo mjeriti. Prema njegovoj definiciji kultura je kolektivno programiranje uma koje razlikuje pripadnika jedne društvene skupine ili kategoriju ljudi od drugih (Hofstede, 2010:5), pri čemu srž kulture tvore zajedničke vrijednosti koje dijele pripadnici društva u cjelini. Komparativno istraživanje kulture polazi od mjerenja vrijednosti, sukladno Hofstedeovoj metodologiji.

Hofstede je identificirao početne četiri dimenzije nacionalne kulture: distanca moći, izbjegavanje nesigurnosti, individualizam vs. kolektivism te maskulinitet vs. feminitet. Naknadno je identificirana i peta dimenzija, vremenski horizont ciljeva.

### 2.1. Distanca moći

Distanca moći se definira kao mjera u kojoj manje moćni dijelovi društva unutar svojih institucija (obitelj, škola i slično) ili institucija u zemlji (primjerice na radnom mjestu) očekuju i prihvaćaju da je moć nejednako raspodijeljena. Prirodno ljudi nisu jednaki i nejednakost je urođena svakom društvu, no tu se činjenicu doživljava na različite načine. Mjera distance moći pokazuje upravo kako se društvo, odnosno nacije suočavaju s nejednakostima. Primjerice, u društvima male distance moći, ograničena je međuovisnost šefa i njemu podređenih djelatnika, stil upravljanja je manje autokratski, a u donošenju odluka preferiraju se konzultacije. Emocionalna distanca prema nadređenima ili starijim osobama je plitka tako ostaje prostora za neposredni kontakt i otvoreno iznošenje mišljenja. U takvom se okruženju djeca uče samostalnosti, eksperimentiranju i argumentiranom suprotstavljanju. Različitost obilježja društava visoke u odnosu na nisku distancu moći prikazuje tablica 2.1.

**Tablica 2.1.** Ključne razlike između društava visoke distance moći i niske distance moći

Visoka distanca moći	Niska distanca moći
Razlike među ljudima su očekivane i poželjne.	Razlike među ljudima treba smanjiti na najmanju moguću mjeru.
Manje moćni ljudi trebaju biti zavisni od drugih, moćnijih članova društva.	Ljudi koji imaju manju moć i ljudi koji imaju veću moć, moraju obostrano zavisiti jedni o drugima.
Roditelji uče djecu poslušnosti.	Roditelji tretiraju svoju djecu sebi ravnima.
Poštovanje roditelja i starijih je osnovna i doživotna vrлина.	Djeca tretiraju svoje roditelje i starije sebi ravnima.
Djeca su izvor sigurnosti svojih roditelja u starosti.	Djeca nemaju nikakvu ulogu u osiguranju starosti svojih roditelja.
Učenici trebaju poštovati učitelje, čak i izvan razreda.	Učenici tretiraju svoje učitelje sebi ravnima.
Učitelji trebaju preuzeti svaku inicijativu u razredu.	Učitelji očekuju inicijativu učenika u razredu.
Učitelji su neprikosnoveni autoriteti koji prenose osobnu mudrost.	Učitelji su stručnjaci koji prenose depersonalizirane istine.
Kvaliteta učenja ovisi o izvrsnosti učitelja.	Kvaliteta učenja ovisi o dvostranoj komunikaciji i izvrsnosti učenika.
Više obrazovane i manje obrazovane osobe dijele jednake autoritarne vrijednosti.	Manje obrazovane osobe imaju više autoritarnih vrijednosti od više obrazovanih ljudi.
Obrazovna je politika fokusirana na sveučilišta.	Obrazovna je politika fokusirana na srednje škole.
Pacijenti smatraju liječnike superiornima; konzultacije s liječnikom su kratke i kontrolira ih liječnik, a ne pacijent.	Pacijenti smatraju liječnike sebi ravnima i aktivno s njima razmjenjuju informacije.
Hijerarhija u organizacijama odražava postojeću nejednakost među višim i nižim razinama.	Hijerarhija u organizacijama znači nejednakost u ulogama, i uspostavljena je iz praktičnih razloga.
Centralizacija je popularna.	Decentralizacija je popularna.
Širok je raspon plaća između djelatnika na vrhu i pri dnu organizacijske strukture.	Raspon plaća između djelatnika na vrhu i pri dnu organizacijske strukture nije velik.
Menadžeri se oslanjaju na nadređene i formalna pravila.	Menadžeri se oslanjaju na vlastito iskustvo i podređene.
Podređeni očekuju da im se kaže što treba raditi.	Podređeni očekuju da ih se konzultira.
Idealni šef je dobronamjerni autokrat, „dobri tata“.	Idealni šef je demokrat koji raspolaže resursima.
Odnosi podređenih i nadređenih su emocionalni.	Odnosi podređenih i nadređenih su pragmatični.
Privilegije i statusni simboli su uobičajeni i popularni.	Privilegije i statusni simboli gledaju se poprijeko i s prijezirom.
Uredski posao se cijeni više od radničkog.	Fizički rad ima isti status kao uredski posao.
Vlast je u pravu, kakva god bila.	Korištenje moći mora biti legitimno i sukladno kriteriju što je dobro, a što zlo.
Kompetencije, blagostanje, moć i status trebaju ići „ruku pod ruku“.	Kompetencije, blagostanje, moć i status ne moraju nužno ići zajedno.
Velika distanca moći svojstvena je pretežito siromašnijim zemljama s tankim slojem srednje klase stanovništva.	Mala distanca moći svojstvena je pretežito bogatijim zemljama s jakim srednjim slojem.
Snažni i moćni trebaju imati privilegije.	Svi trebaju imati ista prava.
Moć se temelji na tradiciji ili obitelji, karizmi i sposobnosti da se koristi snaga.	Moć se temelji na formalnoj poziciji, stručnosti i sposobnosti da se daju nagrade.
Način na koji je moguće promijeniti politički sustav je promjenom ljudi na vrhu (revolucijom).	Način na koji je moguće promijeniti politički sustav je promjenom pravila (evolucijom).
Manje je dijaloga, a više nasilja u domaćoj politici.	Više je dijaloga, a manje nasilja u domaćoj politici.
Na vlasti su autokratske ili oligarhijske vlade stvorene kooptiranjem.	Na vlasti je pluralizam i vlada izabrana većinom glasova.
Politička scena, ukoliko je pluralizam dopušten, ima slabe stranke centra, a jaku ljevicu i desnicu.	Politička scena ima jake stranke centra, a slabu ljevicu i desnicu.
Veliki je dohodovni jaz u društvu, koji se dodatno povećava poreznim sustavom.	Mali je dohodovni jaz u društvu, dodatno ublažen poreznim sustavom.
Afere koje uključuju moćnike obično se zataškavaju.	Afere označavaju kraj političke karijere.
Upravljačke prakse temelje se na učenju Konfucija, Platona i Machiavellija.	Participativne teorije upravljanja: kršćanski Novi zavjet, Marx.

Izvor: Hofstede, 2010: 72, 76, 83.

## 2.2. Izbjegavanje nesigurnosti

Izbjegavanje nesigurnosti je mjera u kojoj pripadnici društva osjećaju prijetnju ili strah od nepoznate situacije. Ovu mjeru ne valja, premda je slična, tumačiti kao averziju prema riziku. Izbjegavanje rizika je naime karakteristično za pojedinca, a izbjegavanje nesigurnosti je obilježje društva. Pripadnici nacija s izraženim izbjegavanjem nesigurnosti preferiraju strogo i precizno propisana pravila ponašanja u društvu, postojanje uputa i regulative za što veći dijapazon slučajeva, a sve kako bi se neizvjesnost smanjila.

U takvim se društvima ljudi osjećaju ugodnije kada postoji jasna struktura kojoj pripadaju i u kojoj je okruženje dobro organizirano. U društvima s niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti u ekstremnim slučajevima prisutna je izrazita odbojnost prema bilo kakvim normama, no u većini umjerenijih slučajeva, ta su društva nešto fleksibilnija, najvjerojatnije i kreativnija. Njihovi se pripadnici pouzdaju u zdrav razum pri donošenju odluka, ne tražeći da sve funkcionira po propisanim pravilima. Razlike između dva pola društva s ekstremno visokim i ekstremno niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti prikazane su u tablici 2.2.

**Tablica 2.2.** Ključne razlike između društava visokog i niskog stupnja izbjegavanja nesigurnosti

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

Nije potrebno više pravila od prijeko potrebnih.	Postoji emocionalna potreba za pravilima, čak i kad ona neće zaživjeti.
Naporno se radi samo kad se mora.	Postoji emocionalna potreba biti zaposlen i unutarnja potreba da se puno radi.
Vrijeme je orijentacioni okvir.	Vrijeme je novac.
Tolerira se dvosmislenost i kaos.	Potreba za preciznosti i formalizacijom.
Vjeruje se u općenito i u zdrav razum.	Vjeruje se u stručnost i tehnička rješenja.
Vrhunski menadžeri bave se strategijom.	Vrhunski menadžeri bave se svakodnevnim poslovima.
Više je novih trgovačkih marki.	Manje je novih trgovačkih marki.
Fokus je na procese odlučivanja.	Fokus je na sadržaj odluka.
Bolji u inovacijama, lošiji u provedbi.	Lošiji u inovacijama, bolji u provedbi.
Motivacija se nalazi u postignućima.	Motivacija se nalazi u sigurnosti.
Manji broj zakona, a zakoni i nepisana pravila su općeniti.	Veći broj preciznih zakona i nepisanih pravila.
Ako se zakoni ne mogu ispoštovati, treba ih mijenjati.	Zakoni su nužni, čak i kad ih se ne može pridržavati.
Brzi rezultati pravosudnih postupaka.	Sporo se dobivaju rezultati pravosudnih postupaka.
Građani su kompetentni u odnosu na vlast.	Građani su nekompetentni u odnosu na vlast.
Građanski prosvjed je prihvatljiv.	Građanski prosvjed mora se ugušiti.
Javni službenici nisu diplomirani pravnici.	Javni službenici su diplomirani pravnici.
Javni službenici pozitivno gledaju na političke procese.	Javni službenici negativno gledaju na političke procese.
Građani su zainteresirani za politiku.	Građani nisu zainteresirani za politiku.
Građani vjeruju političarima, javnim službenicima i pravnom sustavu.	Građani imaju negativan stav prema političarima, javnim službenicima i pravnom sustavu.
Visok je stupanj sudjelovanja u dobrovoljnim udruženjima i pokretima.	Nizak je stupanj sudjelovanja u dobrovoljnim udruženjima i pokretima.
Teret dokazivanja i identifikacije građana je na tijelima vlasti.	Građani moraju biti u stanju identificirati se u svakom trenutku.
Vanjski promatrači vide manju prisutnost korupcije.	Vanjski promatrači vide veću prisutnost korupcije.
Liberalizam.	Konzervativizam, zakon i red.
Pozitivan stav prema mladima.	Negativan stav prema mladima.
Tolerancija, čak i prema ekstremnim idejama.	Ekstremizam i gušenje ekstremizma.
Više etničke tolerancije.	Više etničkih predrasuda.
Pozitivni ili neutralni stav prema strancima.	Ksenofobija.
Izbjeglice treba prihvatiti.	Imigrante treba vratiti kući.
Obrambeni nacionalizam.	Agresivni nacionalizam.
Niži rizik od nasilnog sukoba unutar skupine.	Visoki rizik od nasilnog sukoba unutar skupine.
Nečije vjerske istine ne trebaju se nametati ostalima.	U vjeri postoji samo jedna istina i to ona naša.
Ako se zapovjedi ne poštuju, treba ih mijenjati.	Ako se zapovjedi ne poštuju, mi smo grješnici i moramo se pokajati.
Ljudska prava: nitko ne smije biti osuđen za svoja uvjerenja.	Više je vjerske, političke i ideološke netolerancije i fundamentalizma.
U filozofiji i znanosti, postoji tendencija prema relativizmu i empiricizmu.	U filozofiji i znanosti, postoji tendencija prema velikim teorijama.
Protivnici u znanosti mogu biti osobni prijatelji.	Protivnici u znanosti ne mogu biti osobni prijatelji.
Literatura se bavi svijetom mašte.	Literatura se bavi pravilima i istinom.

Izvor: Hofstede, 2010: 203, 208, 217, 223, 231.

## 2.3. Individualizam vs. kolektivism

Individualizam u odnosu na kolektivism razlikuje kulture koje više cijene individualni napor pojedinca spram kolektivnih napora i timskih rezultata. U kolektivističkim društvima snaga skupine je vrlo izražena i za pojedinca je najvažnija pripadnost „svojoj“

grupi koja će ga štiti u zamjenu za lojalnost. Vrednote skupine u koju je pojedinac integriran određuju njegov skup vrijednosti kao pojedinca, što je manje važno u odnosu na skup vrijednosti kolektiva. Razlike između pretežito kolektivističkih i pretežito individualističkih društava prikazane su u tablici 2.3.

**Tablica 2.3.** Ključne razlike između kolektivističkih i individualističkih društava

Kolektivism	Individualizam
Ljudi rođenjem stječu pripadnost obitelji ili drugoj skupini koja će ih štiti cijeli život u zamjenu za lojalnost.	Odrastanjem svatko uči brinuti se sam za sebe i svoju užu obitelj.
Djeca uče razmišljati u terminima „mi“.	Djeca uče razmišljati u terminima „ja“.
Skup vrijednosti se razlikuje za pripadnike skupine i za one koji to nisu.	Skup vrijednosti se primjenjuje univerzalno za sve jednako.
Uvijek treba održavati sklad i izbjegavati izravno sukobljavanje.	Izraziti svoje mišljenje je obilježje poštene osobe.
Prijateljstva su unaprijed određena.	Prijateljstvo je dobrovoljno i mora se njegovati.
Resurse treba dijeliti s rodbinom.	Vlasništvo nad resursima je individualno, čak i za djecu.
Odrasla djeca žive s roditeljima.	Odrasla djeca napuštaju roditeljski dom.
Česta druženja i društveni život na javnim mjestima.	Moj dom je moj dvorac.
Najveći utjecaj na ideale djevojačke ljepote imaju prijateljice.	Najveći utjecaj na ideale djevojačke ljepote imaju dečki općenito.
Kršenje zakona i drugi prekršaji dovode do gubitka obraza i sramote za osobu i za skupinu kojoj pripada.	Kršenje zakona i drugi prekršaji dovode do gubitka samopoštovanja.
Korištenje riječi „ja“ se izbjegava.	Korištenje riječi „ja“ se potiče.
Na testovima osobnosti, ljudi su ocijenjeni većinom kao introvertirane osobe.	Na testovima osobnosti, ljudi su ocijenjeni većinom kao ekstrovertirane osobe.
Pokazivanje tuge je prihvatljivo, a pokazivanje sreće nije.	Pokazivanje tuge nije prihvatljivo, a pokazivanje sreće jest.
Sporija brzina hodanja.	Veća brzina hodanja.
Obrasci potrošnje pokazuju ovisnost o drugima.	Obrasci potrošnje pokazuju individualni životni stil.
Društvene mreže su primarni izvor informacija.	Mediji su primarni izvor informacija.
Manji udio i privatnih i javnih prihoda se troši na zdravstvenu skrb.	Veći udio i privatnih i javnih prihoda se troši na zdravstvenu skrb.
Osobe s poteškoćama su sramota obitelji i ne izlaže ih se pogledima javnosti.	Osobe s poteškoćama trebaju što više sudjelovati u normalnom životu.
Učenici govore u razredu samo kad ih je skupina na taj način kaznila.	Od učenika se očekuje da se sami javljaju za riječ u razredu.
Svrha obrazovanja je naučiti kako se nešto radi.	Svrha obrazovanja je naučiti kako učiti.
Diploma osigurava ulazak u višu statusnu skupinu.	Diploma povećava ekonomsko blagostanje i/ili samopouzdanje.
Radna mobilnost je niža.	Radna mobilnost je viša.
Zaposlenici su članovi interne skupine i radi će u interesu te skupine.	Zaposlenici su „ekonomske osobe“ koje će slijediti interes poslodavca ukoliko se on podudara s njihovim osobnim interesom.
Pri donošenju odluka o zapošljavanju i napredovanju vodi se računa o pripadnosti pojedinca internoj skupini.	Pri donošenju odluka o zapošljavanju i napredovanju vodi se računa isključivo o sposobnostima i pravilima.
Odnosi između zaposlenika i poslodavca su u osnovi moralni, poput odnosa u obitelji.	Odnosi između zaposlenika i poslodavca su ugovori između dvije strane na tržištu rada.
Upravljanje je upravljanje skupinama.	Upravljanje je upravljanje pojedincima.
Otvoreno priznavanje zasluga podređenima narušava postojeći sklad.	Menadžere se podučava otvorenom pokazivanju osjećaja.
Klijenti/kupci pripadnici iste interne skupine dobivaju bolji tretman.	Svi klijenti/kupci trebaju dobiti jednaki tretman.
Odnosi su važniji od zadataka.	Zadaci su važniji od odnosa.

Internet i e-pošta manje su privlačni i rjeđe se koriste.	Internet i e-pošta jako su privlačni i često se koriste za povezivanje pojedinaca.
Članstvo u skupini unaprijed određuje mišljenje pojedinca.	Od svakoga se očekuje da ima vlastito mišljenje.
Kolektivni interesi prevladavaju nad interesima pojedinca.	Interesi pojedinca prevladavaju nad interesima kolektiva.
Država ima dominantnu ulogu u gospodarskom sustavu.	Država ima ograničenu ulogu u gospodarskom sustavu.
Niski BDP po stanovniku.	Visoki BDP po stanovniku.
Tvrtke su u obiteljskom ili kolektivnom vlasništvu.	Dionička društva su u vlasništvu individualnih ulagača.
Skupina ulazi u privatni život pojedinca.	Svatko ima pravo na privatnost.
Zakoni i prava se razlikuju od skupine do skupine.	Zakoni i prava moraju biti jednaki za sve.
Manja ljudska prava.	Veća ljudska prava.
Ideologija jednakosti prevladava nad ideologijom individualnih sloboda.	Ideologija individualnih sloboda prevladava nad ideologijom jednakosti.
Uvezene ekonomske teorije nisu u stanju uzeti u obzir kolektivne i partikularne interese.	Autohtone ekonomske teorije temelje se na poštivanju individualnih interesa pojedinca.
Sklad i konsenzus u društvu predstavljaju vrhovni cilj.	Samooostvarenje svakog pojedinca predstavlja vrhovni cilj.
Patriotizam je ideal.	Autonomija je ideal.

Izvor: Hofstede, 2010: 113, 117, 124, 130.

## 2.4. Maskulinitet vs. feminitet

Maskulinitet u društvu znači nepopustljivost, za razliku od feminiteta koji označava skromnost i sklonost dogovoru (tablica 2.4.). Maskulinitet je svojstven društvima u kojima je emocionalna uloga muškaraca i žena strogo odvojena i nepopustljivo „muško“ ponašanje više cijenjeno od mekanog pristupa. Poželjno umjereno

ponašanje, konsenzus u odlučivanju, prepoznavanje mekih vrijednosti i popustljivost smatraju se odlikama feminiteta u društvu. U društvima gdje prevladava feminitet (poput skandinavskih zemalja), izabire se blagostanje i opće dobro. U društvima u kojima prevladava maskulinitet, najviše se vrednuju uspješnost i ostvareni rezultati.

**Tablica 2.4.** Ključne razlike između društava s prevladavajućim feminitetom ili maskulinitetom

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

Ista norma postoji za pokazivanje i ženskog i muškog golog tijela.	Pokazivanje muškog golog tijela je veći tabu od ženskog golog tijela.
Eksplicitno se raspravlja o seksu i manje je implicitnih simbola o tome.	Eksplicitna rasprava o seksu je tabu tema, ali je prisutan implicitni erotski simbolizam.
Seks je jedan vid odnosa između dvoje ljudi.	Uspješnost muškarca može biti vezana na iskorištavanje žene.
Seksualno zlostavljanje je manji problem.	Seksualno zlostavljanje je veliki problem.
Homoseksualnost se smatra životnom realnosti.	Homoseksualnost se smatra društvenom prijetnjom.
Normu predstavlja prosječan učenik i sve su oči uprte u slabe učenike.	Normu predstavlja najbolji učenik i sve su oči uprte u izvrsne učenike.
Ljubomora prema onima koji pokušavaju odskočiti ka izvrsnosti.	Konkurencija vlada u razredu; pokušava se odskočiti ka izvrsnosti.
Natjecateljski sportovi nisu u kurikulumu.	Natjecateljski sportovi su dio kurikuluma.
Pasti razred je manji nezgodni slučaj.	Pasti razred jednako je katastrofi.
Djeca se socijaliziraju kako ne bi bila agresivna.	Agresivnost djece je prihvatljiva.
Učenici podcjenjuju svoja postignuća i susprežu ego.	Učenici precjenjuju svoja postignuća i napuhavaju svoj ego.
Cijenjeni su učitelji koji gaje prijateljski odnos.	Briljantni učitelji vrijedni su divljenja.
Izbor zanimanja je utemeljen na istinskom interesu za taj posao.	Izbor zanimanja ovisi o prilikama za stvaranje karijere.
Muškarci i žene dijelom studiraju ista područja.	Muškarci i žene studiraju različita područja.
Žene i muškarci podučavaju malu djecu.	Žene podučavaju malu djecu.
Žene i muškarci kupuju prehrambene namirnice i automobile.	Žene kupuju prehrambene namirnice, a muškarci automobile.
Parovi dijele jedan automobil.	Parovi trebaju dva automobila.
Nabavlja se više proizvoda za kuću.	Nabavlja se više statusnih simbola.
Internet se koristi za izgradnju dobrih i bliskih odnosa.	Internet se koristi za prikupljanje činjenica.
Upravljanje temeljem intuicije i konsenzusa.	Upravljanje na bazi odlučivanja i agresivnosti.
Rješavanje sukoba kompromisom i pregovorima.	Rješavanje sukoba na način neka jači pobijedi.
Preferiraju se manje organizacije.	Preferiraju se veće organizacije.
Ljudi rade da bi živjeli.	Ljudi žive da bi radili.
Raduje više slobodnog vremena nego više novaca.	Raduje više novaca nego više slobodnog vremena.
Izgradnja karijere postoji kao mogućnost izbora za oba spola.	Karijera je obavezna za muškarce, a opcionalna za žene.
Visoki udio žena u profesionalnim poslovima.	Niži udio žena u profesionalnim poslovima.
Kompetitivne su poljoprivreda i uslužne djelatnosti.	Kompetitivne su prerađivačka industrija i kemijska industrija.
Ideal je društvo blagostanja; pomaže se onima kojima je pomoć potrebna.	Ideal je društvo rezultata; podržavaju se snažni.
Društvo koje dopušta.	Društvo koje korigira.
Imigranti se trebaju integrirati.	Imigranti se trebaju asimilirati.
Vlada pomaže siromašnim zemljama.	Siromašne zemlje moraju same sebi pomoći.
Okoliš treba zaštititi; malo je prekrasno.	Ekonomija mora nastaviti rasti; veliko je lijepo.
Međunarodni se sukobi trebaju riješiti pregovorima i kompromisom.	Međunarodni se sukobi trebaju riješiti demonstracijom sile ili borbom.
Više je glasača lijeve opcije ili centra.	Više je glasača političkog centra.
Politika se temelji na koalicijama u pristojnim političkim manirama.	Političke igre političkih protivnika često su popraćene blaćenjem i klevetom.
Dosta je žena imenovano na političke pozicije.	Malo je žena imenovanih na političke pozicije.
Blage religije.	Stroge religije.
U kršćanstvu je više sekularizacije; naglasak na ljubavi prema bližnjima.	U kršćanstvu je manje sekularizacije; naglasak na ljubavi prema bogu.
Dominantne vjere daju jednake uloge oba spola.	Dominantne religije naglašavaju prvenstveno pravo muškaraca.
Religije su pozitivne ili neutralne prema seksualnim užicima.	Religije odobravaju seks za stvaranje potomaka.

Izvor: Hofstede, 2010: 155, 159, 165, 180.

## 2.5. Vremenski horizont ciljeva

Vremenski horizont ciljeva je dimenzija nacionalne kulture koja razlikuje važnost postavljenih ciljeva u društvu. Ukoliko se preferira ostvarenje kratkoročnih ciljeva i za njih vezanih vrijednosti, radi se o društvu

s kratkoročnim horizontom. U suprotnom, pridavanje važnosti upornosti, dugoročnim ciljevima poput obrazovanja ili štednje, i naglašavanje rezultata koji će se ostvariti u budućnosti obilježja su društava s dugoročnim vremenskim horizontom (tablica 2.5.).

**Tablica 2.5.** Ključne razlike između društava s prevladavajućim kratkoročnim ili dugoročnim horizontom ciljeva

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



Nadarenost za teorijske apstraktne znanosti.	Nadarenost za primijenjene znanosti.
Spori rast ili izostanak gospodarskog rasta u siromašnim zemljama.	Brzi gospodarski rast u siromašnim zemljama.
Niska štednja, malo novaca za ulaganja.	Visoka štednja, raspoloživi fondovi za ulaganja.
Ulaganja u fondove.	Ulaganja u nekretnine.
Pozivanje na fundamentalizam.	Pozivanje na pragmatizam.
Pozivanje na narodne mudrosti i vraćanje.	Pozivanje na znanje i obrazovanje.

Izvor: Hofstede, 2010: 243, 251, 275.

### 3. Dimenzije nacionalne kulture po županijama

Analiza nacionalne kulture na regionalnoj razini u Hrvatskoj provodi se prema vrijednostima indeksa po svih pet spomenutih dimenzija, i to:

- distanca moći [Power Distance Index, PDI]
- izbjegavanje nesigurnosti [Uncertainty Avoidance Index, UAI]
- individualizam vs. kolektivism [Individualism Index, IDV]
- maskulinitet vs. feminitet [Masculinity Index, MAS]
- vremenski horizont ciljeva [Long-term Orientation Index, LTO]

Dimenzije nacionalne kulture analizirane su po hrvatskim županijama (slika 3.1.) što omogućuje komparativnu regionalnu analizu na sub-nacionalnoj razini.

Radi boljeg razumijevanja i preglednosti, u grafičkim su prikazima korištene skraćenice naziva županija pri čemu su službeni redni brojevi županija i skraćenice preuzeti od Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske (tablica 3.1.).

Zbirni rezultati pokazatelja nacionalne kulture u svakoj županiji prikazani su u tablici 3.2., kao i prosjek njihovih vrijednosti za 21 županiju (RH-21). Prosječne vrijednosti Hofstedeovih indeksa pokazuju da se vrijednosti indeksa distance moći, indeksa maskuliniteta i

indeksa vremenskog horizonta ciljeva kreću u donjoj polovici skale od 0 do 100. Time se hrvatsko društvo u cjelini može okarakterizirati kao zajednica koja ne prepoznaje razlike među članovima društva, ne smatra važnim držanje distance moći niti priznavanja razlike u raspodjeli moći, autoriteta, prava i odgovornosti. U takvom se društvenom okruženju ljudi neće suzdržavati izreći svoje mišljenje nadređenima ili djeca oponirati roditeljima i starijima. Sudeći prema niskoj vrijednosti indeksa distance moći u Hrvatskoj, prema ovom obilježju nacionalne kulture Hrvatska je bliska skandinavskim i anglosaksonskim zemljama te Njemačkoj.

Također, u Hrvatskoj prevladava kratkoročni vremenski horizont ostvarivanja ciljeva, a u sustavu društvenih vrijednosti dugoročna je orijentacija slabije izražena. Sudeći prema kretanju prosječnog indeksa vremenskog horizonta ciljeva oko sredine skale, ovu naklonost vrednovanju kratkoročno ostvarivih ciljeva treba interpretirati s oprezom.

Naposljetku, u hrvatskom društvu prevladava feminitet u odnosu na maskulinitet, što implicira da se preferira odlučivanje postizanjem konsenzusa, vrijednosti općeg blagostanja, solidarnosti i slično. Indeks maskuliniteta od svih promatranih dimenzija ima najnižu vrijednost, svega nešto veću od 12.

**Slika 3.1.** Županijska karta Hrvatske



Izvor: Izračuni autora na osnovi statističke baze podataka UN COMTRADE.

**Tablica 3.1.** Nazivi županija u RH

Redni broj	Naziv županije	Skraćenica
1.	Zagrebačka	ZGŽ
2.	Krapinsko-zagorska	KZŽ
3.	Sisačko-moslavačka	SMŽ
4.	Karlovačka	KŽ
5.	Varaždinska	VŽ
6.	Koprivničko-križevačka	KKŽ
7.	Bjelovarsko-bilogorska	BBŽ
8.	Primorsko-goranska	PGŽ
9.	Ličko-senjska	LSŽ
10.	Virovitičko-podravska	VPŽ
11.	Požeško-slavonska	PSŽ

12.	Brodsko-posavska	BPŽ
13.	Zadarska	ZDŽ
14.	Osječko-baranjska	OBŽ
15.	Šibensko-kninska	ŠKŽ
16.	Vukovarsko-srijemska	VSŽ
17.	Splitsko-dalmatinska	SDŽ
18.	Istarska	IŽ
19.	Dubrovačko-neretvanska	DNŽ
20.	Međimurska	MŽ
21.	Grad Zagreb	GZG

Izvor: Državni zavod za statistiku, www. dzs.hr.

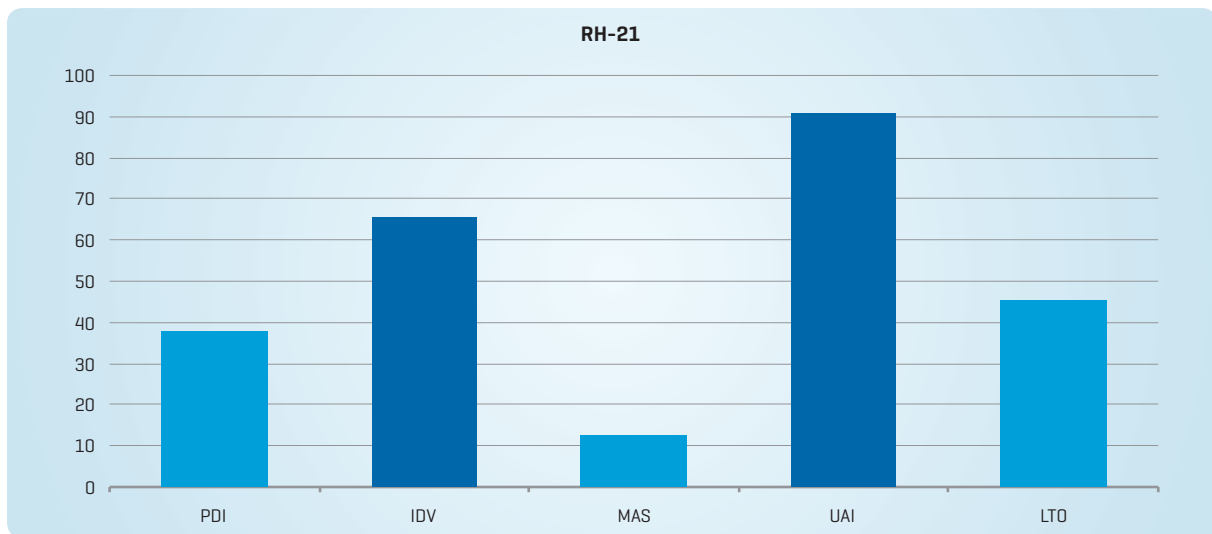
**Tablica 3.2.** Pokazatelji dimenzija nacionalne kulture po županijama i prosjek RH

Rbr.	Naziv županije	Županija	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
1.	Zagrebačka	ZGŽ	27,9	64,1	37,1	81,2	39,5
2.	Krapinsko-zagorska	KZŽ	40,3	62,5	15,5	94,8	47,7
3.	Sisačko-moslavačka	SMŽ	35,9	70,2	18,5	94,5	48,0
4.	Karlovačka	KŽ	31,8	64,4	13,7	83,4	45,2
5.	Varaždinska	VŽ	50,8	71,2	16,2	99,3	44,3
6.	Koprivničko-križevačka	KKŽ	43,8	71,6	28,4	78,6	41,3
7.	Bjelovarsko-bilogorska	BBŽ	51,0	64,0	4,7	75,8	46,4
8.	Primorsko-goranska	PGŽ	47,7	71,7	15,4	85,3	44,6
9.	Ličko-senjska	LSŽ	44,0	69,6	7,1	87,5	46,5
10.	Virovitičko-podravsko	VPŽ	27,3	73,2	11,1	93,1	47,7
11.	Požeško-slavonska	PSŽ	26,7	68,9	-0,2	88,3	43,3
12.	Brodsko-posavska	BPŽ	35,1	61,0	2,7	91,7	41,3
13.	Zadarska	ZDŽ	36,1	57,4	4,0	94,6	54,5
14.	Osječko-baranjska	OBŽ	27,2	63,5	-4,9	85,0	37,2
15.	Šibensko-kninska	ŠKŽ	40,5	73,0	33,2	96,1	43,6
16.	Vukovarsko-srijemska	VSŽ	33,5	66,1	-1,5	85,4	50,4
17.	Splitsko-dalmatinska	SDŽ	25,6	59,7	6,7	103,1	43,1
18.	Istarska	IŽ	25,0	48,9	15,0	104,7	46,7
19.	Dubrovačko-neretvanska	DNŽ	43,6	77,8	34,5	87,0	51,0
20.	Međimurska	MŽ	53,9	63,8	-0,5	93,9	46,5
21.	Grad Zagreb	GZG	45,7	55,7	5,7	100,8	46,7
	Prosijek županija	RH-21	37,8	65,6	12,5	90,7	45,5

Izvor: Anketno istraživanje EIŽ.

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

**Slika 3.2.** Indeksi dimenzija nacionalne kulture – prosjek Republike Hrvatske



Izvor: Anketno istraživanje EIZ.

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

Nasuprot tome, indeksi izbjegavanja nesigurnosti i individualizma su veći od 50 (slika 3.2.) što pokazuje prevladavajući individualizam u društvu i nadasve visok stupanj bojazni od nepoznatih situacija i neizvjesnosti. Hrvatsko je društvo pretežito sklono cijeniti individualna postignuća i napor pojedinca za razliku od kolektivnog duha i timskog rada koji se manje vrednuje. Što se tiče izbjegavanja nesigurnosti, vrijednost indeksa je od svih promatranih dimenzija najviša, iznad 90. Averzija prema neuređenosti sustava u hrvatskom društvu, suočavanje s promjenama i neočekivanim ili nepredvidivim situacijama, nepoznavanje pravila ili nepostojanje pravila, bilo formalnih bilo neformalnih, očito je utjecalo na snažno izbjegavanje nesigurnosti.

Prosjeck nacionalnih dimenzija vrlo je uopćeni prikaz sustava vrijednosti koji malo govori o razlikama u društvu. Analiza koja slijedi bavi se regionalnim razlikama u društvenim vrijednostima i obilježjima kulture na razini županija. Za svaku dimenziju nacionalne kulture, izračunati su indeksi po županijama upotrijebljeni za rangiranje županija. U tablicama i grafičkim prikazima posebno su istaknute županije iznad i ispod prosjeka hrvatskih županija (RH-21).

### 3.1. Indeks distance moći po županijama

Nadprosječnu vrijednost indeksa distance moći (PDI) ima deset županija, među kojima se ističe Međimurska, te Bjelovarsko-bilogorska i Varaždinska županija s vrijednosti PDI od 50 i više (tablica 3.3.).

U donjem dijelu tablice 3.3. nalaze se Istarska županija i Splitsko-dalmatinska u kojima PDI poprima vrijednost 25, odnosno 26. Sve to upućuje da su ispitanici u Istarskoj i Splitsko-dalmatinskoj županiji skloniji zagovaranju stava da se nejednakosti među ljudima moraju svesti na najmanju moguću mjeru, da se djeca i druge slabije skupine trebaju tretirati kao ravnopravne strane u odnosu sa starijima i autoritetima, decentralizacija sustava upravljanja je poželjna, a hijerarhija u organizacijama nužno zlo za jednostavnije administriranje.

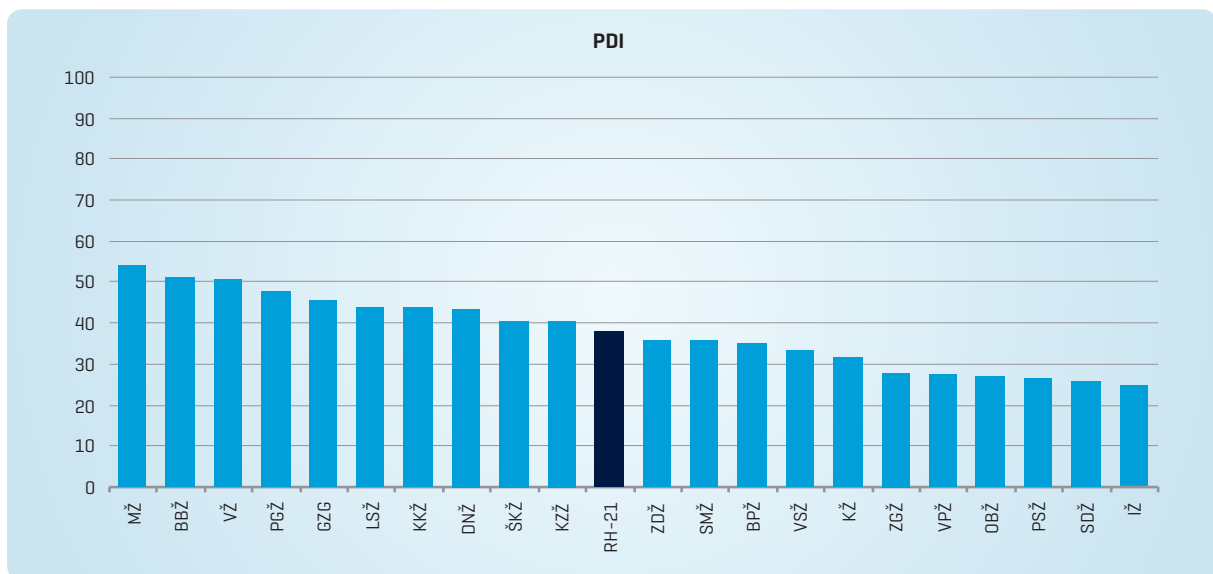
U sjeverozapadnim županijama prisutnije je mišljenje kako kompetencije, status, bogatstvo i moć trebaju ići jedno s drugim, te da je posao za kojega je potrebno više obrazovanje ili posao u uredu cjenjeniji od fizičkog rada. Centralizacija i hijerarhija u upravljanju je poželjna, a podijeljene uloge u društvu valja poštovati. Zagovara se poslušnost prema [zaslužnim] autoritetima i starijima. Međutim, budući da odstupanja od prosjeka RH-21 koji iznosi relativno niskih 38 nisu velika, razlike između županija s najvišim i najnižim PDI nisu velike (slika 3.3.).

**Tablica 3.3.** Distanca moći (PDI) po županijama

Županija	PDI
Međimurska	54
Bjelovarsko-bilogorska	51
Varaždinska	51
Primorsko-goranska	48
Grad Zagreb	46
Ličko-senjska	44
Koprivničko-križevačka	44
Dubrovačko-neretvanska	44
Šibensko-kninska	41
Krapinsko-zagorska	40
<b>Prosjek županija</b>	<b>38</b>
Zadarska	36
Sisačko-moslavačka	36
Brodsko-posavska	35
Vukovarsko-srijemska	34
Karlovačka	32
Zagrebačka	28
Virovitičko-podravska	27
Osječko-baranjska	27
Požeško-slavonska	27
Splitsko-dalmatinska	26
Istarska	25

Izvor: Anketno istraživanje EIZ.

**Slika 3.3.** Distanca moći (PDI) - županije u odnosu na prosjek Republike Hrvatske



Izvor: Anketno istraživanje EIZ.

### 3.2. Individualizam vs. kolektivism po županijama

Slijedeća dimenzija nacionalne kulture je individualizam u odnosu na kolektivism, mjereno IDV indeksom. Osim već spomenute pretežito individualističke prirode hrvatskog društva u cjelini, zanimljivo je primijetiti kako su u okviru ove dimenzije prisutne relativno veće razlike među županijama (tablica 3.4.). Čak osam županija ima IDV indeks viši od 70 na skali od 0 do 100, dok je samo u Istarskoj županiji IDV indeks niži od 50.

Visok stupanj individualizma odražava stav da je svatko krojač svoje sreće i da svaki pojedinac dobiva prema vlastitom trudu i zaslugama; djecu je potrebno što prije

osamostaliti i naučiti da se brinu samo za sebe i vlastiti probitak. Individualistička okolina je snažno orijentirana ka postizanju pojedinačnog uspjeha, konkurenciji i boljim rezultatima pojedinca od kojeg se ne očekuje „utapanje“ u kolektivnim uspjesima. Timski rad se podržava samo ako je u funkciji individualnog prosperiteta članova tima; ukratko, individualni interes prevladava svugdje i uvijek naspram kolektivnog.

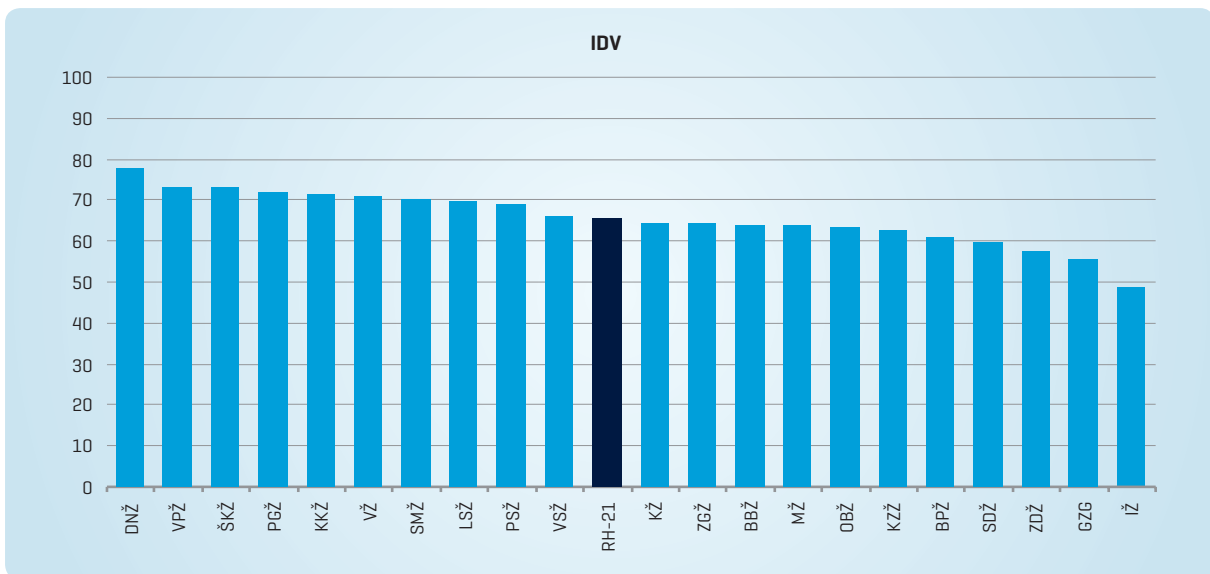
Što čini Istarsku županiju više kolektivističkom, a njoj je odmah uz bok i Grad Zagreb, teško je reći iz županijskih prosjeka IDV indeksa (slika 3.4.). Moguće je da objašnjenje leži u visokom stupnju razvijenosti, heterogenom i multietničkom sastavu stanovništva ili nekim drugim poveznicama koje valja dublje istražiti.

**Tablica 3.4.** Individualizam (IDV) po županijama

Županija	IDV
Dubrovačko-neretvanska	78
Virovitičko-podravska	73
Šibensko-kninska	73
Primorsko-goranska	72
Koprivničko-križevačka	72
Varaždinska	71
Sisačko-moslavačka	70
Ličko-senjska	70
Požeško-slavonska	69
Vukovarsko-srijemska	66
<b>Prosjek županija</b>	<b>66</b>
Karlovačka	64
Zagrebačka	64
Bjelovarsko-bilogorska	64
Međimurska	64
Osječko-baranjska	63
Krapinsko-zagorska	63
Brodsko-posavska	61
Splitsko-dalmatinska	60
Zadarska	57
Grad Zagreb	56
Istarska	49

Izvor: Anketno istraživanje ELZ.

**Slika 3.4.** Individualizam (IDV) - županije u odnosu na prosjek Republike Hrvatske



Izvor: Anketno istraživanje EIZ.

### 3.3. Indeks izbjegavanja nesigurnosti po županijama

U prethodnom je tekstu već spomenuto kako Hrvatska pripada krugu zemalja s iznimno visokim prosječnim indeksom izbjegavanja nesigurnosti, čak 91, pri čemu se skala prema Hofstedeovoj formuli za izračun penje iznad 104 u slučaju Hrvatske (tablica 3.5.).

Koprivničko-križevačka i Bjelovarsko-bilogorska županija su susjedne županije koje dijele najnižu razinu izbjegavanja nesigurnosti (ispod 80). Na vrhu rang liste županija s najvećim indeksom izbjegavanja nesigurnosti

[UAI je veći od 100] su Istarska, Splitsko-dalmatinska županija i Grad Zagreb.

Izbjegavanje nesigurnosti povezano je sa strahom od novoga, nepoznatoga ili drugačijega te često mjera netolerancije i isključivosti prema svemu što je različito. Neizvjesnost je često povezana s otporom prema promjenama i stresom kojeg promjene izazivaju.

U svakodnevnom životu i radu, izbjegavanje nesigurnosti se pokušava anulirati preferencijalnim stavom prema pravilima, regulativi, poštivanju propisa i ustaljene prakse. Vladavina prava i uvođenje reda u vrhu su sustava vrijednosti županija s visokim UAI (slika 3.5.).

**Tablica 3.5.** Izbjegavanje nesigurnosti (UAI) po županijama

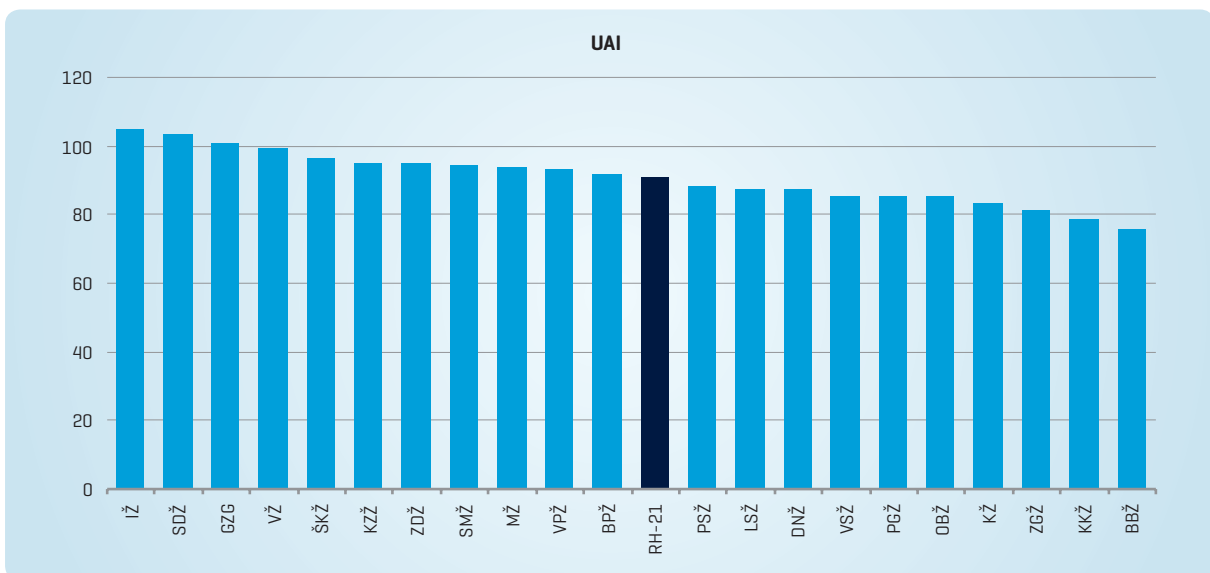
Županija	UAI
Istarska	105
Splitsko-dalmatinska	103
Grad Zagreb	101
Varaždinska	99
Šibensko-kninska	96
Krapinsko-zagorska	95
Zadarska	95
Sisačko-moslavačka	94
Međimurska	94
Virovitičko-podravska	93
Brodsko-posavska	92



Prosjek županija	91
Požeško-slavonska	88
Ličko-senjska	87
Dubrovačko-neretvanska	87
Vukovarsko-srijemska	85
Primorsko-goranska	85
Osječko-baranjska	85
Karlovačka	83
Zagrebačka	81
Koprivničko-križevačka	79
Bjelovarsko-bilogorska	76

Izvor: Anketno istraživanje EIZ.

**Slika 3.5.** Izbjegavanje nesigurnosti [UAI] - županije u odnosu na prosjek Republike Hrvatske



Izvor: Anketno istraživanje EIZ.

### 3.4. Indeks maskuliniteta po županijama

Indeks maskuliniteta je za cijelu Hrvatsku vrlo nizak i kreće se od najviših 37 u Zagrebačkoj županiji do ekstremno niskih vrijednosti u županijama istočne Hrvatske. Osječko-baranjska i Vukovarsko-srijemska županija imaju najniži, čak negativni MAS indeks (tablica 3.6.).

Vrijednosti ove dimenzije nacionalne kulture ukazuju da feminitet u hrvatskim županijama prevladava u odnosu na maskulinitet. Kao što je već detaljno opisano

u prethodnom poglavlju, nazivi ove dimenzije ne ukazuju na „macho“ ili ženstvenije karakteristike pojedinca.

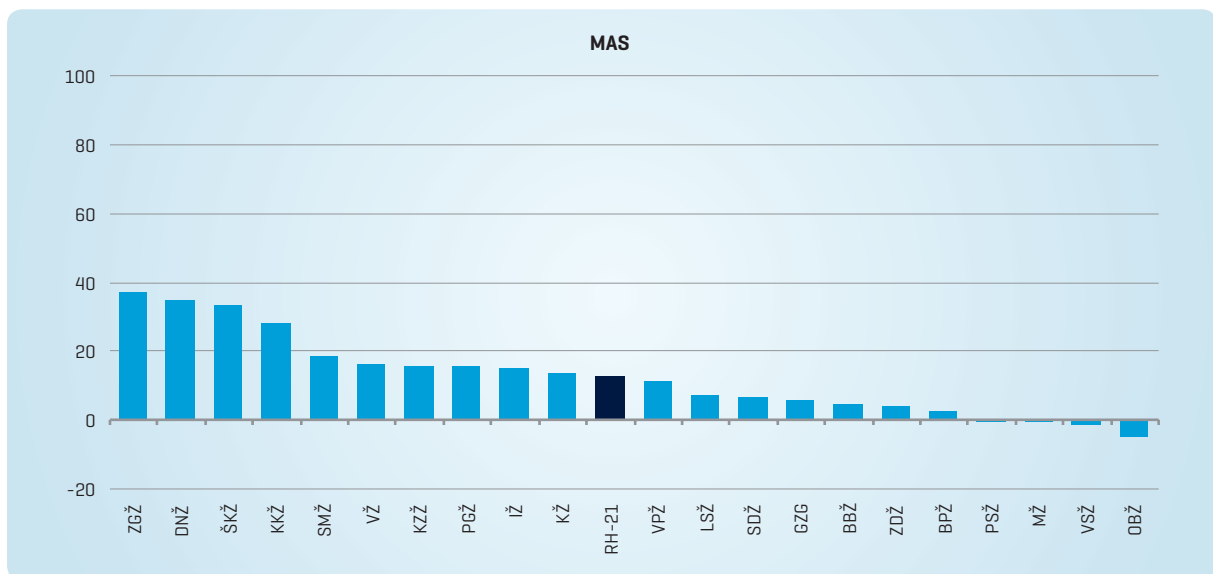
Ovdje se radi o zastupljenim društvenim vrijednostima koje više ili manje odražavaju mekani pristup rješavanju problema konsenzusom, sklonost intuitivnom odlučivanju, brigu za bližnje i isticanje humanih vrijednosti u društvu, vrednovanje blagostanja u odnosu na perfekcionizam i rezultate. Ovaj skup vrijednosti Hofstede naziva feminitetom, i one su snažno prisutne u županijama na desnoj strani slike 3.6.

**Tablica 3.6.** Indeks maskuliniteta [MAS] po županijama

Županija	MAS
Zagrebačka	37
Dubrovačko-neretvanska	35
Šibensko-kninska	33
Koprivničko-križevačka	28
Sisačko-moslavačka	18
Varaždinska	16
Krapinsko-zagorska	16
Primorsko-goranska	15
Istarska	15
Karlovačka	14
<b>Prosjek županija</b>	<b>12</b>
Virovitičko-podravska	11
Ličko-senjska	7
Splitsko-dalmatinska	7
Grad Zagreb	6
Bjelovarsko-bilogorska	5
Zadarska	4
Brodsko-posavska	3
Požeško-slavonska	0
Međimurska	0
Vukovarsko-srijemska	-1
Osječko-baranjska	-5

Izvor: Anketno istraživanje EIZ.

**Slika 3.6.** Indeks maskuliniteta [MAS] - županije u odnosu na prosjek Republike Hrvatske



Izvor: Anketno istraživanje EIZ.

### 3.5. Vremenski horizont ciljeva po županijama

Posljednja analizirana i naknadno dodana dimenzija nacionalne kulture prema Hofstedeu je vremenski horizont ciljeva. On može biti dugoročan ili kratkoročan, ovisno o vrijednosti LTO indeksa. Za hrvatske županije tipična je velika ujednačenost LTO indeksa, oko prosječne vrijednosti 45, koja je uzgred na sredini skale od 0 do 100 (tablica 3.7).

Zadarska, Dubrovačko-neretvanska i Vukovarsko-srijemska županija imaju LTO indeks jednaki ili veći od 50. Najniže vrijednosti LTO indeksa zabilježene su u Osječko-baranjskoj (37) i Zagrebačkoj županiji (39).

Pitanje je dopuštaju li male razlike po županijama zaključke o orijentiranosti više rangiranih županija na dugoročne ciljeve za razliku od kratkoročnih ciljeva

koji su značajni za županije u donjem dijelu rang liste. Ukoliko bi razlike krajnjih vrijednosti LTO indeksa među županijama bile veće, imalo bi smisla interpretirati veće sklonosti štednji i ulaganju u obrazovanje, ili očuvanju tradicije u sredinama gdje je LTO indeks veći. Slika 3.7. pokazuje visoku koncentraciju županija oko nacionalnog prosjeka RH-21.

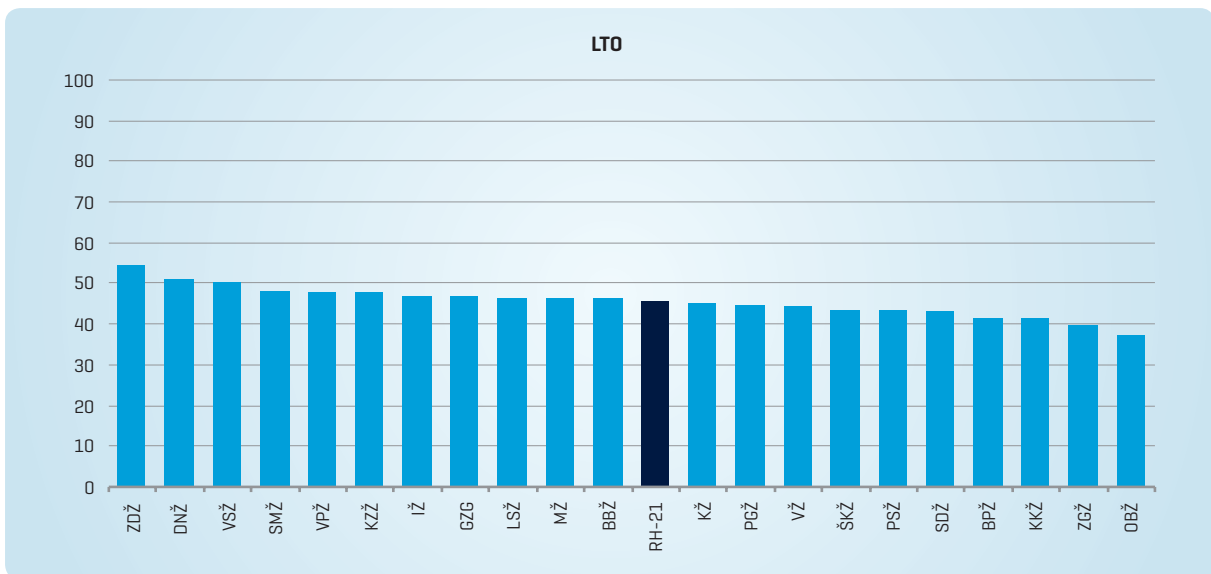
Zaključno, promatrajući po dimenzijama nacionalne kulture, odstupanja među županijama nisu u dovoljnoj mjeri izražena da bi se mogao sa sigurnošću izraditi društveni profil po kojemu bi se pojedina županija prepoznala u odnosu prema drugim županijama. Izvjesno je, međutim, da je sustav vrijednosti u društvu, pa tako i u hrvatskom društvu u cjelini i u pojedinim regijama rezultat niza faktora i njihovih kombinacija. U narednom poglavlju ispituju se interakcije dimenzija nacionalne kulture.

**Tablica 3.7.** Vremenski horizont ciljeva (LTO) po županijama

Županija	LTO
Zadarska	54
Dubrovačko-neretvanska	51
Vukovarsko-srijemska	50
Sisačko-moslavačka	48
Virovitičko-podravska	48
Krapinsko-zagorska	48
Istarska	47
Grad Zagreb	47
Ličko-senjska	47
Međimurska	47
Bjelovarsko-bilogorska	46
<b>Prosjeak županija</b>	<b>45</b>
Karlovačka	45
Primorsko-goranska	45
Varaždinska	44
Šibensko-kninska	44
Požeško-slavonska	43
Splitsko-dalmatinska	43
Brodsko-posavska	41
Koprivničko-križevačka	41
Zagrebačka	39
Osječko-baranjska	37

Izvor: Anketno istraživanje EIZ.

**Slika 3.7.** Vremenski horizont ciljeva [LTO] - županije u odnosu na prosjek Republike Hrvatske



Izvor: Anketno istraživanje EIZ.

## 4. Kombinacije dimenzija nacionalne kulture

U ovom se poglavlju analiziraju kombinacije dimenzija nacionalne kulture na razini županija Republike Hrvatske:

1. distanca moći [PDI] i individualizam vs. kolektivism [IDV],
2. distanca moći [PDI] i maskulinitet vs. feminitet [MAS],
3. distanca moći [PDI] i izbjegavanje nesigurnosti [UAI],
4. maskulinitet vs. feminitet [MAS] i individualizam vs. kolektivism [IDV],
5. maskulinitet vs. feminitet [MAS] i izbjegavanje nesigurnosti [UAI],
6. izbjegavanje nesigurnosti [UAI] i individualizam vs. kolektivism [IDV],
7. vremenski horizont ciljeva [LTO] i individualizam vs. kolektivism [IDV],
8. vremenski horizont ciljeva [LTO] i izbjegavanje nesigurnosti [UAI],
9. vremenski horizont ciljeva [LTO] i distanca moći [PDI].

Kombinacije su bazirane na opisanim dimenzijama Hofstedovog koncepta nacionalne kulture [Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010]: [1] distanca moći [PDI], [2] individualizam vs. kolektivism [IDV], [3] maskulinitet vs. feminitet [MAS], [4] izbjegavanje nesigurnosti [UAI] i [5] vremenski horizont ciljeva [LTO]. Različite kombinacije tih dimenzija pomažu u razumijevanju i

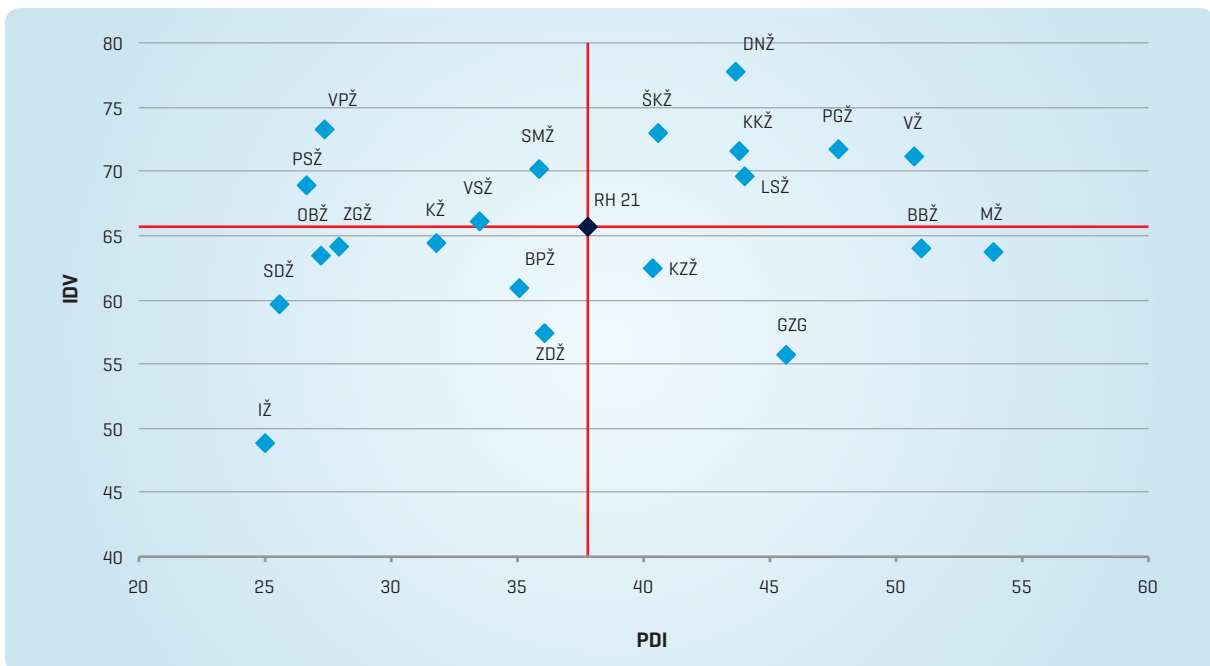
objašnjavanju ponašanja ljudi, zaposlenika i menadžera. Svaka od kombinacija na specifičan način utječe na oblikovanje organizacijske kulture, koncepciju i stil menadžmenta.

Dimenzije nacionalne kulture omogućuju usporedbu vrijednosti kulture između zemalja i regija. Budući da se te vrijednosti sporo mijenjaju, jer su duboko ukorijenjene u svijesti i ponašanju ljudi, one su pogodne za analizu na dugi rok.

### 4.1. Odnos između dimenzija PDI i IDV

Na slici 4.1. prikazane su različite kombinacije odnosa između dimenzija PDI (distanca moći) i IDV (individualizam vs. kolektivism). Te kombinacije predstavljaju odnos između jednakosti u distribuciji moći (dimenzija PDI) i orijentacije prema interesima pojedinaca ili grupe (dimenzija IDV) [Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010]. Distanca moći opisuje kakve odnose imaju zaposleni s nadređenima, u kojoj mjeri nadređeni konzultiraju podređene i u kojoj mjeri podređeni mogu iskazati svoje neslaganje s nadređenima, te predstavlja jasno određenu hijerarhijsku strukturu. S druge strane, individualizam vs. kolektivism opisuje koliko zaposleni imaju, uz posao, vremena i za privatni život, kakva je sigurnost njihovog zaposlenja, kakva je razina raznolikosti i izazova na poslu. Drugim riječima, ova dimenzija opisuje u kojoj mjeri su zaposleni orijentirani na sebe ili uvažavaju i interese grupe u organizaciji.

**Slika 4.1.** Odnos između dimenzija PDI i IDV



Napomena: Vrijednosti PDI distribuirane su na skali od 25,0 do 53,9, pri čemu polovica županija ima vrijednosti manje od 36,0 (medijan), a druga polovica županija ima veće vrijednosti. Prosjek RH-21 iznosi 37,8 (standardna devijacija = 9,24). S druge strane, vrijednosti dimenzije IDV distribuirane su od 48,9 do 77,8, pri čemu polovica županija ima vrijednosti manje od 64,4 (medijan), a polovica veće od te vrijednosti. Prosjek RH-21 iznosi 65,6 (standardna devijacija = 6,9). Između dimenzija PDI i IDV postoji niska, ali pozitivna korelacija ( $r = 0,30$ ).

U prosjeku Hrvatska ima nižu vrijednost PDI i višu vrijednost IDV. To znači da je ravnomjernije raspodijeljena moć u organizaciji, da zaposleni mogu iskazati svoje nezadovoljstvo i konzultirati se s nadređenima. S druge strane, viša razina IDV znači da su zaposleni usmjereni više prema ostvarivanju svojih interesa, imaju više slobodnog vremena, sloboda i izazovi su im važni, dok su programi osposobljavanja i fizički uvjeti manje važni. Postoje, međutim, razlike između županija u navedenim dimenzijama. Kombinacije između dimenzija PDI i IDV mogu se prikazati u sljedeća četiri kvadranta:

- Kvadrant 1: niža razina IDV i niža razina PDI (veća orijentiranost prema grupi i veća jednakost u distribuciji moći);
- Kvadrant 2: niža razina IDV i viša razina PDI (veća orijentiranost prema grupi i veća nejednakost u distribuciji moći);
- Kvadrant 3: viša razina IDV i niža razina PDI (veća orijentiranost prema pojedincu i veća jednakost u distribuciji moći);

- Kvadrant 4: viša razina IDV i viša razina PDI (veća orijentiranost prema pojedincu i veća nejednakost u distribuciji moći).

Od navedenih kombinacija posebno valja istaknuti Kvadrant 3 i Kvadrant 4. U Kvadrantu 3 nalaze se županije koje imaju višu razinu IDV i nižu razinu PDI. Tu se posebno ističu Virovitičko-podravska županija, Požeško-slavonska županija i Sisačko-moslavačka županija. U Kvadrantu 4 nalaze se županije koje imaju višu razinu PDI i višu razinu IDV, a tu se posebno ističu: Dubrovačko-neretvanska županija, Šibensko-kninska županija, Koprivničko-križevačka županija, Primorsko-goranska županija, Varaždinska županija, Ličko-senjska županija.

U literaturi se ističe da postoji povezanost između dimenzija PDI, IDV i ekonomske razvijenosti zemlje (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010). Većina razvijenih zemalja EU-a, SAD i Švicarska imaju višu ili visoku razinu IDV i nižu ili srednju razinu PDI (Kvadrant 3 i Kvadrant 4). Riječ je o individualističkim kulturama koje vrednuju uspjeh i dostignuća pojedinca, koja se rukovode vlastitim interesima i u kojima se pojedinci

oslanjaju prvenstveno na vlastite ideje i stavove, te su orijentirani na zadatke, a ne na odnose između ljudi. Interesi pojedinca prevladavaju nad interesima grupe. Na radnom mjestu, zaposleni imaju veću razinu samostalnosti i osjećaj postignuća. Obiteljske veze se smatraju neprikladnim u ovom okruženju jer je odnos između poslodavca i zaposlenika striktno poslovan. Istovremeno, niža razina PDI [distanca moći] znači da je moć ravnomjernije raspoređena. Potiče se decentralizacija, a menadžeri u procesu donošenja odluka konzultiraju svoje podređene.

S druge strane, u Kvadrantu 1 i Kvadrantu 2 nalaze se županije koje imaju nižu razinu IDV i imaju nižu razinu PDI (Istarska županija i Zadarska županija) ili višu razinu PDI (Grad Zagreb). U „kolektivističkim kulturama“, gdje se više teži prema timskom radu, a manje prema pojedincu, organizacija se doživljava više kao „obitelj“ u kojoj se teži zadovoljavanju poštovanja ostalih članova grupe, a na zadovoljstvo poslom snažno utiču priznatost i prestiž radnog mjesta, pohvale, kao i nagrade na bazi timskih rezultata. Interesi grupe prevladavaju nad interesima pojedinca i naglasak je na organizaciji. Također, pri zapošljavanju se preferiraju oni ljudi koji

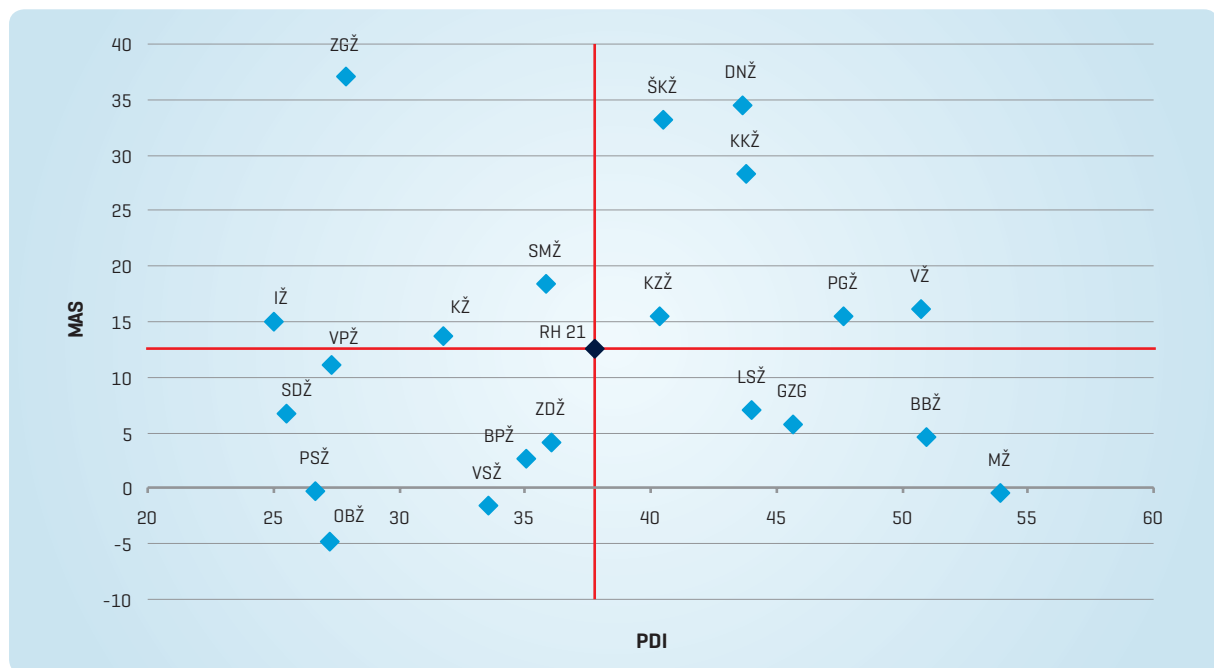
imaju veće sklonosti prema timskom radu. Prilikom analize rezultata poslovanja loši rezultati zaposlenika ne moraju završiti otkazom tog zaposlenika, a bonusi i nagrade daju se grupi umjesto pojedincu.

U zemljama s visokom distancom moći hijerarhija predstavlja temeljno načelo na kojemu se zasnivaju svi odnosi. Postoje jaki i odlučni lideri, dok se neodlučni lideri doživljavaju kao slabi i neefikasni. Također, zaposleni očekuju da im se kaže što trebaju raditi. Moć je centralizirana, autokratska, a izvršitelji ne očekuju da budu konzultirani u procesu donošenja odluka. Tu su i velike razlike u plaćama, a nadređeni imaju brojne privilegije. Tranzicijske zemlje istočne Europe, kao npr. Rusija, te Brazil i Indija imaju nižu razinu IDV i veću razinu PDI [Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010].

## 4.2. Odnos između dimenzija PDI i MAS

Na slici 4.2. prikazane su različite kombinacije odnosa između dimenzija PDI (distanca moći) i MAS [maskulinitet vs. feminitet]. Te kombinacije predstavljaju odnos između jednakosti u distribuciji moći [PDI] i brizi u razvoju dobrih odnosa [MAS] [Hofstede, Hofstede i

**Slika 4.2.** Odnos između dimenzija PDI i MAS



Napomena: Vrijednosti MAS distribuirane su od -4,9 do 37,1, pri čemu polovica županija ima vrijednosti manje od 11,1 (medijan), a polovica veće od te vrijednosti. Prosjek RH-21 iznosi 12,5 (standardna devijacija = 12,3). S druge strane, vrijednosti PDI distribuirane su na skali od 25,0 do 53,9, pri čemu polovica županija ima vrijednosti manje od 36,0 (medijan), a polovica veće od navedene vrijednosti. Prosjek RH-21 iznosi 37,8 (standardna devijacija = 9,24). Na primjeru hrvatskih podataka nije pronađena korelacija između dimenzija PDI i MAS ( $r = 0,08$ ).

Minkov, 2010]. MAS dimenzija se odnosi na stupanj do kojega zaposleni rade s kolegama, kakva je međusobna suradnja, te kakva je mogućnost napredovanja na poslu.

U Hrvatskoj postoji relativno niska razina MAS i niža je razina vrijednosti PDI. Niska razina MAS znači da Hrvatska u prosjeku ima obilježja „ženske kulture“, gdje je veći naglasak na dobrim odnosima, suradnji s kolegama, važna je sigurnost zaposlenja i rad u željenom mjestu. Postoje razlike u vrijednostima ovih dimenzija među županijama. Kombinacije PDI i MAS prikazane su u četiri kvadranta, kako slijedi:

- Kvadrant 1: niska razina MAS i niža razina PDI (veća razina obilježja „ženske kulture“ i veća jednakost u distribuciji moći);
- Kvadrant 2: niska razina MAS i viša razina PDI (veća razina obilježja „ženske kulture“ i veća nejednakost u distribuciji moći);
- Kvadrant 3: niža razina MAS i niža razina PDI (manja razina obilježja „ženske kulture“ i veća jednakost u distribuciji moći);
- Kvadrant 4: niža razina MAS i viša razina PDI (manja razina obilježja „ženske kulture“ i veća nejednakost u distribuciji moći).

Većina razvijenih zemalja ima nisku razinu PDI, a mogu imati višu i visoku razinu MAS – „muške kulture“ (kao npr. Velika Britanija, Njemačka, SAD i Austrija) ili nisku razinu MAS – „ženske kulture“ (kao npr. Švedska, Danska, Nizozemska i Finska) [Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010]. U Hrvatskoj najveću razinu MAS i nisku razinu PDI (Kvadrant 3) ima Zagrebačka županija, dok se po najnižoj razini MAS i niskoj razini PDI ističu Osječko-baranjska županija, Požeško-slavonska županija, Splitsko-dalmatinska županija, te Vukovarsko-srijemska županija.

U „ženskim kulturama“ s niskom distancom moći (Kvadrant 1), glavno obilježje je fokus na ljudske resurse, delegiranje odgovornosti na izvršitelje, na komunikaciji i njegovanju međuljudskih odnosa. U ovim kulturama se zaposleni potiču na inicijativu, a timovi funkcioniraju efikasno, prvenstveno zato što su suradnja, jednakost i rezultati grupe, a ne pojedinca, visoko vrednovani. Konflikte se rješavaju pregovaranjem i kompromisom, a idealan posao je onaj koji pruža mogućnosti za suradnju

i društvene kontakte. „Ženske kulture“ preferiraju inkrementalna poboljšanja i rješavanje problema kako bi se održala stabilnost. U ovim kulturama ima više žena na menadžerskim pozicijama.

U odnosu na „ženske kulture“, „muške kulture“ imaju jasnu podjelu uloga, očekujući od muškarca da bude odlučan, ambiciozan, dominantan i da teži materijalnom uspjehu. „Muške kulture“ vrednuju visoke zarade, unapređenja i izazovne poslove. Razlike se primjećuju i u potrošačkim navikama jer u pretežito „muškim“ društvima većinu kupnji prehrambenih proizvoda obavljaju žene, dok su muškarci orijentirani na kupnju statusnih simbola.

### 4.3. Odnos između dimenzija PDI i UAI

Na slici 4.3. prikazane su različite kombinacije odnosa između dimenzija PDI (distanca moći) i UAI (izbjegavanje nesigurnosti). Ova kombinacija navedenih dimenzija opisuje način razmišljanja u organizaciji i kako se rješavaju problemi u organizaciji. Izbjegavanje nesigurnosti pokazuje u kojoj mjeri se pojedinci osjećaju ugroženi uslijed nesigurnosti, nepoznatog i kako prihvaćaju nešto novo. UAI dimenzija obuhvaća sklonost prema natjecanju i sklonost prema regulaciji, stabilnosti i poštivanju pravila organizacije.

U Hrvatskoj postoji visoka razina UAI i relativno niska razina PDI. Postoji strah od nesigurnosti, mala je sklonost prema preuzimanju rizika, ljudi teže prema jasno reguliranim pravilima u organizaciji, a koja uvode u posao veću razinu sigurnosti, predvidivosti i transparentnosti. Zaposleni u Hrvatskoj također teže i prema ravnomjernijoj distribuciji moći unutar organizacije.

Među županijama postoje razlike koje se mogu prikazati različitim kombinacijama ovih dimenzija. Kombinacije PDI i UAI prikazane su u četiri kvadranta, kako slijedi:

- Kvadrant 1: viša razina UAI i niža razina PDI (težnja prema sigurnosti i veća jednakost u distribuciji moći);
- Kvadrant 2: viša razina UAI i viša razina PDI (težnja prema sigurnosti i veća nejednakost u distribuciji moći);



**Slika 4.3.** Odnos između dimenzija PDI i UAI



Napomena: UAI vrijednosti se kreću od 75,8 do 104,7. Polovica županija ima vrijednosti manje od 91,7 (medijan), a polovica veće od te vrijednosti. Srednja vrijednost RH-21 UAI je 90,7 [standardna devijacija = 7,9]. S druge strane, vrijednosti PDI distribuirane su na skali od 25,0 do 53,9, pri čemu polovica županija ima vrijednosti manje od 36,0 [medijan], a polovica veće od navedene vrijednosti. Prosjek RH-21 iznosi 37,8 [standardna devijacija = 9,24]. Neznatna je i negativna je korelacija između ove dvije dimenzije [ $r = -0,15$ ].

- Kvadrant 3: visoka razina UAI i niža razina PDI (težnja prema višoj razini sigurnosti i veća jednakost u distribuciji moći);
- Kvadrant 4: visoka razina UAI i viša razina PDI (težnja prema višoj razini sigurnosti i veća nejednakost u distribuciji moći).

Razvijene zemlje imaju nisku razinu UAI i nisku razinu PDI [kao npr. SAD, Velika Britanija, Nizozemska, Švicarska, Norveška, Danska i Švedska]. Hrvatska odstupa od razvijenih zemalja po višoj razini UAI. Post-tranzicijske zemlje istočne Europe imaju u pravilu višu ili visoku razinu UAI i veću razinu PDI [Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010], što znači da teže većoj regulaciji i biraju „čvrste“ lidere.

U Hrvatskoj najnižu razinu UAI i nisku razinu PDI imaju Zagrebačka županija, Osječko-baranjska županija, Karlovačka županija, Vukovarsko-srijemska županija [Kvadrant 1]. U Kvadrantima 3 i 4 nalaze se županije koje imaju visoku razinu težnje prema izbjegavanju nesigurnosti. Tu se nalaze: Istarska županija, Splitsko-dalmatinska županija, Virovitičko-podravna županija,

Brodsko-posavska županija, Zadarska županija, Sisačko-moslavačka županija, Šibensko-kninska županija, Krapinsko-zagorska županija, Grad Zagreb, Varaždinska županija. Viši stupanj izbjegavanja nesigurnosti vodi prema jasnoj organizacijskoj strukturi i definiranim pravilima.

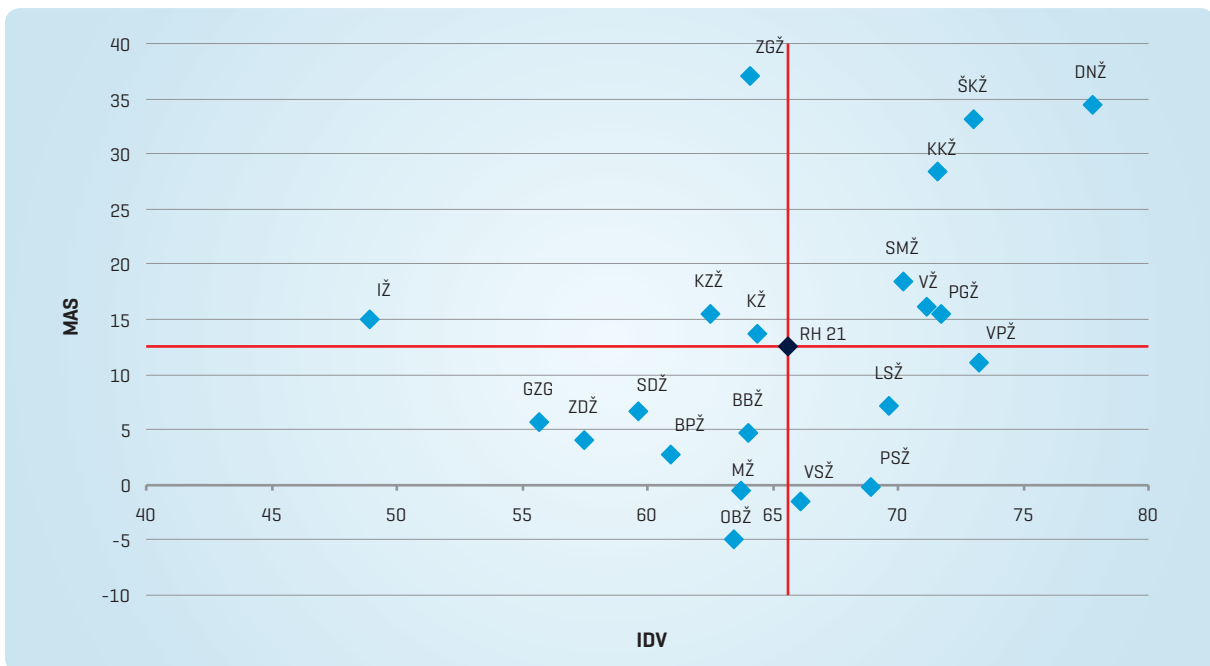
#### 4.4. Odnos između dimenzija MAS i IDV

Na slici 4.4. prikazane su različite kombinacije odnosa između dimenzija MAS [maskulinitet vs. feminitet] i IDV [individualizam vs. kolektizam].

U prosjeku u Hrvatskoj postoji niža razina MAS i viša razina IDV. Postoje razlike po županijama Hrvatske. Kombinacije IDV i MAS prikazane su u četiri kvadranta, kako slijedi:

- Kvadrant 1: niska razina MAS i niža razina IDV [jaka obilježja „ženske kulture“ i veća orijentiranost prema grupi];

**Slika 4.4.** Odnos između dimenzija MAS i IDV



Napomena: Vrijednosti IDV se kreću od 48,9 do 77,8, pri čemu polovica županija ima vrijednosti manje od 64,4 (medijan), a polovica veće od te vrijednosti. Prosjek RH-21 iznosi 65,6 (standardna devijacija = 6,9). U pogledu vrijednosti MAS županije Hrvatske imaju vrijednosti od -4,9 do 37,1 pri čemu polovica županija ima vrijednosti manje od 11,1 (medijan), a polovica veće od te vrijednosti. Prosjek RH-21 iznosi 12,5 (standardna devijacija = 12,3). Postoji umjerena i pozitivna korelacija između MAS i IDV ( $r=0,42$ ).

- Kvadrant 2: niska razina MAS i viša razina IDV (jaka obilježja „ženske kulture“ i veća orijentiranost prema pojedincu);
- Kvadrant 3: niža razina MAS i niža razina IDV (manje izražena obilježja „ženske kulture“ i veća orijentiranost prema grupi);
- Kvadrant 4: niža razina MAS i viša razina IDV (manje izražena obilježja „ženske kulture“ i veća orijentiranost prema pojedincu).

Razvijene zemlje imaju visoku razinu IDV, a mogu imati višu razinu MAS (kao npr. Austrija, SAD, Njemačka, UK) ili nižu razinu MAS, tj. veću razinu feminiteta (kao npr. Nizozemska, Danska, Švedska). U razvijenim zemljama, a koje imaju obilježja individualističkih kultura vrednuju se uspjeh i dostignuća pojedinca, a u različitim kombinacijama MAS odnosi i ciljevi se ostvaruju s obzirom na to je li naglasak na agresivnosti, odlučnosti (obilježja muške kulture) ili nekoj razini taktičnosti i kompromisima (obilježja ženske kulture) (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010).

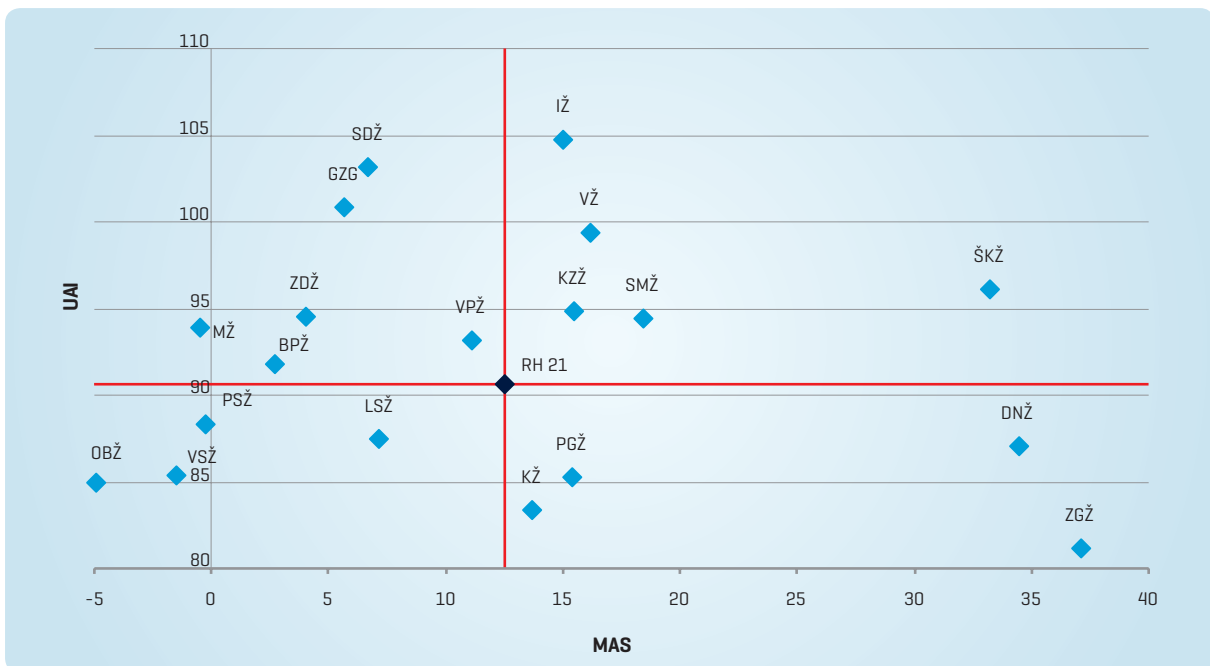
U Hrvatskoj najvišu razinu IDV, a istodobno nižu razinu MAS (nižu od prosječne vrijednosti) imaju Dubrovačko-neretvanska županija, Šibensko-kninska županija, Krapinsko-zagorska županija, Primorsko-goranska županija (Kvadrant 4.). Višu razinu IDV i nisku razinu MAS imaju Vukovarsko-srijemska županija, Požeško-slavonska županija, Ličko-senjska županija i Virovitičko-podravska županija.

#### 4.5. Odnos između dimenzija MAS i UAI

Na slici 4.5. prikazane su različite kombinacije odnosa između MAS (maskulinitet vs. feminitet) i UAI (izbjegavanje nesigurnosti). Ovaj odnos ukazuje i na razlike u motivaciji, sklonosti prema natjecanju i želji za postignućem (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010).

U Hrvatskoj općenito postoji niska razina MAS i visoka razina UAI, no postoje određene razlike između županija. Kombinacije MAS i UAI prikazane su u četiri kvadranta, kako slijedi:

**Slika 4.5.** Odnos između dimenzija MAS i UAI



Napomena: Vrijednosti MAS se kreću od -4,9 do 37,1 pri čemu polovica županija ima vrijednosti manje od 11,1 (medijan), a polovica veće od te vrijednosti. Prosjek RH-21 iznosi 12,5 (standardna devijacija = 12,3). Vrijednosti UAI se kreću od 75,8 do 104,7. Polovica županija ima vrijednosti manje od 91,7 (medijan), a polovica veće od te vrijednosti. Srednja vrijednost RH-21 UAI je 90,7 (standardna devijacija = 7,9). Neznatna je i negativna korelacija između ove dvije dimenzije ( $r = -0,11$ ).

- Kvadrant 1: viša razina UAI i niska razina MAS („težnja prema sigurnosti“ i jaka obilježja „ženske kulture“);
- Kvadrant 2: viša razina UAI i niža razina MAS („težnja prema sigurnosti“ i manje izražena obilježja „ženske kulture“);
- Kvadrant 3: visoka razina UAI i niska razina MAS („težnja prema višoj razini sigurnosti“ i jaka obilježja „ženske kulture“);
- Kvadrant 4: visoka razina UAI i niža razina MAS („težnja prema višoj razini sigurnosti“ i manje izražena obilježja „ženske kulture“).

Razvijene zemlje imaju nisku razinu UAI, a mogu imati visoku razinu MAS (kao npr. SAD i UK) i nisku razinu MAS (kao npr. Švedska, Danska, Norveška ili Nizozemska) (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010). Niska razina UAI pokazuje i veću sklonost prema novitetima, preuzimanju rizika i stoga veću razinu za postignućem.

Zanimljivi su odnosi u Kvadrantu 1 i Kvadrantu 2, jer tu se nalaze županije koje imaju relativno nižu (iako i dalje prilično visoku) razinu izbjegavanja nesigurnosti i obilježja „ženske kulture“. To su Osječko-baranjska županija, Vukovarsko-srijemska županija, Požeško-

slavonska županija, Ličko-senjska županija, Karlovačka županija, Primorsko-goranska županija, Dubrovačko-neretvanska županija, Zagrebačka županija.

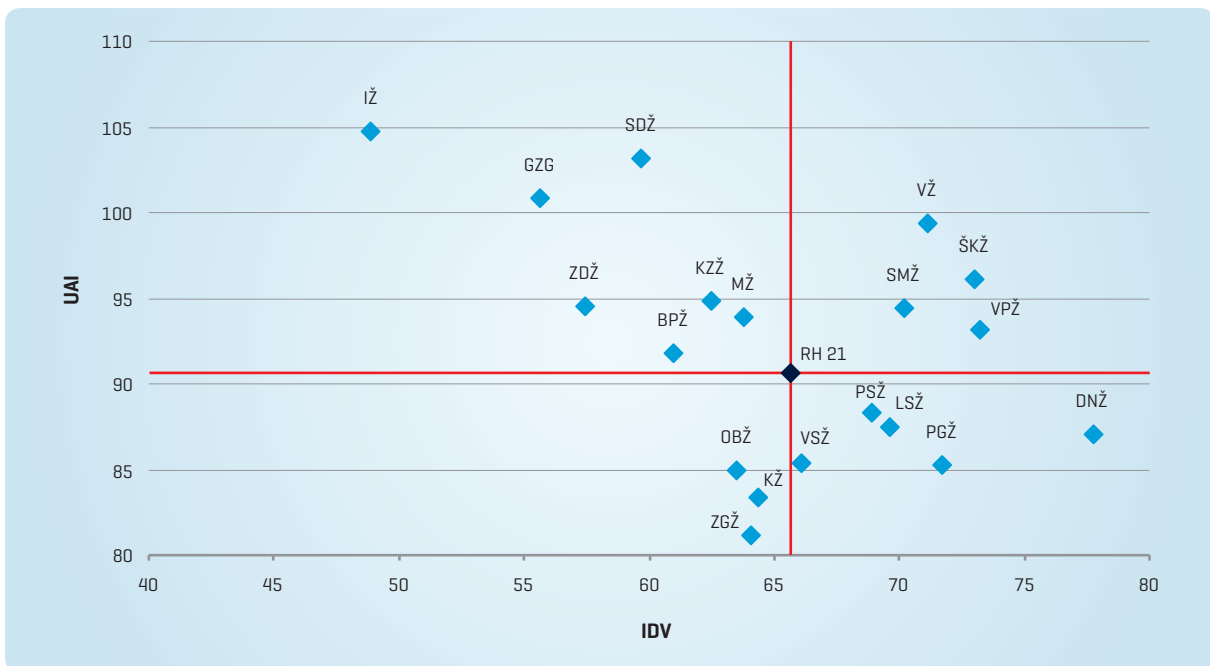
#### 4.6. Odnos između UAI i IDV

Na slici 4.6. prikazane su različite kombinacije odnosa između dimenzija UAI (izbjegavanje nesigurnosti) i IDV (individualizam vs. kolektizam). Te kombinacije ukazuju na potrebu i želju za regulacijom, zakonima, sigurnošću i orijentaciju prema interesima pojedinaca ili grupe.

U Hrvatskoj postoji visoka razina UAI i viša razina IDV. Postoje razlike među županijama. Kombinacije UAI i IDV prikazane su u četiri kvadranta, kako slijedi:

- Kvadrant 1: viša razina UAI i niža razina IDV (težnja prema sigurnosti i veća orijentacija prema grupi nego prema pojedincu);
- Kvadrant 2: viša razina UAI i viša razina IDV (težnja prema sigurnosti i veća orijentacija prema pojedincu nego prema grupi);

**Slika 4.6.** Odnos između dimenzija UAI i IDV



Napomena: U pogledu UAI vrijednosti se kreću od 75,8 do 104,7. Polovica županija ima vrijednosti manje od 91,7 (medijan), a polovica veće od te vrijednosti, što ukazuje na visoku razinu UAI. Srednja vrijednost RH-21 UAI je 90,7 (standardna devijacija = 7,9). Županije imaju vrijednosti IDV od 48,9 do 77,8, pri čemu polovica županija ima vrijednosti manje od 64,4 (medijan), a polovica veće od te vrijednosti. Prosjek RH-21 iznosi 65,6 (standardna devijacija = 6,9), što predstavlja višu razinu IDV. Između UAI i IDV postoji umjerena negativna korelacija ( $r = -0,42$ ).

- Kvadrant 3: visoka razina UAI i niža razina IDV (težnja prema višoj razini sigurnosti i veća orijentacija prema grupi nego prema pojedincu);
- Kvadrant 4: visoka razina UAI i viša razina IDV (težnja prema višoj razini sigurnosti i veća orijentacija prema pojedincu).

Razvijene zemlje [kao npr. UK, SAD i Australija] imaju visoku razinu individualizma, a mogu imati nisku razinu izbjegavanja nesigurnosti. Većina zemalja EU-a ima visoku razinu UAI, što podrazumijeva i uvođenje i primjenu strožih i definiranih zakona (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010).

U Hrvatskoj najviša razina IDV i istodobno niža razina UAI zabilježena je u Dubrovačko-neretvanskoj županiji [Kvadrant 2]. Postoji i težnja prema postizanju veće razine sigurnosti, a zajedno s većom razinom IDV, a to je evidentno u sljedećim županijama: Varaždinskoj županiji, Šibensko-kninskoj županiji, Virovitičko-podravskoj županiji, Sisačko-moslavačkoj županiji [Kvadrant 4].

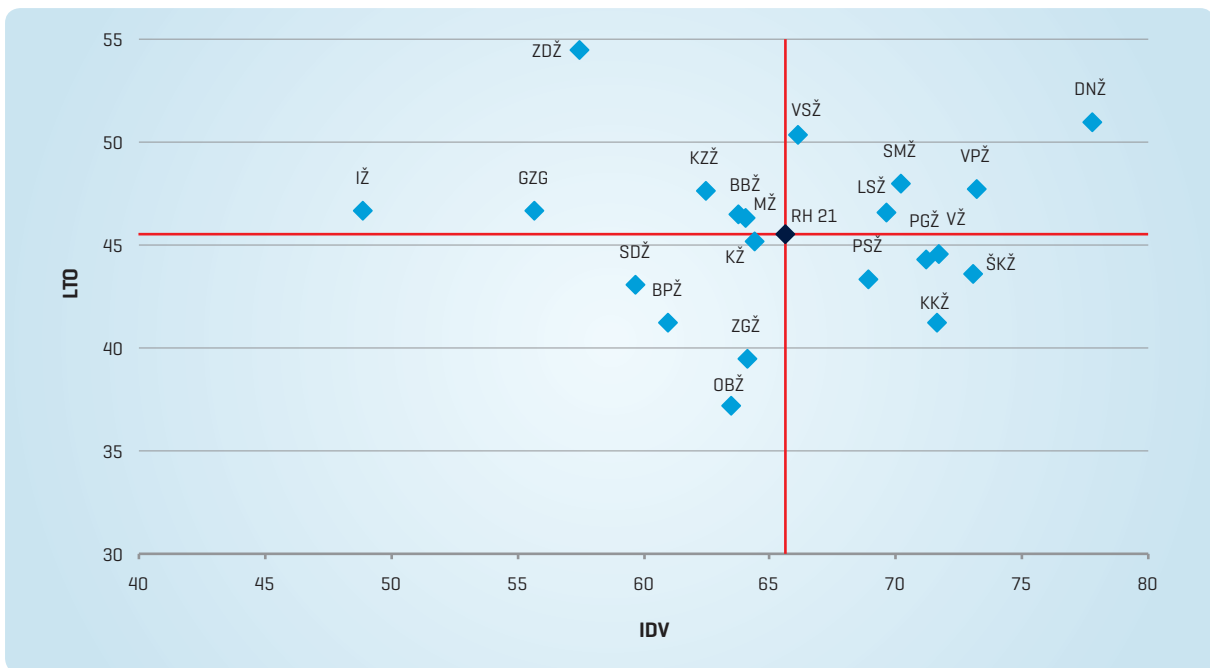
#### 4.7. Odnos između dimenzija LTO i IDV

Na slici 4.7. prikazane su različite kombinacije odnosa između LTO (vremenski horizont ciljeva) i IDV (individualizam vs. kolektivizam). Visoka dugoročna orijentacija predstavlja društvo koje je orijentirano na dugoročne nagrade, štedljivosti i uvažavanju tradicije. Resursi se štedljivo koriste i velika pažnja daje se investicijama. S druge strane, kratkoročna orijentacija predstavlja društvo koje je orijentirano više na kratkoročni rezultat, a menadžeri i zaposleni procjenjuju se s obzirom na trenutne ostvarene rezultate.

U Hrvatskoj postoji niža razina LTO, i viša razina IDV, što znači veću orijentaciju na ostvarenje kratkoročnih rezultata i veću orijentaciju na interese pojedinca i postignuće pojedinca, no prisutne su razlike između županija. Kombinacije LTO i IDV prikazane su u četiri kvadranta, kako slijedi:

- Kvadrant 1: niža razina LTO i niža razina IDV (orijentacija prema kratkoročnim ciljevima i veća orijentacija prema grupi);

**Slika 4.7.** Odnos između dimenzija LTO i IDV



Napomena: Županije imaju vrijednosti IDV od 48,9 do 77,8, pri čemu polovica županija ima vrijednosti manje od 64,4 [medijan], a polovica veće od te vrijednosti. Prosjek RH-21 iznosi 65,6 [standardna devijacija = 6,9]. U pogledu LTO vrijednosti se kreću od 37,2 do 54,5, sa srednjom vrijednošću 45,5 [standardna devijacija = 4,0]. Polovica županija ima vrijednosti manje 46,4 [medijan], a polovica veća od te vrijednosti. Postoje razlike između županija RH u vrijednostima ovih dimenzija. Ne postoji korelacija između ove dvije vrijednosti ( $r = -0,02$ ).

- Kvadrant 2: niža razina LTO i viša razina IDV [orijentacija prema kratkoročnim ciljevima i veća orijentacija prema pojedincu];
- Kvadrant 3: viša razina LTO i niža razina IDV [orijentacija prema dugoročnijim ciljevima i veća orijentacija prema grupi];
- Kvadrant 4: viša razina LTO i viša razina IDV [orijentacija prema dugoročnijim ciljevima i veća orijentacija prema pojedincu].

U Kvadrantu 3 i Kvadrantu 4 navedene su županije koje su više od ostalih županija orijentirane na ostvarivanje dugoročnog rezultata. To su Zadarska županija, Istarska županija, Grad Zagreb, Krapinsko-zagorska županija, Vukovarsko-srijemska županija, Dubrovačko-neretvanska županija. Najnižu razinu LTO ima Osječko-baranjska županija, koja istodobno ostvaruje ispodprosječnu razinu IDV.

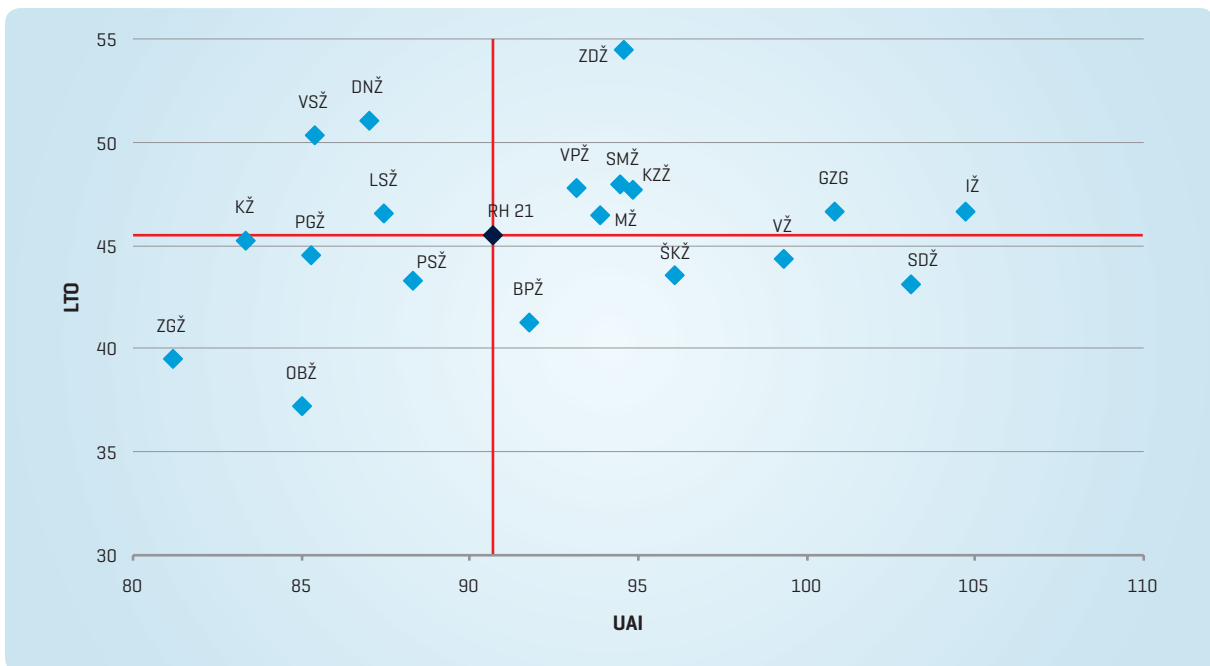
#### 4.8. Odnos između dimenzija LTO i UAI

Na slici 4.8. prikazane su različite kombinacije odnosa između UAI [izbjegavanje nesigurnosti] i LTO [vremenski horizont ciljeva].

U Hrvatskoj postoji niža razina LTO i visoka razina UAI. Može se zaključiti da su građani orijentirani na ostvarenje kratkoročnih rezultata, ali izražavaju i želju za postizanjem veće razine sigurnosti, stabilnosti, predvidivosti i transparentnosti. I u ovoj se kombinaciji primjećuju razlike između županija u vrijednostima dimenzija UAI i LTO, prikazanih u četiri kvadranta:

- Kvadrant 1: niža razina LTO i viša razina UAI [orijentacija prema kratkoročnim ciljevima i težnja prema sigurnosti];
- Kvadrant 2: niža razina LTO i visoka razina UAI [orijentacija prema kratkoročnim ciljevima i težnja prema višoj razini sigurnosti];
- Kvadrant 3: viša razina LTO i viša razina UAI [orijentacija prema dugoročnijim ciljevima i težnja prema sigurnosti];

**Slika 4.8.** Odnos između dimenzija LTO i UAI



Napomena: UAI vrijednosti se kreću od 75,8 do 104,7. Polovica županija ima vrijednosti manje od 91,7 [medijan], a polovica veće od te vrijednosti. Srednja vrijednost RH-21 UAI je 90,7 [standardna devijacija = 7,9]. U pogledu LTO vrijednosti se kreću od 37,2 do 54,5, sa srednjom vrijednošću 45,5 [standardna devijacija = 4,0]. Polovica županija ima vrijednosti manje 46,4 [medijan], a polovica veću od te vrijednosti. Neznatna je i pozitivna korelacija između ove dvije vrijednosti [ $r = 0,23$ ].

- Kvadrant 4: viša razina LTO i visoka razina UAI [orijentacija prema dugoročnijim ciljevima i težnja prema višoj razini sigurnosti].

Županije koje su orijentirane na dugoročne rezultate, a istovremeno imaju ispodprosječnu razinu UAI [Kvadrant 3] su Vukovarsko-srijemska županija, Dubrovačko-neretvanska županija i Ličko-senjska županija. Osječko-baranjska županija je županija koja je izrazito usmjerena prema ostvarenju kratkoročnih rezultata i ima najnižu razinu UAI [Kvadrant 1], dok Zadarsku županiju obilježava najveća razina LTO, u kombinaciji s visokom razinom UAI [Kvadrant 4].

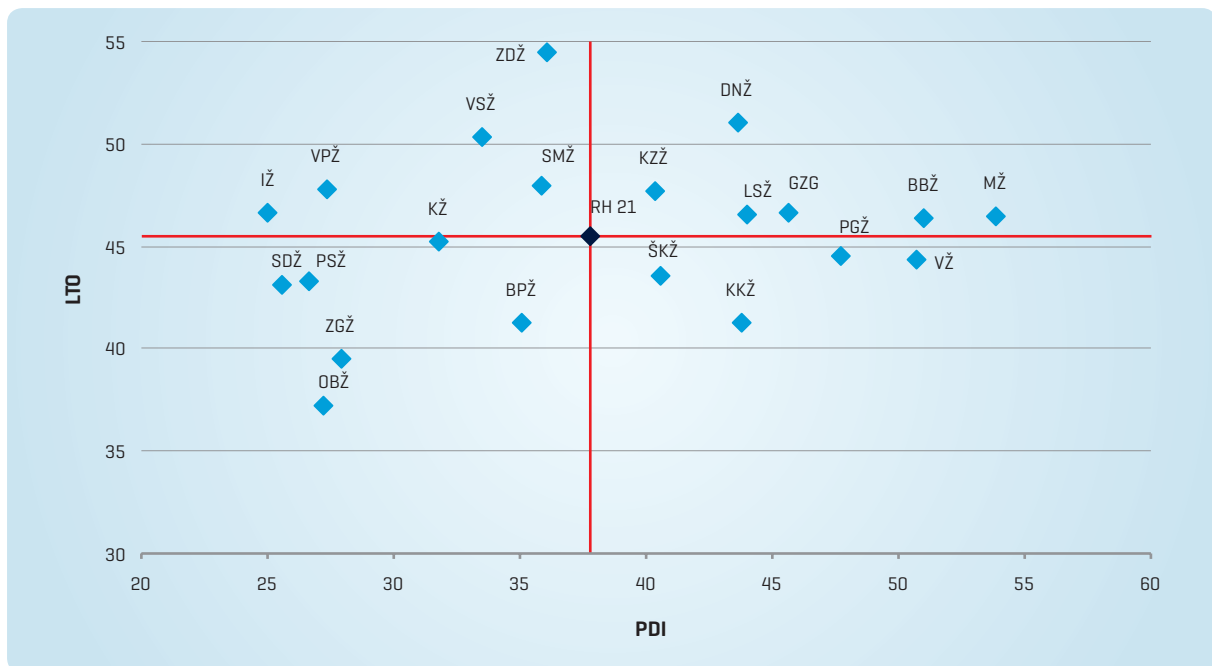
#### 4.9. Odnos između dimenzija LTO i PDI

Na slici 4.9. prikazane su različite kombinacije odnosa između PDI [distanca moći] i LTO [vremenski horizont ciljeva].

U Hrvatskoj u prosjeku postoji niža razina PDI i niža razina LTO, što znači da su građani više usmjereni prema ostvarenju kratkoročnih rezultata, a ujedno teže prema većoj jednakosti u distribuciji moći. Postoje razlike između županija. Kombinacije LTO i PDI prikazane su u četiri kvadranta, kako slijedi:

- Kvadrant 1: niža razina LTO i niža razina PDI [orijentacija prema kratkoročnim ciljevima i jednakosti u distribuciji moći];
- Kvadrant 2: niža razina LTO i viša razina PDI [orijentacija prema kratkoročnim ciljevima i veća nejednakost u distribuciji moći];
- Kvadrant 3: viša razina LTO i niža razina PDI [orijentacija prema dugoročnim ciljevima i veća jednakost u distribuciji moći];
- Kvadrant 4: viša razina LTO i viša razina PDI [orijentacija prema dugoročnim ciljevima i veća nejednakost u distribuciji moći].

**Slika 4.9.** Odnos između dimenzija LTO i PDI



Napomena: LTO vrijednosti se kreću od 37,2 do 54,5, sa srednjom vrijednošću 45,5 (standardna devijacija = 4,0). Polovica županija ima vrijednosti manje 46,4 (medijan), a polovica veću od te vrijednosti. Županije Hrvatske pokazuju vrijednosti PDI na skali od 25,0 do 53,9, pri čemu polovica županija ima vrijednosti manje od 36,0 (medijan), a polovica veće od navedene vrijednosti. Prosjek RH-21 iznosi 37,8 (standardna devijacija = 9,24). Neznatna je i pozitivna korelacija između ove dvije vrijednosti ( $r = 0,22$ ).

Županija koja se osobito ističe po tome da je usmjerena prema ostvarenju dugoročnih rezultata, a istovremeno teži manjoj nejednakosti u distribuciji moći je Zadarska županija [Kvadrant 3]. Osječko-baranjska županija je

usmjerena prema ostvarenju kratkoročnih rezultata i teži manjoj distribuciji moći [Kvadrant 1]. Međimurska županija [Kvadrant 4] je iznad prosjeka po LTO, ali ima i najveću vrijednost PDI.

## 5. Individualne razlike u dimenzijama nacionalne kulture

Za razliku od prethodnih poglavlja koja su se bavila analizom dimenzija nacionalne kulture na razini države ili županije, u ovom se poglavlju navedene dimenzije analiziraju na individualnoj razini. Ovom analizom se ispituje u kojoj mjeri demografska obilježja pojedinaca (spol, dob i obrazovanje) utječu na njihove individualne vrijednosti dimenzija nacionalne kulture.

Razlike u dimenzijama nacionalne kulture s obzirom na spol ispitanika testirane su metodom t-testa (tablica 5.1.).

Navedeni rezultati istraživanja ukazuju na to da statistički značajne razlike po spolu postoje u sljedećim dimenzijama nacionalne kulture: MAS (maskulinitet vs. feminitet), UAI (izbjegavanje nesigurnosti) i LTO (vremenski horizont ciljeva).

Prema navedenim podacima, muškarci iskazuju veću vrijednost na dimenziji MAS u odnosu na žene, odnosno

karakterizira ih veća sklonost maskulinitetu, dakle „muškom“ nepopustljivom ponašanju u rješavanju problema te vrednovanju ambicioznosti, uspjeha, perfekcionizma i rezultata.

Što se tiče druge dvije dimenzije, a to su UAI i LTO, u okviru kojih postoje statistički značajne razlike u spolu, podaci pokazuju da su upravo žene te koje iskazuju veću vrijednost na navedenim dimenzijama u odnosu na muškarce. Žene, naime, karakterizira s jedne strane veća bojazan od nepoznatih situacija pa time i veća sklonost izbjegavanju nesigurnosti, a s druge strane, žene su u odnosu na muškarce više sklone pridavati važnost upornosti i dugoročnim ciljevima kao što su obrazovanje i štednja.

Razlike u dimenzijama nacionalne kulture s obzirom na dob ispitanika testirane su metodom analize varijance (tablica 5.2.).

**Tablica 5.1.** Dimenzije nacionalne kulture i spol ispitanika

	Spol		t-test
	Muški	Ženski	
PDI	38,4	42,8	t=1,57, p=0,117
IDV	67,3	68,1	t=0,31, p=0,756
MAS	25,5	2,7	t=-4,87, p=0,000
UAI	78,8	97,5	t=5,22, p=0,000
LTO	42,4	47,8	t=4,66, p=0,000

Izvor: Anketno istraživanje EIZ.

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



**Tablica 5.2.** Dimenzije nacionalne kulture i dob ispitanika

	Dob					ANOVA
	18-24	25-34	35-44	45-54	55 i više	
PDI	33,4	37,1	46,9	45,7	37,0	F=3,30, p=0,011
IDV	71,8	74,7	71,4	59,7	63,6	F=5,13, p=0,000
MAS	36,6	18,6	7,6	6,1	10,7	F=4,39, p=0,002
UAI	79,6	81,0	93,6	99,1	83,8	F=4,48, p=0,001
LTO	48,1	47,8	42,6	43,8	44,5	F=3,31, p=0,010

Izvor: Anketno istraživanje EIZ.

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

Kada se promatra obilježje „dob“, rezultati istraživanja ukazuju na to da u svim promatranim dimenzijama nacionalne kulture postoje statistički značajne razlike s obzirom na dob ispitanika.

Tako je iz tablice 5.2. najprije vidljivo da pripadnici srednje dobi iskazuju veću vrijednost na dimenzijama PDI (distanca moći) i UAI (izbjegavanje nesigurnosti), a u odnosu na pripadnike ostalih dobnih skupina. Drugim riječima, pripadnici srednje dobi u većoj mjeri prihvaćaju razlike u raspodjeli moći, autoriteta, prava i odgovornosti. Istodobno, pripadnike ove dobne skupine u većoj mjeri karakterizira strah od novih, nepoznatih ili drugačijih situacija, pa to dovodi i do njihove veće sklonosti izbjegavanju nesigurnosti.

Nadalje, opaža se da mlađe dobne skupine iskazuju veću vrijednost na dimenzijama IDV (individualizam vs. kolektivizam) i LTO (vremenski horizont ciljeva). Prema rezultatima provedenog istraživanja, u odnosu na ostale dobne skupine, mlađi ispitanici više cijene individualni napor pojedinca spram kolektivnih napora i timskih rezultata. Također, ova će skupina ispitanika u većoj mjeri preferirati ostvarivanje dugoročnih ciljeva kao i vrijednosti koje se uz njih vežu (npr. upornost, odgovornost, samodisciplina, važnost znanja i obrazovanja, važnost štednje).

Konačno, pripadnici najmlađe dobne skupine najveću vrijednost iskazuju na dimenziji MAS (maskulinitet

vs. feminitet), što zapravo znači da su više skloni nepopustljivom, „muškom“, ili „čvrstom“ pristupu rješavanja problema, kao i izazovima, natjecanjima, priznanjima i napredovanjima u karijeri.

Razlike u dimenzijama nacionalne kulture s obzirom na obrazovanje ispitanika testirane su metodom analize varijance (tablica 5.3.).

Uzme li se u razmatranje obrazovanje ispitanika, onda se temeljem rezultata prikazanih u tablici 5.3. može vidjeti da statistički značajne razlike s obzirom na stupanj završenog obrazovanja ispitanika postoje jedino u dimenzijama PDI (distanca moći) i IDV (individualizam vs. kolektivizam).

Rezultati provedenog istraživanja, naime ukazuju na to da ispitanike s najvišim stupnjem formalnog obrazovanja karakterizira najveća sklonost da prihvaćaju razlike u raspodjeli moći, autoriteta, prava i odgovornosti, te sklonost uvažavanju i poštivanju podijeljenih uloga u društvu. Što se tiče dimenzije IDV, i ovdje ispitanici s najvišim stupnjem formalnog obrazovanja više cijene individualni napor i pripadajuće zasluge pojedinca spram kolektivnih napora i timskih rezultata; drugim riječima, najobrazovanije ispitanike u najvećoj mjeri karakterizira sklonost ostvarivanju pojedinačnog uspjeha, samoostvarenja i vlastitog probitka.

**Tablica 5.3.** Dimenzije nacionalne kulture i obrazovanja ispitanika

	Godine formalnog obrazovanja			ANOVA
	10 i manje	11-13	14 i više	
PDI	31,9	38,3	46,3	F=5,54, p=0,004
IDV	59,0	64,3	75,1	F=10,31, p=0,000
MAS	9,6	15,1	13,8	F=0,23, p=0,793
UAI	86,9	91,0	84,4	F=1,48, p=0,228
LTO	47,5	44,2	45,9	F=1,84, p=0,160

Izvor: Anketno istraživanje EIZ.

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

# Zaključak

U istraživanju je primijenjena Hofstedeova metodologija mjerenja dimenzija nacionalne kulture. Prema navedenoj metodologiji, u istraživanju je analizirano pet dimenzija nacionalne kulture: [1] distanca moći, [2] izbjegavanje nesigurnosti, [3] individualizam vs. kolektivism, [4] maskulinitet vs. feminitet, [5] vremenski horizont ciljeva.

Distanca moći se definira kao mjera u kojoj manje moćni dijelovi društva očekuju i prihvaćaju da je moć u društvu nejednako raspodijeljena. Izbjegavanje nesigurnosti je mjera u kojoj pripadnici društva osjećaju prijetnju ili strah od nepoznate situacije. Individualizam u odnosu na kolektivism razlikuje kulture koje više cijene individualni napor pojedinca spram kolektivnih napora i timskih rezultata. Maskulinitet u društvu znači nepopustljivost, za razliku od feminiteta koji označava skromnost i sklonost dogovoru. Vremenski horizont ciljeva je dimenzija nacionalne kulture koja razlikuje važnost postavljenih ciljeva u društvu.

Hrvatsko društvo u cjelini se može okarakterizirati kao zajednica koja ne prepoznaje razlike među članovima društva, ne smatra važnim držanje distance moći niti priznavanja razlike u raspodjeli moći, autoriteta, prava i odgovornosti. Također, u Hrvatskoj prevladava kratkoročni vremenski horizont ostvarivanja ciljeva, a u sustavu društvenih vrijednosti dugoročna je orijentacija na postizanje ciljeva slabije izražena. U hrvatskom društvu prevladava feminitet u odnosu na maskulinitet, što implicira da se preferira odlučivanje postizanjem

konsenzusa, kao i vrijednosti općeg blagostanja i solidarnosti.

Hrvatsko je društvo u većoj mjeri sklono cijeniti individualna postignuća i napor pojedinca za razliku od kolektivnog duha i timskog rada koji se manje vrednuje. Također, izrazito je prisutna dimenzija izbjegavanja nesigurnosti (vrijednost indeksa je od svih promatranih dimenzija najviša, iznad 90).

Viša razina individualizma znači da postoji orijentacija prema interesima pojedinca, dok niža razina distance moći znači da građani žele ravnomjerniju distribuciju moći u društvu. Obilježja „ženske kulture“ s niskom distancom moći znače da građani u većoj mjeri žele da se odgovornost delegira na izvršitelje zadataka u društvu, da se njeguje dobra komunikacija i razvijaju dobri međuljudski odnosi.

Visoka razina dimenzije izbjegavanja nesigurnosti ukazuje da u Hrvatskoj postoji strah od promjena i mala je sklonost prema preuzimanju rizika. Manja je i sklonost prema novitetima i promjenama u organizaciji. Postoji manja želja za postignućem, što pokazuje zašto poduzetništvo u Hrvatskoj nije razvijeno i zašto postoji niska razina inovacija. Istodobno, građani teže prema postavljanju odnosa koji uvode veću razinu sigurnosti, predvidivosti i transparentnosti.

Na individualnoj razini, dob ispitanika se pokazala kao varijabla koja najbolje objašnjava individualne razlike u vrijednostima dimenzija nacionalne kulture, a potom slijede spol i obrazovanje ispitanika.

Implikacije ovog istraživanja na poslovanje u Hrvatskoj su višestruke. Obilježja kulture u nekom društvu snažno determiniraju ponašanje pojedinca u svakodnevnom životu i radu. Stoga su odrednice kulture u društvu i na individualnoj razini važne za razumijevanje vrijednosnog

sustava zaposlenika, potrošača i građana i njihovog očekivanog ponašanja. Taj je kontekst često karika koja nedostaje za uspjeh poslovnih odluka menadžera ili da bi nositelji politike formulirali i proveli nužne gospodarske i mjere javne politike.

# Literatura

Hofstede, Geert, 1980, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hofstede, Geert, 1994, *Value Survey Module 1994 Manual*, Maastricht: University of Limburg.

Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede i Michael Minkov, 2010, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York, NY: McGraw-Hill.

# Prilog 1

## Anketni upitnik

1. Zamislite idealan posao, bez obzira na svoj sadašnji posao, ukoliko ga imate. Prilikom biranja idealnog posla, koliko bi Vam bilo važno da... [zaokružite jedan odgovor za svaku stavku]:

- a) imate dovoljno vremena za svoj osobni/privatni ili obiteljski život
- b) imate dobre fizičke uvjete rada (dobru ventilaciju i osvjetljenje, adekvatan radni prostor itd.)
- c) imate dobre radne odnose sa svojim direktnim nadređenim
- d) imate sigurnost zaposlenja
- e) radite s ljudima koji međusobno dobro surađuju
- f) Vas nadređeni direktno konzultira u donošenju svojih odluka
- g) imate mogućnost za napredovanje ka poslovima višeg ranga
- h) imate element raznolikosti i avanturizma na Vašem poslu

*Ljestvica za odgovore:*

- 1 = od male važnosti ili nevažno
- 2 = manje važno
- 3 = srednje važno
- 4 = veoma važno
- 5 = od vrlo velike važnosti

2. U Vašem osobnom/privatnom životu, koliko Vam je važno sljedeće? [zaokružite jedan odgovor za svaku stavku]:

- a) Osobna/privatna postojanost i stabilnost
- b) Štedljivost
- c) Upornost (ustrajnost)
- d) Uvažavanje tradicije

*Ljestvica za odgovore:*

- 1 = od male važnosti ili nevažno
- 2 = manje važno
- 3 = srednje važno
- 4 = veoma važno
- 5 = od vrlo velike važnosti

3. Koliko se često osjećate nervozno ili napeto na poslu?

- a) nikad
- b) rijetko
- c) ponekad
- d) uglavnom
- e) uvijek

4. Koliko se često, po Vašem iskustvu, zaposleni boje iskazati neslaganje sa svojim nadređenim?

- a) veoma rijetko
- b) rijetko
- c) ponekad
- d) često
- e) veoma često

5. U kojoj mjeri se slažete ili se ne slažete sa svakom od sljedećih tvrdnji? [zaokružite odgovor u svakoj stavci]:

- a) Većini ljudi se može vjerovati
- b) Pojedinaac može biti dobar rukovoditelj i bez da ima precizne odgovore na većinu pitanja koje mu podređeni mogu uputiti o njihovom poslu
- c) Treba po svaku cijenu izbjegavati organizacijsku strukturu u kojoj pojedini podređeni imaju dva šefa
- d) Takmičenje između zaposlenih često donosi više štete nego koristi
- e) Pravila organizacije se ne bi trebala kršiti - čak ni kada zaposleni misli da je to u najboljem interesu organizacije
- f) Kada ljudi ne uspiju u životu, to je često zato jer su sami krivi

*Ljestvica za odgovore:*

- 1 = u potpunosti se ne slažem
- 2 = ne slažem se
- 3 = neodlučan sam
- 4 = slažem se
- 5 = u potpunosti se slažem

d1. Spol:

- a) M
- b) Ž

d2. Koliko imate godina?

- a) 18-24
- b) 25-34
- c) 35-44
- d) 45-54
- e) 55 i više

d3. Koliko godina formalnog obrazovanja [ili ekvivalentno] ste završili [od osnovne škole do sada]?

- a) 10 godina ili manje
- b) 11
- c) 12
- d) 13
- e) 14
- f) 15
- g) 16
- h) 17
- i) 18 ili više

d4. Ukoliko imate trenutno ili ste imali plaćeni posao, koja je to vrsta posla, odnosno koja je to vrsta posla bila:

- a) Bez plaćenog posla (uključujući redovne studente)
- b) Nekvalificirani ili polukvalificirani fizički radnik
- c) Kvalificirani radnik za poslove u uredu
- d) Stručno kvalificirani obrtnik, tehničar, informatičar, njegovatelj, umjetnik ili ekvivalentno
- e) Akademski obrazovan profesionalac ili ekvivalentno [nije na rukovodećem položaju]
- f) Menadžer jednog ili više podređenih [koji nisu menadžeri]
- g) Menadžer jednog ili više menadžera