

# Utjecaj organizacijske kulture međunarodnog poduzeća na izbor strategije u kriznim uvjetima

---

**Vučica, Petra**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:394203>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-05**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET

PETRA VUČICA

**UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE  
MEĐUNARODNOG PODUZEĆA NA IZBOR  
STRATEGIJE U KRIZNIM UVJETIMA**

**ZAVRŠNI RAD**

Split, 2017.

SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ  
POSLOVNA EKONOMIJA

Petra Vučica

**UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE  
MEĐUNARODNOG PODUZEĆA NA IZBOR  
STRATEGIJE U KRIZNIM UVJETIMA**

**ZAVRŠNI RAD**

Mentor: prof.dr.sc. Želimir Dulčić

Split, 2017.

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD .....   | 3  |
| 1.1. Opis problematike .....  | 4  |
| 1.2. Istraživačke hipoteze .....  | 4  |
| 1.3. Ciljevi i svrha istraživanja.....  | 6  |
| 1.4. Metode istraživanja .....  | 7  |
| 1.5. Struktura rada .....   | 8  |
| 2. ČIMBENIK KULTURE U POSLOVANJU GLOBALNOG PODUZEĆA .....                               | 10 |
| 2.1. Pojmovna određenja međunarodnog poduzeća i globalnog tržišta.....                  | 10 |
| 2.2. Pojmovna određenja kulture.....  | 13 |
| 2.2.1. Kultura.....   | 13 |
| 2.2.2. Organizacijska kultura.....  | 15 |
| 2.3. Važnost nacionalne kulture za organizaciju i menadžment poduzeća .....             | 18 |
| 2.3.1. Dimenzije nacionalne kulture prema Geertu Hofstedeu .....                        | 19 |
| 2.3.2. Usporedba nacionalnih kultura Kraljevine Norveške i Republike Hrvatske .....     | 21 |
| 2.4. Utjecaj organizacijske kulture na poslovanje poduzeća.....                         | 23 |
| 2.5. Modeli i tipovi organizacijske kulture .....                                       | 24 |
| 2.5.1. Dimenzije organizacijske kulture prema Geertu Hofstedeu .....                    | 24 |
| 2.5.2. Edwards – Kleinerova tipologija.....   | 26 |
| 2.5.3. Handyeva tipologija .....  | 28 |
| 3. STRATEGIJA I ORGANIZACIJSKA KULTURA .....  | 33 |
| 3.1. Povezanost kulture i strategije.....   | 33 |
| 3.2. Strategije poduzeća u kriznim uvjetima .....                                       | 37 |
| 3.2.1. Strategije konsolidacije i obnavljanja .....                                     | 38 |
| 3.2.2. Strategija napuštanja djelatnosti.....   | 40 |
| 3.3. Promjena eksterne okoline na globalnom naftnom tržištu 2014.g. ....                | 42 |
| 3.3.1. Pojam eksterne okoline .....   | 42 |
| 3.3.2. Čimbenici eksterne okoline .....   | 42 |
| 3.3.3. Ekonomska okolina .....  | 43 |
| 3.3.4. Cijena nafte kao najvažniji aspekt ekonomske okoline promatrane djelatnosti..... | 43 |
| 4. UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA IZBOR STRATEGIJE.....                              | 45 |
| 4.1. Analiza djelatnosti seizmičkih istraživanja na moru Porterovim modelom.....        | 45 |
| 4.1.1. Osnovna obilježja djelatnosti seizmičkih istraživanja na moru .....              | 45 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.1.2. Veličina tržišta.....  | 46  |
| 4.1.3. Izazovi i prepreke .....   | 46  |
| 4.1.4. Pregled konkurenata .....  | 47  |
| 4.2. Pet Porterovih snaga.....  | 48  |
| 4.2.1. Jačina industrijskog suparništva.....                              | 49  |
| 4.2.2. Opasnost od pridošlica .....                                       | 49  |
| 4.2.3. Opasnost od zamjenskih proizvoda.....                              | 49  |
| 4.2.4. Pregovaračka moć kupca.....  | 49  |
| 4.2.5. Pregovaračka moć dobavljača .....                                  | 50  |
| 4.3. Pregled promatrane djelatnosti u razdoblju od 2010.g. do 2015.g..... | 50  |
| 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....   | 53  |
| 5.1. Uzorak i postupak istraživanja .....                                 | 54  |
| 5.2. Anketa .....   | 55  |
| 5.2.1. Indeks udaljenosti moći.....                                       | 56  |
| 5.2.2. Indeks individualizma .....  | 61  |
| 5.2.3. Maskulinitet vs. feminitet.....                                    | 66  |
| 5.2.4. Indeks izbjegavanja nesigurnosti .....                             | 71  |
| 5.2.5. Vremenski horizont ciljeva .....                                   | 76  |
| 5.2.6. Ugađanje vs. suzdržanost .....                                     | 81  |
| 5.2.7. Kultura moći, uloga, zadatka ili pojedinca.....                    | 86  |
| 5.3. Analiza organizacijske kulture promatranog poduzeća .....            | 90  |
| 6. ZAKLJUČAK .....  | 93  |
| LITERATURA.....   | 96  |
| PRILOZI .....   | 101 |
| SAŽETAK.....  | 104 |
| SUMMARY.....  | 105 |

## 1. UVOD

Cijena nafte važan je čimbenik u globalnom smislu, a njezine promjene poput domino efekta utječu na cijeli niz, ili bolje rečeno mrežu industrija, djelatnosti, poduzeća i na kraju malih potrošača čija kupovna moć stoga varira sukladno globalnim cijenama nafte. Možemo reći da cijena nafte pokreće ne samo ekonomije već geopolitike. Naftno tržište je globalno rasprostranjeno, a poduzeća koja su povezana s proizvodnjom nafte su međunarodnog karaktera. Međutim, premda u istoj okolini, ne djeluju sva poduzeća jednako i promjene na tržištu uzrokuju različite reakcije menadžmenta ovih svjetskih kompanija.

U 2014. godini se dogodio streloviti pad cijene nafte, da bi u siječnju 2015. godine cijena bila manja od 50 USD po barelu što se naziva i psihološkom granicom u novijoj naftnoj povijesti (Botes, 2015.). Za tvrtke koje su na bilo koji način uključene u polugu ponude na tržištu crnog zlata, smanjenje cijene ovog energenta nije povoljna promjena, a situacija u kojoj je faktor cijene konačnog proizvoda smanjen za 300% u periodu od samo tri godine, predstavlja krizu za iste. Ova eksterno generirana ekonomska kriza pogodila je i djelatnost seizmičkih istraživanja na moru.

Seizmičko istraživanje na moru je metoda skaniranja morskog dna u svrhu pronalaženja površina, čijim bi se sondiranjem moglo doći do nafte ili plina. Krajnji proizvod skaniranja je detaljna slika (presjek) različitih vrsta stijena i njihovog položaja pod površinom Zemlje. Temeljem tih slika moguće je odrediti položaj i veličinu prirodnog rezervoara.

Kako sam naziv kaže 'seizmička istraživanja na moru', ova djelatnost pripada fazi pronalaženja u procesu proizvodnje nafte. Dahl u svojoj knjizi Međunarodna tržišta energije, cijene politike i profiti objašnjava kako su istraživanje i bušenje nafte skupi procesi za poduzeća, dok je sama proizvodnja jeftina (Dahl, 2008.).

Značajan pad cijene konačnog proizvoda direktno utječe na smanjenu potražnju za istraživanjem istoga. Ukupno 63 poduzeća bila su aktivna u djelatnosti seizmičkih istraživanja u siječnju 2016.g (Rigzone, 2016.). Međutim, predmetom ovog rada bit će preciznije određena djelatnost seizmičkih istraživanja, usmjerivši se samo na offshore aktivnosti, što se svodi na ukupno 6 konkurentskih tvrtki. U ovoj eksterno generiranoj krizi kakva se nije dogodila prvi put nekima od ovih 6 promatranih poduzeća, krizni menadžment je ponudio različite strategije kao odgovore na neželjenu situaciju.

## **1.1. Opis problematike**

U tržišnom natjecanju ova globalno rođena poduzeća djeluju pod istim uvjetima i poštujući ista pravila. Jednako izložena nepredviđenoj i vrlo snažnoj eksterno generiranoj ekonomskoj krizi, odgovor pružaju u različitim vremenskim intervalima i na različite načine. Koliko je vješt menadžment nekog poduzeća je ono što čini razliku da poduzeća s jednakim prilikama ne djeluju jednako uspješno i ne postižu identične rezultate. Upravo sposobnost menadžmenta da stvori i održi konkurentsku prednost poduzeća je jamstvo dugoročnog poslovnog uspjeha. Međutim, u situacijama kada je potrebno poduzimanje drastičnijih poteza, posebno se ogledaju prioriteta i vrijednosti koje se njeguju u sastavu organizacijske kulture nekog poduzeća. Trokut kojim se bavi ovo istraživanje je: međunarodno poduzeće, organizacijska kultura i strategija u krizi. Naizgled vrlo širok spektar, no radi se o uskospecijaliziranom, malom broju poduzeća koja djeluju u tržišnoj strukturi oligopola u potpuno jednakim uvjetima.

Prema definiciji, krizni menadžment je disciplina koja se sastoji od umijeća i tehnika potrebnih za identifikaciju, procjenu, razumijevanje i sučeljavanje s teškim situacijama, posebno od trenutka njihove pojave pa do točke kad započinju postupci i procesi za oporavak. Strateška pitanja na koja krizni menadžment mora ponuditi odgovore obuhvaćaju suočavanje s prijetnjama prije, tijekom i nakon što se one dogode (Tipurić, 2008.).

U predmetnom istraživanju proučavamo pet odnosno šest globalno rođenih poduzeća koja djeluju pod istim uvjetima. Postavlja se pitanje je li moguće predvidjeti odgovor menadžmenta nekog poduzeća na krizu ako se uzme u obzir organizacijska kultura istoga, odnosno utječe li organizacijska kultura na odabir strategije. Isprepleteni odnos kulture i strategije smatra se neizbježnim i neraskidivim. Jedna utječe na oblikovanje i određenje druge i obratno.

Porterova analiza koja je dio ovog rada u potpunosti zanemaruje činitelj organizacijske kulture u određivanju strategije nekog poduzeća kao i u oblikovanju njegove konkurentске prednosti. S druge strane Hofstede naglašava koliko je važno razumjeti kulturološke razlike jer upravo one mogu uvelike pridonijeti uspješnoj realizaciji ciljeva poduzeća ili pak otežati njihovo ostvarivanje.

## **1.2. Istraživačke hipoteze**

U radu je određena temeljna hipoteza istraživanja s pomoćnim hipotezama. Temeljna hipoteza je definirana na sljedeći način:

H0: Postoji veza između organizacijske kulture poduzeća i odabira strategije u kriznim uvjetima  
Hipoteza predmnijeva postojanje empirijski dokazive veze između organizacijske kulture poduzeća i odabrane strategije u okolnostima eksterno generirane ekonomske krize poduzeća. Strateška analiza djelatnosti bit će opisana Porterovim modelom pet snaga te će biti prikazano stanje seizmičkih istraživanja na moru 2010.g., što se odnosi na vrijeme prije, i stanje 2015.g. što se odnosi na vrijeme izlaska iz krize. Iz analize konkurenata bit će vidljive strateške odluke menadžmenta donesene sa svrhom upravljanja krizom. Postavlja se pitanje kako dati odgovor na krizu u obliku jasno određene strategije poduzeća u tako značajnim i velikim promjenama na cjelokupnom tržištu, a koje se događaju iznimno brzo. Je li se ova kriza mogla predvidjeti i jesu li i što su poduzeća naučila iz prethodnih sličnih situacija? Odnosno, je li ponašanje promatranog poduzeća u nedavnoj i trenutnoj krizi zapravo očekivano, obzirom na poznatu organizacijsku kulturu istoga.

Primjenom kombinacije Hofstedeove i Harrisonove metode bit će ispitana organizacijska kultura promatranog poduzeća i opisan njezin model. Potom će se analizirati odabrana strategija poduzeća i model organizacijske kulture te utvrditi njihova povezanost.

Uz ovu glavnu hipotezu postavljene su i sporedne:

H1: Organizacijska kultura utječe na izbor strategije poduzeća u kriznim uvjetima

Sama inicijativa za promjenom strategije može biti potaknuta organizacijskom kulturom. Nadalje, količina uspjeha u primjeni odabrane strateške odluke, između ostalog, ovisi o organizacijskoj kulturi. Ono što povezuje poduzeća koja imaju najviše uspjeha u provođenju promjena je razumijevanje kulturoloških razlika, zatim uvažavanje činjenice da kultura ne predstavlja jednaku vrijednost za sve djelatnike. Menadžment koji uspješno provodi zamišljene promjene uvažava obilježja kulture pri donošenju strateških odluka.

H2: Integrativni tip organizacijske kulture utječe na izbor strategije obnavljanja ili konsolidacije u krizi

Pretpostavka ove hipoteze jest da je okretanje strategiji konsolidacije i obnavljanja jednim dijelom temeljeno i na integrativnom tipu organizacijske kulture poduzeća. Integrativni tip kulture jedan je od tipova kulture prema Edwards – Kleinerovoj klasifikaciji (Buble, 2006). Ovdje je poseban osvrt na poduzeće sa sjedištem u Kraljevini Norveškoj za čiju je kulturu karakteristična njega tradicionalnih vrijednosti u smislu poštivanja senioriteta, snažna uloga sindikata te praksa zadržavanja radnika umjesto otpuštanja na prve loše signale s tržišta, a kod



korporativnog upravljanja prevladava teorija uslužnosti. Prema istraživanju provedenom 2012. godine Warner-Søderholm, G. zaključuje kako korporativnu kulturu u Norveškoj obilježava vrlo nizak stupanj distance moći, menadžeri žele slušati i traže savjet, a donošenje odluka je više orijentirano na proces nego na zadatak (Moore et al, 2008) citirano u Warner-Søderholm, G. (2012.): Culture Matters.

Prema navedenom istraživanju: „Norvežani cijene izravnost, imaju jako izraženu tendenciju ka jednakosti spolova, a i uvažavaju nesigurnost“. Nadalje, obilježava ih kultura društva i kolektivizam, briga za djelatnike te menadžment uključivanja.

H3: Tip kulture zadatka utječe na izbor strategije napuštanja u krizi

Kultura zadatka kao jedan od tipova prema Handyjevoj tipologiji određena je kao kultura uglavnom usmjerena na zadatak odnosno projekt. Kao takva, vrlo je prilagodljiva i dinamična kultura s mogućnošću brzog restrukturiranja, te prestanka djelovanja (Handy, 1999.). U kriznoj situaciji, premda u istim uvjetima, poduzeća se odlučuju za drugačije strategije. Organizacijska kultura zadatka može biti jedan od čimbenika koji navode na strategiju napuštanja kao najbolje rješenje u situaciji kada analiza djelatnosti ne daje optimistične prognoze.

Provedba industrijske analize izravno je vezana uz određivanje učinkovite poslovne strategije. Dakle, zadatak menadžmenta je pronaći poziciju u industriji iz koje će najbolje iskoristiti sile (konkurentna struktura, proizvodna diferencijacija, ulazne i izlazne zapreke, odnosi s graničnim i suparničkim industrijama i dr.) odnosno obraniti se od njih (Tipurić, 1996.).

### **1.3. Ciljevi i svrha istraživanja**

Temeljni cilj istraživanja je odrediti i analizirati dimenzije organizacijske kulture poduzeća koji je predmetom rada te potom izvesti zaključke o načinu na koji ona utječe na donošenje strateških odluka u kriznim uvjetima. Također će se ispitati postoji li veza između nacionalne i organizacijske kulture međunarodnog poduzeća koje djeluje na globalnom tržištu (nacionalna kultura ispituje se prema sjedištu poduzeća). Dimenzije kultura bit će opisane prema modelima Geerta Hofstedeja s ciljem da se prikaže kako u promjenjivoj okolini i konkretnoj kriznoj situaciji, poduzeće promatrane djelatnosti seizmičkih istraživanja na moru, odabire strategiju konsolidacije i obnavljanja pod utjecajem organizacijske kulture kao jednim od faktora.

Značaj ovog rada je pronalaženje povezanosti teorijski određenih pojmova u znanstvenoj i stručnoj literaturi s praktičnom usporedbom analizirane nacionalne i organizacijske kulture u

promatranom poduzeću, te razmotriti čimbenike utjecaja istih na strateške odluke kriznog menadžmenta.

Istraživanje se provodi s nastojanjem odgovaranja na sljedeća pitanja:

- Kakav je model nacionalne kulture Kraljevine Norveške određen prema dimenzijama Hofstedeja?
- Koji je model organizacijske kulture karakterističan za poduzeće seizmičkih istraživanja na moru?
- Kako utječe nacionalna kultura na organizacijsku kulturu na primjeru promatranog poduzeća?
- Kakva je strateška analiza djelatnosti seizmičkih istraživanja na moru prema Porterovom modelu pet konkurentskih snaga?
- Kakav je utjecaj organizacijske kulture na strategiju međunarodnog poduzeća u kriznim uvjetima u djelatnosti seizmičkih istraživanja na moru?
- Postoji li povezanost organizacijske kulture s donošenjem strateške odluke u kriznim uvjetima: konsolidacija ili napuštanje?

#### **1.4. Metode istraživanja**

Predloženi rad bi se sastojao od dva osnovna dijela, teorijskog i empirijskog. Teorijski dio će se izraditi korištenjem metodoloških postupaka koji podrazumijevaju znanstvene metode poput: kompilacije (preuzimanje tuđih opažanja, spoznaja, stavova i zaključaka uz citiranje svega preuzetog od drugih autora), deskripcije (opisivanje činjenica, procesa i predmeta te empirijsko potvrđivanje njihovih odnosa i veza), komparacije (dolaženje do zaključaka uspoređivanjem istih ili srodnih činjenica te utvrđivanje njihove sličnosti i razlika u ponašanju i intenzitetu među promatranim događajima), klasifikacije (postupak određivanja mjesta nekog pojma u sustavu pojmova), analize (osnovni sustav se raščlanjuje iz općeg prema posebnom te izučava svaki dio za sebe u odnosu na druge), sinteze (spajanje jednostavnih misli u složene te time objašnjavanje stvarnosti), indukcije (temeljem pojedinačnih činjenica i konkretnih zapažanja se dolazi do općih zaključaka) i dedukcije (način zaključivanja kojim se iz općih postavki i stavova dolazi do konkretnih zaključaka) (Tkalac Verčić, 2010.).

Sve navedeno kako bi se prikupile, sistematizirale i analizirale dosadašnje spoznaje u domeni prethodno određene problematike. Navedene znanstvene metode podrazumijevaju analiziranje knjiga, članaka, empirijskih studija kao i baza podataka te pretraživanje interneta. Nadalje, podrazumijevaju korištenje sekundarnih podataka kojima prethodi prikupljanje, obrada i analiza.

U praktičnom dijelu rada slijedit će metoda anketiranja i to putem online upitnika. Podaci će sukladno dobivenim rezultatima biti predloženi tekstualno, kao i u grafičkom i tabelarnom prikazu, sa svrhom preglednijeg prezentiranja i razumijevanja međusobnih odnosa organizacijske kulture i odabrane strategije upravljanja kriznom situacijom.

### **1.5. Struktura rada**

Prema određenim ciljevima i zadacima definira se struktura završnog rada. Rad se sastoji od dvaju osnovnih dijelova: teorijskog i empirijskog. Teoretski dio obuhvatit će važnost uloge organizacijske kulture u međunarodnom poduzeću te definirati strategije kriznog menadžmenta. Bit će prikazana i analiza djelatnosti Porterovim modelom pet snaga kako bi se prikazalo stanje seizmičkih istraživanja na moru prije i nakon nagle promjene eksterne okoline, a koja je bila ekonomski generirana.

U empirijskom dijelu rada bit će prikazani rezultati istraživanja provedenih sa svrhom određivanja organizacijske kulture kod promatranog konkurenta i to kombinacijom Hofstedeovog modela koji se sastoji od šest različitih dimenzija i Harrisonovog upitnika sa konkretnim pitanjima. Temeljem analize dobivenih rezultata donijet će se zaključak o povezanosti provedene strategije s organizacijskom kulturom.

Rad će biti razložen u šest međusobno povezanih cjelina.

U uvodnom dijelu je predstavljen predmet istraživanja rada. Opisana je situacija promatranog tržišta za djelatnost seizmičkih istraživanja na moru te promjene koje zahtijevaju donošenje dubinskih izmjena strategija i iznimno brzo prilagođavanje poduzeća na novonastalu situaciju.

U drugom dijelu: Čimbenik kulture u poslovanju globalnog poduzeća analizirat će se utjecaj organizacijske kulture na menadžment poduzeća. Bit će objašnjeni pojmovi međunarodnog menadžmenta, potom pojmovi nacionalne i organizacijske kulture. Predstavit će se podjele na tipove organizacijske kulture prema Edwards-Kleineru i tipologija prema Handyu. Potom će se prikazati povezanost nacionalne i organizacijske kulture na primjeru Kraljevine Norveške.

Treći dio rada obuhvatit će tematiku povezanosti strategije i organizacijske kulture. Bit će prikazana važnost organizacijske kulture za strategiju te njena uloga pri odabiru strategija u kriznim uvjetima kao i utjecaj kulture na uspješnost provedbe odabrane strategije. Također će biti pojašnjeni pojmovi različitih strategija kojima poduzeća pribjegavaju u vrijeme suočavanja sa krizom ili za trajanja iste. u kriznim uvjetima eksterne okoline te cijena nafte kao najvažnijeg čimbenika utjecaja na ekonomski aspekt eksterne okoline za poduzeća u djelatnosti seizmičkih istraživanja na moru. Prikazat će se izravni utjecaj pada cijene nafte na pad potražnje za uslugama promatrane djelatnosti.

U četvrtom dijelu naslova: utjecaj organizacijske kulture na izbor strategije će se kroz Porterov model prvo dati analiza djelatnosti seizmičkih istraživanja na moru. Obradit će se pet Porterovih snaga na konkretnim primjerima te će se prikazati stanje djelatnosti prije eksterno generirane krize 2010.g. te nakon provedenih strateških promjena 2015. godine. Posebno će se obratiti pažnja na dva poduzeća koja su odabrala suprotne strategije.

Peti dio istraživanja obuhvaća prikaz rezultata dobivenih u postupku provjere postavljenih hipoteza. Određen je uzorak i postupak istraživanja kao i najvažnije odnosno ključne značajke promatranih modela. Prikazat će se organizacijska kultura promatranog poduzeća prema Hofstedeovom modelu kojeg određuje 6 dimenzija, a sve prema načelu vrt, buket, cvijet (nacionalna kultura, organizacijska kultura, kultura pojedinca). Analizom rezultata će se donijeti empirijska ocjena o utjecaju organizacijske kulture na odabir strategije u krizi.

U zaključku ovog znanstvenog rada sintetiziraju se rezultati provedenih istraživanja temeljem kojih su postavljene hipoteze i dokazane.

## **2. ČIMBENIK KULTURE U POSLOVANJU GLOBALNOG PODUZEĆA**

Općenito pitanje kulture u poslovanju međunarodnog poduzeća najjednostavnije je sažela Dahl u svojoj knjizi „Međunarodna tržišta energije“ rekavši: razumijevanje kulture je neophodno za ljude koji rade u međunarodnom multikulturalnom okruženju, međutim rijetki imaju propisno znanje i obuku u tom području (Dahl, 2008.).

O različitim poimanjima termina „kultura“ Dahl objašnjava kako se ona može nalaziti u različitim skupinama i na drugačijim razinama.

Kultura se uspoređuje s ekosustavom skupine pa tako skupina može biti narod, pri čemu je kultura u tom smislu određena jezikom, etikom, religijom i običajima. Međutim, skupina može biti i profesija – primjerice inženjerska, geološka, ekonomska. U tom slučaju kultura uključuje žargone, zajedničke metodologije i analitičke okvire. Nadalje, skupina može biti korporacijska, s kulturom koja uključuje proces odlučivanja - birokratski, centralizirani ili poduzetnički. Kultura može biti i dio organizacije poput inozemnog odjela, globalnih sjedišta, rafinerije ili slično (Dahl, 2008.).

Kod razumijevanja temeljnih značajki kulture Dahl napominje kako je ključno razlikovati kulturu koja je bazirana na pravilima od one kojoj su osnova odnosi. Upravo to utječe na ulogu autoriteta, individualizma, kompetitivnosti, način pregovaranja, sklapanja ugovora, davanja sigurnosti pa sve do osobina prihvaćenog humora (Dahl, 2008.).

Na kraju po pitanju kulture Dahl zaključuje kako razumijevanje normi kulture i načina na koji dijelovi funkcioniraju zajedno može voditi većem uspjehu u zadanom okruženju i većoj šansi za opstankom (Dahl, 2008.).

### **2.1. Pojmovna određenja međunarodnog poduzeća i globalnog tržišta**

Hofstede navodi zaključke profesora menadžmenta Karla Moorea i povjesničara Davida Lewisa (Moore & Lewis, 1999.) koji nalaze korijene međunarodnog poslovanja u trgovini između Asirije i Anatolije davne 1900. godine pr.Kr., zatim pomorskoj trgovini između Feničana i Mediterana i dalje, oko 800. godine pr.Kr. te izvoznoj trgovini Grčke od oko 500. godine pr.Kr. i tako dalje. Prema njihovoj teoriji određeni oblik kapitalizma je neizbježan i oduvijek nadmoćan svemu drugome (Hofstede, 2001.).

Smatra li se da su međukulturna udruženja stara koliko i čovječanstvo onda su međunarodna poduzeća stara koliko i organizirane države. Funkcioniranje međunarodnog poduzeća ovisi o međunarodnoj komunikaciji i suradnji zaključuje Hofstede (Hofstede, 2001.).

Pojam međunarodnog menadžmenta kao i organizacijska kultura ima različite definicije što proizlazi iz njegove kompleksnosti. Definicija međunarodnog menadžmenta najbliža tematici ovog rada je preuzeta od Weihricha i Koontza (Weihrich, H. i Koontz, H (1994): Menadžment, Mate Zagreb), a glasi: međunarodni menadžment se usredotočuje na poslovanje multinacionalnih korporacija u zemljama domaćinima, a bavi se pitanjima upravljanja tokovima ljudi, dobara i novca s krajnjim ciljem boljeg upravljanja u situacijama koje uključuju prelaženje međunarodnih granica (Buble, 2009.).

Dalje, vrlo jednostavna definicija kaže da je međunarodni biznis onaj čije se aktivnosti izvode preko nacionalnih granica. U tom se kontekstu interpretacija međunarodnog biznisa kreće u vrlo širokom rasponu i to od svake poslovne transakcije između dvije ili više zemalja pa do najvećih multinacionalnih i transnacionalnih poduzeća koja imaju poslovne jedinice van svoje zemlje (Buble, 2009.).

Što se tiče pojma globalizacije, najčešće se definira s ekonomskog aspekta, gdje se pod tim pojmom podrazumijeva međunarodna integracija tehnologije, rada i kapitala. Dakle, poduzeća imaju globalnu strategiju kojom se omogućava koordinacija i povezivanje svih njihovih poslova i to na svjetskoj razini (Buble, 2009.).

U kontekstu ovog rada govori se o multinacionalnim korporacijama koje redovito imaju poslovnice izvan matične zemlje, a područje rada je globalno tržište. Iz ljestvice koja prikazuje 20 najvećih kompanija gledano po veličini prihoda u 2007. godini, čak je pet kompanija iz naftnog biznisa i nalaze se među prvih osam na ljestvici. Podaci iz 2015. godine i dalje potvrđuju veličinu naftnog biznisa, prikazavši kako je opet po veličini prihoda čak pet korporacija među prvih 10 na svjetskoj ljestvici.

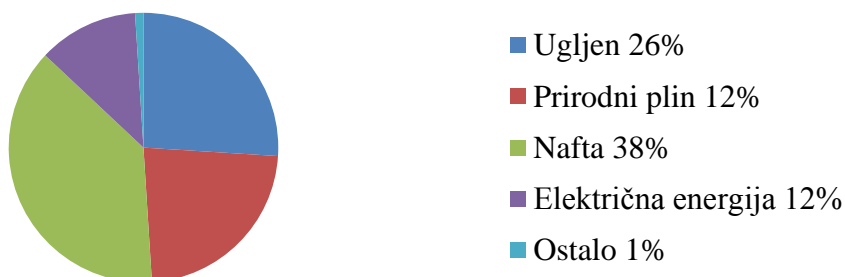
**Tablica 1: Najveće kompanije po ostvarenom prihodu**

| Mjesto | Kompanija                | Prihod u milijunima dolara 2007. godine | Kompanija                       | Prihod u milijardama dolara 2015. godine |
|--------|--------------------------|---|---------------------------------|--|
| 1      | Wal-Mart Stores          | 378 799                                 | Wal-Mart Stores                 | 482                                      |
| 2      | <b>Exxon Mobil</b>       | 372 824                                 | State-Grid                      | 330                                      |
| 3      | <b>Royal Dutch Shell</b> | 355 782                                 | <b>China National-Petroleum</b> | 299                                      |
| 4      | <b>BP</b>                | 291 438                                 | <b>Sinopec Group</b>            | 294                                      |

|    |                |         |                          |     |
|----|----------------|---------|--------------------------|-----|
| 5  | Toyota Motor   | 230 201 | <b>Royal Dutch Shell</b> | 272 |
| 6  | <b>Chevron</b> | 210 783 | <b>Exxon Mobil</b>       | 246 |
| 7  | ING Group      | 201 516 | Volkswagen               | 237 |
| 8  | <b>Total</b>   | 187 280 | Toyota                   | 237 |
| 9  | General Motors | 182 347 | Apple                    | 234 |
| 10 | Conoco Philips | 178 558 | <b>BP</b>                | 226 |

Izvor: za 2007.g. <http://www.imf.org> iz (Buble, 2009.), za 2015. g. The Telegraph <http://telegraph.co.uk>

Ilustracija o veličini naftnog biznisa može biti i prikaz bruto potrošnje primarne energije u svijetu prikazan na donjoj slici:



### Slika 1: Bruto potrošnja primarne energije u svijetu 2001.

Izvor: (Dahl, 2008.)

S obzirom da su ovi podaci ipak relativno stari pogotovo zbog rapidnih promjena nastalih sve snažnijom rasprostranjenosti obnovljivih izvora energije, provjeren je svježiji podatak iz analize napravljene za 2016.g. gdje se navodi da je potrošnja energijom nafte 2012. godine bila 33%<sup>1</sup>. Još je važno napomenuti da se postotci omjera mijenjaju, ali globalna potražnja za energijom kontinuirano raste.

Buble dalje kategorizira međunarodno poduzeće po načinu kako je ono uključeno u međunarodni biznis zato što se pojmovi koriste na različit način i može se reći da je općenito nejasna podjela pojmova jer različiti autori rabe različitu terminologiju. Zato će ovdje biti preuzeta podjela prema (Buble, 2009.), a govori se o šest stupnjeva uključenosti poduzeća u međunarodni biznis:

- inicijalni stupanj uključenosti: osnovni stupanj koji polazi od zastupništva poduzeća, izvoznog menadžera i izvoznog odjela
- međunarodni sektor: viši stupanj uključenosti kada poduzeće razvija poseban sektor koji se bavi isključivo međunarodnim poslovima

<sup>1</sup> [https://www.eia.gov/outlooks/ieo/pdf/0484\(2016\).pdf](https://www.eia.gov/outlooks/ieo/pdf/0484(2016).pdf) [27. siječnja 2017.]

- multinacionalno poduzeće: stvaranje podružnica u inozemstvu koje imaju status zasebne pravne osobe, a sve transakcije poduzeća premašuju nacionalne osnove
- internacionalno poduzeće: ovo je sličan oblik prethodnom, ali se razlikuje po tome što su akcije istraživanja i razvoja centralizirane u sjedištu
- globalno poduzeće: sagledava cijeli svijet kao jedno tržište, zadržavajući na umu posebnosti prilagodbe nacionalnim potrebama
- transnacionalno poduzeće: kombinira prednosti globalnog, multinacionalnog i internacionalnog načina poslovanja.

Sagledavajući navedeno, zaključuje se kako su u ovom radu predmetom proučavanja globalna poduzeća te se će dalje koristiti taj pojam.

Dalje se može izdvojiti i pojam „globalno rođena“ poduzeća. Tu se radi o poduzećima koja se nisu stupnjevano razvila u globalna poduzeća već su takva od samog nastanka zbog svog karaktera (Buble, 2009.). Dakle, može se još preciznije odrediti da su predmetom proučavanja globalno rođena poduzeća.

Isto se može zaključiti iz terminologije od Thompsona: osnovni koncept tržišta i konkurencije u globalnom smislu postoji kad su uvjeti poslovanja u svim zemljama isprepletani i vezani u dovoljnoj mjeri da tvore istinsko međunarodno tržište gdje se vodeći konkurenti međusobno natječu izravno „prsa o prsa“ u mnogim različitim zemljama (Thompson, 2001.).

Upravo to je slučaj kod djelatnosti seizmičkih istraživanja na moru. Postoji 5 ili 6 vodećih konkurenata, globalnih poduzeća, a koji se natječu na svjetskom tržištu. Na početku promatranog razdoblja bilo ih je 5, potom u trenutku ekspanzije tržišta 2011.g. ulazi i šesti konkurent u natjecanje, koji proglašava bankrot krajem 2015.g., međutim podatak iz ožujka 2017.g. pokazuje povratak tog konkurenta na tržište.

## **2.2. Pojmovna određenja kulture**

### **2.2.1. Kultura**

Kulturu kao općeniti pojam (Dahl, 2008.) opisuje na sljedeći način: kultura se sastoji od sustava vrijednosti, stavova i ponašanja koji su zajednički nekoj skupini, a čine načine prihvaćanja i poduzimanja stvari sa svrhom zadovoljenja potreba.



Ovdje se podrazumijeva kategorizacija potreba prema Maslow-u koja je izvršena na četiri osnovne razine, koje polazeći od primarnih glase kao: tjelesne potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za poštivanjem sebe i drugih, te potreba za samoostvarenjem. Definirane kulture zadovoljavaju nabrojene potrebe ovisno o jeziku, religiji, ekonomskoj i političkoj filozofiji, obrazovnom sustavu, fizičkom okruženju i uzorku naseljavanja, kao i društvenoj organizaciji, organizaciji vlade i zakonu (Dahl, 2008.).

Žugaj pak navodi kako je kultura u najširem smislu zapravo prerada i usavršavanje nečega, neke građe ili materijala za određenu svrhu. To je ukupno postignuće čovjeka koje obuhvaća sva materijalna i duhovna dobra. Ukratko, govori se o oplemenjivanju, a u užem smislu kultura zanči ostvarivanje humanih vrednota u čovjeku i njegovim djelima (Žugaj, 2004.).

Razumijevanje ovog pojma nužno je razumijevanje pojma organizacijske kulture koju se može interpretirati kao sastavni dio sustava vrijednosti nekog društva u cjelini te kao element opće kulture (Žugaj, 2004.).

#### 2.2.1.1. Kultura i vrijednosti

Sustav vrijednosti je srž kulture prema (Hofstede, 2001.) i taj je sustav nevidljiv dok ne postane očit kroz djelovanje. Odnosno; glava, srce i ruke predstavljaju razmišljanje, osjećanje i djelovanje, koji za posljedicu imaju vjerovanja, stavove i vještine. Kulturu se objašnjava slojevitom koncepcijom čije središte čine vrijednosti, koje se dalje šire na simbole, uzore i rituale, dok je sve prožeto djelovanjem.

#### 2.2.1.2. Simboli, uzori i običaji

Simboli se sastoje od pojmova, pokreta, slika i objekata koji nerijetko imaju složena tumačenja, a koja su poznata samo pojedincima kojima je kultura zajednička. Pojavljuju se u površinskom sloju kulture, prenoseći se iz jedne u drugu, jedni nestaju dok se drugi pojavljuju. Uzori su sve ličnosti, bilo živuće ili ne, kao realne ili imaginarne, a koje određena kultura visoko štuje. U današnje vrijeme društvenih mreža i medija općenito, važniji su negoli ranije. Ritualni se pak opisuju kao tehnički nepotrebno djelovanje, ali se podrazumijevaju neophodnima u svrhu održavanja socijalne veze u društvu (Hofstede, 2001.).

#### 2.2.1.3. Kulturološki relativizam

Pod pojmom kulturološkog relativizma podrazumijeva se nepostojanje jedinstvenog kriterija prosudbe o plemenitosti ili uzvišenosti neke kulture. Međutim, nemoguće je pobjeći od prosuđivanja, kako promatraču koji vrši opažanja tako bilo kome drugome navodi Hofstede

prema Lévi-Strauss & Éribon (1988.). Zato se kulturološkim relativizmom poziva na suzdržavanje prosuđivanja kod promatrača koji se susreće sa skupinom ili društvom drugačijima od vlastitog (Hofstede, 2001.).

### 2.2.2. Organizacijska kultura

Pojmovna određenja organizacijske kulture su različita, i pojam kao takav je vrlo složen te ga nije moguće smjestiti u stroge okvire. Jedna od dvadesetak definicija koja se navodi prema (Žugaj, 2004.), a preuzeta od Wehricha i Koontza (1994.) glasi:

*„Kultura je, kad je riječ o organizacijama, opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog okruženja. Uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja, što ju čini prilično stabilnom te se ne mijenja brzo.“*

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

Jednostavno određenje pojma organizacijske kulture navodi (Thompson, 2001.) gdje kaže da je glavni korijen organizacijske kulture u vjerovanju i filozofiji o tome kako se poslovi rade; razlozi zašto se nešto radi na način na koji se radi.

Premda kako je rečeno, općeprihvaćena definicija organizacijske kulture nije poznata, autori su suglasni s nekim značajkama organizacijske kulture. Tako ju prvenstveno smatraju holističkom u smislu da se odnosi na cjelinu, potom je povijesno određena tako što odražava povijest organizacije. Sljedeća je karakteristika socijalna oblikovanost, dakle oblikovana je i njegovana od strane zajednice osoba koje tvore organizaciju. Končano, organizacijska se kultura teško mijenja (Hofstede, 2001.).

Slično tome opisuje značajke kulture i (Žugaj, 2004.) prema Jokić (1993.): zajedničko svim pojmovnim određenjima organizacijske kulture su: strukturiranost i naučeno ponašanje, izvodivost iz ljudske povijesti, djeljivost po elementima, dinamika i promjenjivost procesa te

znanstveno istražive pravilnosti. Nadalje, ima svrhu prilagodbe pojedinca na okolinu te može biti sredstvo putem kojeg se izražava kreativnost.

Nadalje, (Žugaj, 2004.) navodi kako u znanstvenom smislu pojam organizacijske kulture dobiva značaj 1972.g. kada su autori Peters i Waterman objavili knjigu „U potrazi za izvrsnošću“, a nakon toga posebice kada je uvedena na američkom sveučilištu Harvard 1981.g. kao zaseban kolegij.

Danas se organizacijsku kulturu smatra jednim od ključnih čimbenika uspjeha poduzeća. Drugim riječima, ona može pomoći ili ometati strategiju organizacije.

Vjerovanja, vizije, ciljevi i poslovni principi koji između ostalog tvore strategiju poduzeća mogu ili ne moraju biti kompatibilni s organizacijskom kulturom. U slučaju kada jesu, onda je organizacijska kultura snažan saveznik u provođenju strategije (Thompson, 2001.).

U situacijama kada zaposlenici ne pronalaze zadovoljstvo u radnoj okolini ili im pak manjka motiva odnosno vizije, ometa se razvoj njihovih, kako mentalnih, tako i kreativnih sposobnosti (Žugaj, 2004.).

#### 2.2.2.1. Elementi organizacijske kulture

Kao ni kod pojmovnog određenja, tako i kod elemenata koji sačinjavaju organizacijsku kulturu, autori nisu jedinstveni. Jedna od podjela prema (Žugaj, 2004.) je na tri glavna elementa:

- organizacijske vrijednosti
- organizacijska klima
- menadžerski stil

Organizacijske vrijednosti – izražavaju se kao strateški ciljevi poduzeća

Sve ono što bi se trebalo dogoditi i dobro je za organizaciju predstavlja organizacijske vrijednosti. Tako se prepoznaju vrijednosti poput: povjerenja i poštovanja među članovima, potom zadovoljstvo suradnika i poslovnih partnera. U vrijednosti se ubraja financijska stabilnost poduzeća kao i dugoročna suradnja s drugim organizacijama (Žugaj, 2004.).

Organizacijska klima – utječe na motivaciju, predanost, kreativnost i inovacije

Organizacijska klima ili radna okolina je manifestacija načina kako djelatnici doživljavaju poduzeće kao cjelinu. Ovdje je riječ o radnim odnosima te utjecaju na učinkovitost rada svakog pojedinca i time cjelokupne organizacije (Žugaj, 2004.).

Menadžerski stil vodstva – opisuje način ponašanja menadžera

U kontekstu menadžerskog stila govori se o opsegu ponašanja između dvije osnovne kategorije: autokratskog i demokratskog stila. Menadžer koji komunicira samo jednosmjerno prema dolje, uglavnom sam donosi odluke, te čije ponašanje manifestira preferiranje profita i poduzeća pred ljudima, menadžer je kojeg opisuje autokratski stil vodstva. Suprotno tomu, menadžera koji predstavlja demokratski stil vodstva, obilježava prijateljski odnos s podređenima, traženje savjeta prije donošenja odluke te briga za djelatnike (Žugaj, 2004.).

Demokratski stilovi vodstva su mogući i efikasni samo u kulturi koju karakterizira niska udaljenost moći. U kulturama s visokom udaljenosti moći taj bi stil vodstva bio interpretiran kao slabost vođe, a ne kao njegova želja da uključi djelatnike u proces odlučivanja (Vujić, 2012.).

#### 2.2.2.2. Funkcije organizacijske kulture

Kroz svoje funkcije, organizacijska kultura se oblikuje, prenosi na okolinu, određuje ponašanje organizacije prema suradnicima, utječe na njihova stajališta te ima ulogu prevencije nereda unutar same organizacije (Žugaj, 2004.).

Funkcije organizacijske kulture prema Bahtijević-Šiber (1993.) citirano u (Žugaj, 2004.):

- određivanje ukupne uspješnosti i razvoja organizacije
- pomoć pri realizaciji strategije
- upoznavanje i prihvaćanje vizije
- uklanjanje službenih pravila i propisa
- prilagođavanje organizacije okolini
- osiguravanje integriteta i određivanje identiteta organizacije
- izjednačavanje socijalne dimenzije organizacije
- obrazac ponašanja
- usmjeravanje energije prema postizanju misije i ciljeva
- određivanje imidža organizacije o samoj organizaciji
- osiguravanje anatomije djelovanja pojedinca
- stvaranje motivacije
- izvor svrhe i stabilnosti organizacije i kontinuitet djelovanja

Može se zaključiti kako su najvažnije funkcije poticanje inovativnosti i kreativnosti, stvaranje skladnih međuljudskih odnosa, omogućavanje da se zaposleni identificiraju s organizacijom kao i njihovi ciljevi s ciljevima organizacije te stvaranje pozitivnog imidža poduzeća kod zaposlenih kao i kod potrošača (Žugaj, 2004.).

### **2.3. Važnost nacionalne kulture za organizaciju i menadžment poduzeća**

U analizi konkurentske prednosti, prema mišljenju Geerta Hofsteda nema univerzalnog odnosno jedinstvenog rješenja za probleme menadžmenta i organizacijske probleme u nekom poduzeću. Hofstede (Hofstede, 2001.) nalazi da Michael Porter (1990.) prepoznaje četiri determinante „dijamanta“ koje stvaraju nacionalnu prednost: (1) činjenično stanje, (2) stanje potražnje, (3) povezane i bliske djelatnosti, (4) snaga strategije, strukture i rivalstva; no po Hofsteedu Porter ne nalazi odgovor na pitanje zašto neke zemlje imaju bolje rezultate od nekih drugih zemalja. Dakle Porterova teorija je osnovana s pretpostavkom etnocentrizma u tržišnoj konkurenciji prema Hofsteedu. Također, Hofstede nalazi da Fukuyama (1995.) prepoznaje ulogu društvenog kapitala u različitom razvoju zemalja, međutim ne objašnjava njezine izvore.

Pomanjkanje univerzalnog rješenja ne znači da zemlje ne mogu učiti jedne od drugih. Dapače, jedan od najučinkovitijih načina pronalaska novih ideja za menadžment, organizacije i politiku je upravo pogled preko granice (Hofstede, 2001.).

Hofstede nalazi da su u svojoj studiji Weber, Shenkar i Raveh (1996.) usporedili 52 domaća i međunarodna spajanja u Sjedinjenim američkim državama i zaključili kako poznavanje razlika u nacionalnoj kulturi više pomaže u boljem prepoznavanju stresa i negativnih stavova spram spajanja i same suradnje, nego što to pomaže organizacijska kultura (Hofstede, 2001.).

Nadalje, smatra se da postoji poveznica, točnije uzročnopsljudična veza, između nacionalne kulture i organizacijske kulture nekog poduzeća. Pojedina dimenzija nacionalne kulture preferira ili destimulira pojavu određenog tipa organizacijske kulture (Vujić, 2012.).

Osnovne vrijednosti međunarodnog poduzeća su određene nacionalnošću i osobnošću njihovih osnivača i kasnijih njihovih nasljednika. Međunarodna poduzeća s dominantnom nacionalnom kulturom imaju jasniji sustav vrijednosti pa ih je time lakše voditi nego poduzeća kojima nedostaje taj zajednički okvir. U međunarodnom poduzeću se vrijednosti i vjerovanja matične nacionalne kulture podrazumijevaju, odnosno smatra se da ih djelatnici drugih nacionalnosti koji tu grade karijeru trebaju uzeti zdravo za gotovo (Hofstede, 2001.).

Hofstede dalje smatra da je kulturološki faktor daleko podcijenjen od strane menadžmenta svih razina. To objašnjava uskim ekonomskim pogledom menadžera na događanja, odnosno većom brigom menadžmenta za profitom nego za ičim drugim. Međutim, u poslovnom svijetu polako raste tendencija nestajanja cjenovnih i tehnoloških prednosti, čime upravo kulturološke prednosti odnosno prepreke izravno utječu na stvaranje konkurentne prednosti (Hofstede, 2001.).

### 2.3.1. Dimenzije nacionalne kulture prema Geertu Hofstedeu

U slučajevima u kojima u poduzeću obavljanje neke zadaće uključuje suradnju različitih nacionalnosti ili kada poduzeće zapošljava ljude drugih nacionalnosti u svoje sjedište, najčešće se postavljaju sljedeća dva pitanja: koje nacionalnosti dobro funkcioniraju zajedno i koje poslove najbolje obavljaju. Međutim, vrijednosti i sklonosti naravno variraju diljem zemalja i nacija pa se ovoj tezi treba oprezno pristupati. Ipak u svom istraživanju autor iznosi zaključak da je iskustveno dokazano da je indeks udaljenosti moći lakše prevladati nego indeks izbjegavanja nesigurnosti. (Hofstede, 2001.).

Međukulturalne studije ukazuju na zajedničko vjerovanje u činjenicu da ako poslovni ljudi žele razumjeti kulturološke i komunikacijske vrijednosti i metode, moraju prvo biti svjesni vlastitih vrijednosti da bi ih onda usporedili s normama druge kulture odnosno svojih poslovnih partnera (Warner-Søderholm, 2012.).

#### 2.3.1.1. Udaljenost moći

Ovaj indeks prikazuje do koje se mjere manje moćni članovi institucija i organizacija slažu s činjenicom, kao i da prihvaćaju činjenicu, da je moć nejednako raspoređena (Hofstede, 2013.).

U praksi, poduzeća čije je sjedište u zemlji s kulturom nižeg indeksa distance moći, lakše se prilagode u zemlje čije kulture karakterizira viši stupanj indeksa moći. Obrnuto od toga, slučajevi prilagodbe s višeg indeksa moći na niže su se pokazali neuspješnima jer menadžeri koji dolaze iz kultura s višim indeksom udaljenosti moći određene oblike ponašanja svojih podređenih doživljavaju kao manjak poštovanja. Nadalje, zemlje s izraženom udaljenošću moći rijetko razvijaju velike multinacionalne kompanije upravo zato što takve procedure zahtijevaju veći stupanj povjerenja od uobičajenog i što ne dozvoljavaju potpunu centralizaciju vlasti što je menadžerima sjedišta zemlje s visokim indeksom udaljenosti moći potrebno kako bi se ugodno osjećali (Hofstede, 2001.).

#### 2.3.1.2. Individualizam vs. Kolektivism

Indeks individualizma je suprotan kolektivismu. Naglašeni individualizam je karakterističan za društvo u kojem su veze među pojedincima slabe. Dakle, od pojedinca se očekuje da se brine isključivo o sebi i svojoj užoj obitelji. S druge strane, društvo u kojem prevladava kolektivism obilježava integracija pojedinaca u određene grupe po samom rođenju pa dalje kroz cijeli život, a koje će mu pružati zaštitu u zamjenu za neupitnu lojalnost (Hofstede, 2001.).

#### 2.3.1.3. Maskulinitet vs. Femininitet

Maskulinitet se odnosi na društvo u kojem su podjele uloga po spolovima strogo izražene. Time se smatra da muškarci moraju biti jaki, asertivni, usmjereni na materijalni uspjeh, a žene bi trebale biti skromne, nježne i voditi brigu o kvaliteti života. Femininitet se odnosi na društvo u kojem se sve te uloge po spolovima isprepliću (Hofstede, 2013.).

Ova dimenzija je u istraživanju Warner-Søderholma definirana kao ravnopravnost, odnosno: društva koja su ravnopravna teže ka minimiziranju podjela uloga po spolovima, prenosi misli Housea (House, 2004.). Nadalje, Warner-Søderholm citira Coltranea (Coltrane, 1996.) te navodi kako je snažni pokazatelj težnje nekog društva ka ravnopravnosti, poticanje očeva na rani odgoj djece čime se dijete od rane dobi uči na uloge roditelja koje nisu više tradicionalno podijeljene pa se time lakše balansiraju uloge i u društvu kasnije (Warner-Søderholm, 2012.).

#### 2.3.1.4. Izbjegavanje nesigurnosti

Indeks izbjegavanja nesigurnosti pokazuje u kojoj se mjeri članovi društva ili organizacije osjećaju ugroženima od strane bilo koje nepoznate, nesigurne, dvojbene ili nejasne situacije (Hofstede, 2013.).

#### 2.3.1.5. Vremenski horizont ciljeva

Vremenski horizont ciljeva može biti dugoročni ili kratkoročni. Dugoročni horizont ciljeva karakterističan je za društva čiji članovi njeguju vrijednosti kojih će se rezultat ostvariti u budućnosti, poput štednje i obrazovanja. Društva kratkoročnog horizonta ciljeva njeguju vrijednosti vezane za prošli ili sadašnji trenutak, posebice poštuju tradiciju i formu, a pažnju posvećuju ispunjavanju socijalnih obveza (Hofstede, 2001.).

Warner-Søderholm (Warner-Søderholm, 2012.) prenosi definiciju od House (House, 2004.) prema kojem: orijentacija k budućnosti pokazuje do kojeg su stupnja pojedinci u društvu ili organizaciji posvećeni ponašanjima vezanim za budućnost, a kao što su planiranje, ulaganje u budućnost, odnosno koliko su skloni odgađanju pojedinačnih ili zajedničkih zadovoljstava.

Također navodi kako se Inglehartovi rezultati „Istraživanja Svjetskih vrijednosti“ (Inglehart, 1997.) podudaraju sa studijom o vremenskom horizontu ciljeva koju su proveli Hofstede i Bond (Hofstede & Bond, 1988).

Rezultati istraživanja koje je proveo Warner-Søderholm pokazuju da Norveška ima izraženi dugoročni vremenski horizont što je vidljivo iz Vladinih planova i odluka vezanih za porez, javne investicije i jaku socijalnu državu (Warner-Søderholm, 2012.).

#### 2.3.1.6. Ugađanje vs. Suzdržanost

Ugađanje podrazumijeva društvo koje dozvoljava relativno slobodno udovoljavanje određenim željama ili osjećajima, posebice onima vezanim za razonodu, druženja s prijateljima, trošenje, općenito konzumerizam i seks. Suprotno tome, suzdržanost karakterizira društvo u kojem se takvi oblici razonode kontroliraju i ljudi imaju manje mogućnosti uživanja u životu (Hofstede, 2013.).

#### 2.3.2. Usporedba nacionalnih kultura Kraljevine Norveške i Republike Hrvatske

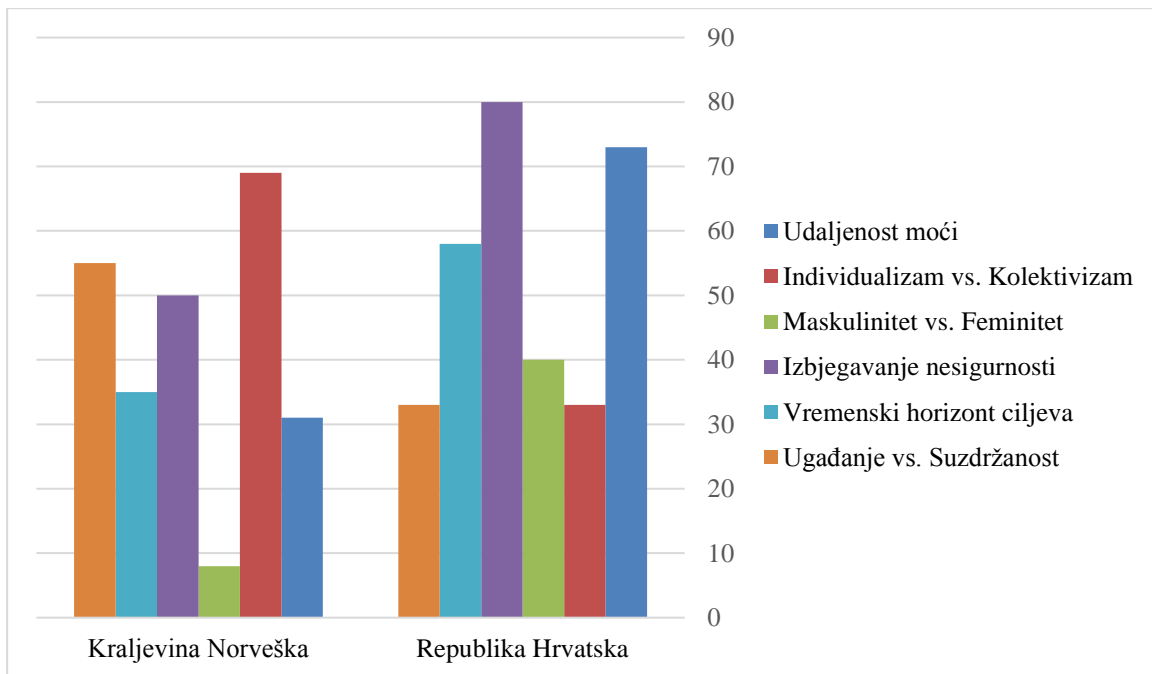
Usporedba nacionalne kulture u Republici Hrvatskoj s kulturom Kraljevine Norveške mala je digresija u ovom radu izrađena radi ilustracije kako bi se поближе pojasnili instrumenti korišteni u kasnijem istraživanju s obzirom na to da je u fokusu rada poduzeće sa sjedištem u Kraljevini Norveškoj. Usporedba se vrši s Hrvatskom jer se smatra najlakšim spoznati i razumjeti kako i koliko je nešto drugačije upravo onda kada to uspoređujemo s nečim poznatim. U prikazu je korišten jednostavan alat dostupan na internet stranici Geerta Hofstede (https://geert-hofstede.com). Alatom se može usporediti i veći broj odabranih zemalja.

Graf prikazuje šest već navedenih dimenzija, a rezultati su podijeljeni prema odabranim zemljama te je iz usporednog prikaza vidljivo u kakvom su omjeru dimenzije jedne zemlje prema drugoj. Radi lakše interpretacije vrijednosti su prilagođene skali vrijednosti od 1 do 100.

U analizi iznesenoj na (Hofstede, 2017.) stoji da Hrvatska ima visoki indeks udaljenosti moći (rezultat je 73). To znači da ljudi prihvaćaju hijerarhijski poredak u kojem svatko zauzima svoje mjesto bez daljnje rasprave. Unutarnje uređenje u organizacijama je percipirano tako da je moć centralizirana, ljudi očekuju da im se kaže što da rade, a menadžer se ponaša autokratski. S druge strane, Norveška ima za rezultat 31 što upućuje na jednakopravnost, moć koja je decentralizirana i neformalne odnose. Pod time se podrazumijeva da se djelatnike konzultira pri donošenju odluka i da participiraju pri tom procesu (Hofstede, 2017.).



Dalje, rezultat 33 na liniji individualizma ukazuje na kolektivističko društveno uređenje u Hrvatskoj. To bi značilo da su pojedinci dugoročno skloni pripadanju grupama, počevši od šire obitelji pa dalje. U ovakvim je kulturama lojalnost vrlo važna i nadilazi mnoga druga društvena pravila i norme. Iznošenje osobnog stajališta u slučaju kada je ono drugačije od stajališta većine može rezultirati time da pojedinca okolina osuđuje. U kolektivističkim društvima često se pri donošenju odluka o promoviranju ili zapošljavanju u obzir uzima pitanje pripadnosti pojedinca određenoj grupi. Opet suprotno tome, Norvešku karakterizira većinsko prisustvo individualizma što bi značilo da se pojedinci brinu isključivo o sebi i svojoj užoj obitelji. Drugim riječima, u Norveškoj se cijeni i uvažava osobno mišljenje i stajalište, a pravo na privatnost se poštuje (Hofstede, 2017.).



**Slika 2: Graf usporedbe nacionalnih kultura Republike Hrvatske i Kraljevine Norveške**

Izvor: <https://geert-hofstede.com/croatia.html>, pristupljeno 02. ožujka 2017.

Pri analiziranju maskuliniteta, vrijednost je za Hrvatsku 40, i ta vrijednost je 5 puta veća nego što je u Norveškoj gdje taj faktor iznosi 8. Društvo maskuliniteta karakterizira isticanje statusa, naglašena kompetitivnost i postizanje uspjeha, dok feminitet obilježava dominacija brige za druge i za kvalitetom života. Hrvatska ima relativno naglašen feminitet, uređenje gdje vrijedi „da se radi da bi se živjelo“. Norveška pokazuje daleko jače izražen feminitet koji u punom smislu podrazumijeva potpunu ravnopravnost na način da se pojedinci poistovjećuju s drugima, vode brigu o okolišu te dvosmjernu komunikaciju među članovima društva (Hofstede, 2017.).

Na skali faktora izbjegavanja nesigurnosti Hrvatska ima vrlo visoku vrijednost i to iznosa 80. Takav rezultat upućuje na netoleranciju ideja i stavova koji nisu uvriježeni. U ovim kulturama prisutna je emotivna potreba za pravilima iako ona ponekad nemaju smisla. Element sigurnosti je vrlo važan i prisutan je otpor novim idejama. Ovaj faktor koji ukazuje sposobnost društva da prihvati činjenicu da je budućnost nepoznata, u Norveškoj iznosi 50, dakle nema preferencije (Hofstede, 2017.).

Vremenski horizont ciljeva u kontekstu hrvatskog društva (rezultat 58 na skali vrijednosti) upućuje na sposobnost prilagođavanja promjenama, ustrajnost u postizanju ciljeva i štednji kao važnom segmentu života pojedinca. Norveška kod ove dimenzije ima brojku 35 što ukazuje na normativnu kulturu dakle veću sklonost odstupanju od postavljenih pravila (Hofstede, 2017.).

Hrvatska ovdje ima rezultat 33, što se smatra niskim i upućuje na suzdržanost u kulturi. U takvom društvu pojedinac osjeća sputanost od strane društvenih pravila, a ugađanje svojim vlastitim potrebama doživljava pogrešnim. Kod Norveške je i ova dimenzija relativno neodređena s rezultatom od 55, ali možemo reći da je ugađanje daleko bolje prihvaćeno u usporedbi s Hrvatskom (Hofstede, 2017.).

#### **2.4. Utjecaj organizacijske kulture na poslovanje poduzeća**

Organizacijska kultura se manifestira kroz vrijednosti i standarde poslovanja koje menadžment propovijeda i primjenjuje, od etičkih principa i politika poslovanja do odnosa sa svim uključenim stranama – posebice odnosa sa zaposlenicima i sindikatima i društvima u kojima posluju. Dalje, manifestira se u običajima koje poduzeće njeguje, načinu na koji nadgleda djelatnike, stavovima zaposlenika, pričama i legendama koje kruže među njima, općenito „kemiji“ i „vibracijama“ koje vladaju u poduzeću (Thompson, 2001.).

Nevezano za strukturu organizacije, kultura ima vrlo snažan utjecaj u smislu da može mijenjati cjelokupnu učinkovitost i dugoročni uspjeh poduzeća. Veza između organizacijske kulture, te uspješnosti i učinkovitosti poslovnog sustava se često istražuje upravo zato što poduzeća nastoje povećati svoju uspješnost (Žugaj, 2004.).

Vjerovanja i prakse koji postaju ugrađenima u organizacijsku kulturu mogu potjecati od utjecajnih pojedinaca, radnih skupina ili odjela koji potječu od samog dna pa do onih na vrhu hijerarhijske ljestvice (Thompson, 2001.).

Proces oblikovanja organizacijske kulture počinje već prilikom osnivanja organizacije, postavljenjem misije odnosno ideje o tome kakva bi organizacija trebala biti i čemu težiti. Dalje se razvija i održava putem aktivnosti menadžmenta, selekcijom i socijalizacijom (Žugaj, 2004.).

Najveći utjecaj na uspostavljanje početne kulture neke organizacije, tradicionalno imaju njeni osnivači koji imaju viziju ili misiju o tome kakva bi uopće trebala biti organizacija. Potom iz interakcija, između nastojanja i želja osnivača i pretpostavki koje prvi pripadnici organizacije kasnije usvoje na temelju vlastitog iskustva, rezultira kultura organizacije (Robbins, 1992.).

Oblikovanje organizacijske kulture može započeti tek po utvrđivanju osnovnih pretpostavki na kojima se temelji organizacija, a što uključuje (Žugaj, 2004.):

- definiranje same djelatnosti i prepoznavanje tržišnih uvjeta
- određivanje odnosa organizacije prema kupcima, dobavljačima i široj javnosti
- određivanje odnosa prema zaposlenima kao i način odabira njih samih i njihovog napredovanja
- određivanje stava zaposlenih prema organizaciji i njenom ustroju
- utvrđivanjem vrijednosti, organizacijske klime i stila vodstva.

## **2.5. Modeli i tipovi organizacijske kulture**

Kao što je već navedeno, pristupa određivanju organizacijske kulture ima mnogo. Autori se koriste različitim pojmovima; negdje se spominju modeli, negdje vrste i na koncu tipovi organizacijske kulture.

Bez obzira na vrstu podjele, kulturu se općenito može definirati kao jaku ili slabu. To je važna podjela s obzirom na činjenicu da jake kulture imaju jači utjecaj na ponašanje zaposlenih (Robbins, 1992.).

### **2.5.1. Dimenzije organizacijske kulture prema Geertu Hofstedeu**

Prema (Hofstede, 2001.), organizacije su simbolizirani entiteti koji funkcioniraju prema modelima zamišljenim u umovima njihovih članova, a ti su modeli kulturološki određeni.

Hofstede naglašava koliko je važno razlikovati pojam kulture u kontekstu organizacije od društvenog konteksta zato što „*Organizacije vjerojatno nikada neće dosegnuti dubinu i razumijevanje u kulturološkom smislu kao što je to slučaj s paradigmom kulture u društvenom kontekstu. To je iz razloga jer se učenje i prihvaćanje organizacijske kulture događa tek u*

*odrasloj dobi i to nikada nije u totalitarnom kontekstu već su izloženi različitim orijentacijama pa stoga organizacijske kulture ne mogu biti tako ukorijenjene i nepromjenjive kao društvene.*“, citirano iz Wilkins & Ouchi, 1983. u (Hofstede, 2001.).

Pri nastojanju da se vrhovni menadžment uvjeri u ulaganje u provođenje ispitivanja organizacijske kulture poduzeća, Hofstede navodi kao glavni argument sljedeću tvrdnju: organizacijska kultura je psihološka imovina organizacije koja se materijalizira u vremenskom odmaku od 5 godina. Pri tome, nije toliko važna sama organizacijska kultura već ono što (vrhovni) menadžment s njome uradi (Hofstede, 2001.).

Kod opisivanja i kategoriziranja kulture, Hofstede govori o dimenzijama. Po pitanju organizacijske kulture, Hofstedeov model se sastoji od šest dimenzija:

#### 2.5.1.1. Orijentiranost procesu vs. orijentiranost rezultatu

Dimenzija Orijentiranost procesu vs. orijentiranost rezultatu se bavi pitanjem sredstava nasuprot pitanju cilja. Ključne razlike su u sljedećem: djelatnici procesno orijentirane kulture se skloni izbjegavanju rizika, ulažu samo određenu količinu truda u posao te doživljavaju radnu svakodnevicu poprilično jednolikom. Orijentiranost rezultatu je karakterizirana izlaganjem riziku, ulaganjem maksimalne količine truda u posao te gledanje na svaki novi dan kao na novi izazov (Hofstede, 2001.).

#### 2.5.1.2. Orijentiranost pojedincu vs. orijentiranost zadatku

Pri definiranju dimenzije Orijentiranost pojedincu vs. orijentiranost zadatku predmet fokusa je stupanj uzimanja u obzir potreba pojedinca od strane organizacije. U kulturama orijentiranim pojedincu, njegove se osobne potrebe uzimaju u obzir, poduzeće vodi brigu o dobrobiti djelatnika i odluke se donose zajednički. S druge strane u organizacijama koje su orijentirane zadatku, djelatnici osjećaju pritisak da se zadatak izvrši, nadalje da se organizacija brine samo o poslu kao i da odluke donose pojedinci (Hofstede, 2001.).

#### 2.5.1.3. Lokalno vs. Profesionalno

U dimenziji Lokalno vs. Profesionalno se proučavaju razlike kod poduzeća odgovarajući na ključno pitanje: u kojoj mjeri organizacija pri zapošljavanju uzima u obzir društvenu i osobnu situaciju odnosno poziciju budućeg djelatnika, pored njegovih isključivo profesionalnih kompetencija. Dokazano je da djelatnici lokalno orijentirane organizacije smatraju ta dva faktora jednako vrijednima i nemaju dalekosežne planove podrazumijevajući da će se za to

organizacija pobrinuti, dok djelatnici profesionalno orijentirane kulture smatraju da je njihov privatni život njihova briga i imaju dugoročne vlastite planove (Hofstede, 2001.).

#### 2.5.1.4. Otvoreni sustav vs. zatvoreni sustav

Predmet promatranja u dimenziji Otvoreni sustav vs. zatvoreni sustav je komunikacijska klima u poduzeću, pod čime se podrazumijevaju i ljudski resursi kao i odnosi s javnošću. Osnovna razlika očituje se u tome što kod otvorenog sustava i ljudi i sama organizacija pokazuju otvorenost spram pridošlica ili članova nekog vanjskog sustava. Za pridošlice u otvorenom sustavu se smatra da se proces prilagodbe dogodi u vremenskom razdoblju od tek nekoliko dana dok je za prilagodbu u zatvorenom sustavu potrebna cijela godina (što može varirati ovisno o stupnju zatvorenosti i na puno dulje od toga) (Hofstede, 2001.).

#### 2.5.1.5. Ležeran pristup radu vs. strogi pristup radu

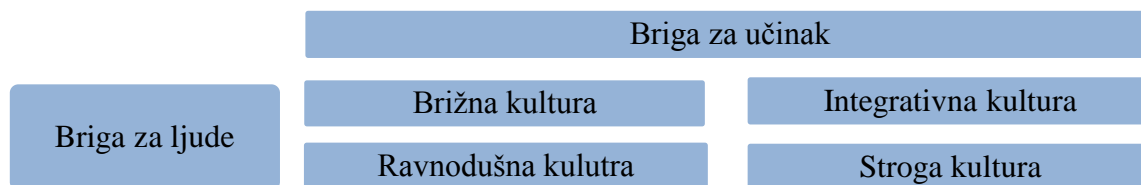
Dimenzija Ležeran pristup radu vs. strogi pristup radu se odnosi na količinu unutarnje strukturiranosti. Prvenstveno se time misli na pristup razmišljanju o budžetu gdje u zatvorenom sustavu djelatnici pokazuju visoku razinu svjesnosti o tom pitanju za razliku od onih u otvorenom sustavu. Nadalje, pitanje koliko se djelatnici pridržavaju rasporeda upućuje na točnost i strogost u zatvorenom sustavu odnosno na slobodniji pristup rokovima kod otvorenog sustava. Također, važna su indikacija šale na račun organizacije koje se u zatvorenom sustavu za razliku od otvorenog smatraju potpuno neprimjerenima (Hofstede, 2001.).

#### 2.5.1.6. Normativno vs. pragmatično

U dimenziji Normativno vs. pragmatično se traži odgovor na pitanje koliko je organizacija strukturirana u svom odnosu prema vanjskim kontaktima, prvenstveno kupcima. Interpretacija tog pitanja u normativnoj organizacijskoj kulturi bi značila da je važno slijediti organizacijski proces, etiku i iskrenost u poslovnom odnosu, dok je kod pragmatične organizacije u tom smislu važno ispuniti zahtjeve kupca i rezultat je važniji od pridržavanja procesa (Hofstede, 2001.).

#### 2.5.2. Edwards – Kleinerova tipologija

U ovom se konceptu na kulturu gleda kroz brigu za ljude i brigu za učinak kao dva osnovna kriterija. Kombiniranjem tih dvaju kriterija stvara se matrica koja rezultira sa četiri osnovna tipa organizacijske kulture (Žugaj, 2004.).



### Slika 3: Edwards Kleinerova tipologija kulture

Izvor: (Žugaj, 2004.)

Prikazanoj slici matrica kultura uočljivo je da se kultura kod koje prevladava briga za učinak u jednakoj mjeri kao i briga za ljude naziva integrativnom kulturom, dok bi suprotno tome bila ravnodušna kultura koju karakterizira mala briga i za učinak i za ljude. Sljedeće dvije suprotne kulture bi bila brižna kultura s izraženom brigom za ljude i stroga kultura s izraženom brigom za učinak.

#### 2.5.2.1. Ravnodušna kultura

Ravnodušna kultura – nedostatak brige za ljude i za učinak, potpuni izostanak vizije. Ova je kultura karakteristična za poduzeća u silaznoj fazi životnog ciklusa, a posebno ju obilježava opća apatija (Žugaj, 2004.).

#### 2.5.2.2. Brižna kultura

Brižna kultura – prvenstveno vodi brigu o ljudima, dok je briga za učinak poduzeća u drugom planu. Ova kultura naglašava organizacijski sklad, izobrazbu zaposlenika i timski rad (Žugaj, 2004.).

#### 2.5.2.3. Stroga kultura

Stroga kultura – orijentirana na postizanje učinaka i zahtijeva mnogo od zaposlenika. Kod stroge kulture nastoji se u potpunosti iskoristiti ljudske potencijale i upotrijebiti sve sposobnosti pojedinca. Karakterizira ju visoki stupanj odgovornosti i dodatni bonusi za ostvareni učinak (Žugaj, 2004.).

#### 2.5.2.4. Integrativna kultura

Integrativna kultura – pristupa brizi za ljude i brizi za učinak s jednakom važnošću. Svrhom poduzeća se smatra postizanje ukupnog učinka uz maksimalno iskorištavanje ljudskih potencijala. Ovu kulturu obilježava vođenje izazovnih poslova, traženje visokog stupnja odgovornosti te primjereno nagrađivanje uspjeha (Žugaj, 2004.).

### 2.5.3. Handyeva tipologija

Prema (Harrison, 1992.) organizacijska kultura je uzorak vjerovanja, vrijednosti, rituala, mitova i osjećaja koje dijele članovi organizacije. Dalje, ona djeluje odnosno utječe na ponašanje svih pojedinaca i grupa koji ju sačinjavaju. Kultura se odražava na sve aspekte života organizacije, a kao što su: način na koji se donose odluke, tko donosi odluke, kako se raspodjeljuju priznanja, koga se unaprjeđuje, kakav je odnos prema ljudima unutar nje, kakav je stav organizacije prema okolišu i tako dalje.

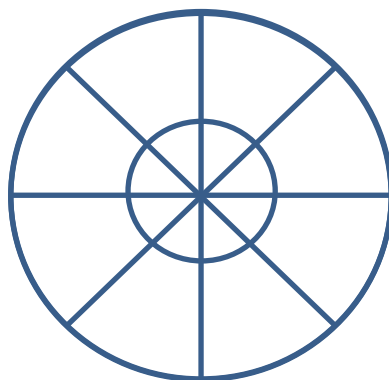
Harrison je tako predložio četiri osnovna tipa organizacijske kulture: kultura moći, kultura uloga, kultura zadataka i kultura osoba; a koje je Handy kasnije preuzeo i razradio Harrisonove ideje povezujući svaki od tipova s odgovarajućim tipom organizacijske strukture (Žugaj, 2004.).

#### 2.5.3.1. Kultura moći

Kultura moći još se naziva i poduzetničkom kulturom. Struktura kulture moći karakteristična je za mala poduzeća usmjerena na profit. U ovim poduzećima moć je smještena u jednom središtu iz kojeg se onda širi dalje od te središnje figure prema drugim jedinicama. Kod ovih poduzeća veličina postaje problem jer se mreža lako razbija ako se pokušava povezati preveliki broj jedinica. Kultura moći nalazi pouzdanje u pojedincu, ne u grupi ili zajednici (Handy, 1999.).

Prema Žugaj ključ uspjeha ove kulture je u pozicioniranju pravih ljudi u timskoj jezgri, njihovo međusobno povjerenje, visoko razumijevanje i osobna komunikacija. Naglasak je na postignutim rezultatima. Orijentacija ljudima je prisutna, ali se ljudi i pozorno odabiru (Žugaj, 2004.).

Osnovno obilježje ove kulture je da sve odluke treba donositi na jednom mjestu i da se mora praviti jasna razlika između onih koji odlučuju i onih koji izvršavaju.



**Slika 4: Shematski prikaz kulture moći**

Izvor: (Žugaj, 2004.)

Jedan od primarnih efekata ove kulture je da podređeni imaju neograničeno povjerenje u vođu (Vujić, 2012.).

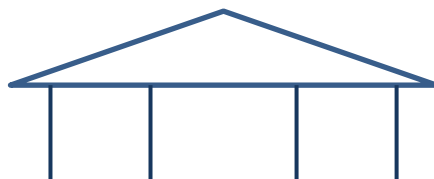
Kod kulture moći se organizacijske promjene postižu tako da se ključne ljude okreće oko središnje ličnosti ili se uvode novi ljudi izvana. Struktura ove kulture se uspoređuje s paukovom mrežom (Žugaj, 2004.).

#### 2.5.3.2. Kultura uloga

Kultura uloga se često percipira i kao birokratska (još se i naziva birokratskom kulturom) zato što temelj nalazi u pravilima i procedurama, a sustav upravljanja kontroliran od strane male skupine uglavnom starijeg menadžmenta dolazi odozgo. Ovakva organizacija uspijeva u stabilnoj okolini, ali se neće moći lako prilagoditi promijenjenim situacijama (Handy, 1999.).

Kultura uloga teži tome da su svi procesi standardizirani, a simbol ove kulture je grčki hram i bog Apolon, bog razuma. U ovoj se kulturi sve zasniva na logici, razumu, i viđenju poduzeća kao uređene socijalne strukture gdje je sve regulirano dogovorenim pravilima i procedurama. Zbog toga je ova kultura depersonalizirana za razliku od kulture moći koja je obojena ličnošću lidera. Moć se stječe na osnovi hijerarhijske pozicije. Prednosti ove kulture su pouzdanost i efikasnost dok su nedostaci nesposobnost prilagođavanja i nedostatak inicijative (Vujić, 2012.).

Kod kulture uloga se ljudi više ne promatraju kao pojedinci već kao nositelji uloga. Od zaposlenika se očekuje izvršenje točno propisanog zadatka na precizno određeni način, a logika, racionalnost i formalnost su ključni pojmovi (Žugaj, 2004.).



**Slika 5: Shematski prikaz kulture uloga**

Izvor: (Žugaj, 2004.)

U slučaju da menadžment želi provesti neke organizacijske promjene, one će se ostvariti preraspodjelom uloga i njihovih međusobnih veza, a pojedince se tada prerazmjesti prema tim ulogama. Kao što je već navedeno, a takve zaključke iznosi i Žugaj, ova je kultura stabilna, ali i nefleksibilna, te joj je mana prevelika orijentiranost organizaciji pa kreativni pojedinci nemaju mogućnosti za inicijativu (Žugaj, 2004.).



### 2.5.3.3. Kultura zadataka

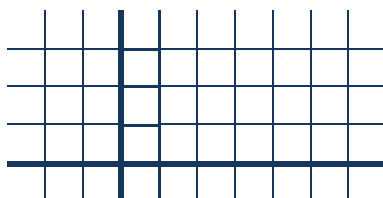
Struktura kulture zadatka se najbolje može opisati kao mreža s čvršćim i tanjim vezama. Naziva se još i timskom kulturom, a karakterizira ju matrična struktura koja pokazuje dobre reakcije na promjene u okolini jer ju karakterizira prilagodljivost tržištu (Handy, 1999.).

Kultura zadatka ima za pripadnike mnogo kompetentnih pojedinaca koji djeluju u grupama odnosno radnim timovima, gdje dijele vještine, ali i odgovornosti. Radno okruženje je obilježeno toplom i prijateljskom organizacijskom klimom jer se obavljanje poslova zasniva na međusobnom povjerenju. Nadalje, iznimno se poštuju sposobnosti pojedinca, a ne samo položaj i godine staža odnosno života (Žugaj, 2004.).

Ova kultura najviše odgovara ljudima motiviranim samim poslom odnosno postignućem, a cijeni se samostalnost i prilagodljivost pojedinca u obavljanju posla. Što se tiče organizacijske strukture, najčešće se govori o timskim ili projektnim strukturama. Stoga proizlaze prednosti kao što su inicijativnost, kreativnost i usmjerenost na uspjeh, ali i s druge strane nedostatak u obliku ovisnosti ove kulture o ljudima samima i njihovim kvalitetama (Vujić, 2012.).

Žugaj ističe da su članovi ovakve kulture najčešće mladi, energični i samouvjereni ljudi koji teže izazovima. Organizacijski oblik je matrični, a struktura ove kulture se može prikazati kao mreža, u kojoj se neke linije izraženije od drugih. Kultura zadatka se često primjenjuje u modernoj organizacijskoj teoriji (Žugaj, 2004.).

Kod ove kulture karakteristično je i onemogućavanje korištenja efekta ekonomije obujma (ne želi da se subjekt povećava unedogled). Zanimljivo za kulturu zadatka je i to što se nerijetko stimulira površnost u obavljanju poslova budući da nema vremena za razvijanje ekspertize kod zaposlenih (Vujić, 2012.).



**Slika 6: Shematski prikaz kulture zadatka**

Izvor: (Žugaj, 2004.)

Kod kulture zadatka se spominju sljedeći problemi: problem kontrole (odgovornost i nadležnost je raspodijeljena na više djelatnika koji rade u grupi pa je time otežano utvrđivanje pojedinačne

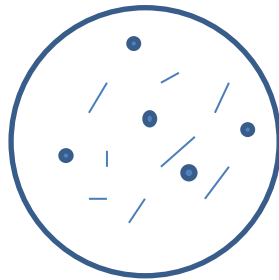
odgovornosti), problem resursa (oni predstavljaju ograničenje, jer njihovo pomanjkanje vodi racionalizaciji što opet upućuje na standardne mehanizme i metode kontrole koji znače mijenjanje ove kulture u birokratsku) i problem skupoće (ovaj je problem prisutan kod svih projektnih radova jer se nerijetko podrazumijeva alokacija resursa i ljudi što poskupljuje poslovanje) (Žugaj, 2004.).

Upravljanje problemom kontrole se realizira pažljivim izborom djelatnika čime se projekti i resursi dodjeljuju najkvalitetnijim ljudima pa se time može očekivati njezino uspješno ostvarivanje (Žugaj, 2004.).

#### 2.5.3.4. Kultura pojedinca

Za kulturu pojedinca su važni samo ljudi, dakle ona nema viši smisao postojanja. Najbolji su primjer male konzultantske tvrtke, obiteljska poduzeća ili odvjetnički uredi. Ovu se kulturu najbolje može opisati kao zvijezde pojedinačnih zvijezda (Handy, 1999.).

U prvom planu organizacijske kulture pojedinca je upravo individualac, a ne svrha organizacije kao u prethodna tri tipa. Ovdje je najvažniji pojedinačni talent, središnja su točka pojedinci, a cjelokupna organizacija i struktura služe kao instrument putem kojeg se ti pojedinci ostvaruju. Ovu se kulturu nalazi samo u nekim dijelovima organizacije, rijetko u obliku dominirajuće kulture (Žugaj, 2004.).



#### **Slika 7: Shematski prikaz kulture pojedinca**

Izvor (Žugaj, 2004.)

Kako je prikazano na gornjoj slici preuzetoj od Handya, kultura pojedinca se percipira kao galaksija individualnih zvijezda (Žugaj, 2004.).

Može se napraviti usporedba ove kulture s kulturom moći jer se u središtima ovih obiju kultura nalazi jedna osoba. Razlika je međutim u tome što osobe kod kulture pojedinca teže za poštovanjem i ugledom, a ne za moći i snagom kao kod kulture moći, donosno poduzetničke

kulture. Nadarene individue kulture pojedinca pripadaju organizaciji samo u opsegu koji im odgovara u svrhu realizacije vlastitih interesa i ciljeva (Žugaj, 2004.).

### **3. STRATEGIJA I ORGANIZACIJSKA KULTURA**

#### **3.1. Povezanost kulture i strategije**

Određivanje primarne svrhe poduzeća, postavljanje strategijskih ciljeva te definiranje politike kojom ih se želi ostvariti smatra se najvažnijom poduzetničkom djelatnošću. Na menadžmentu je odluka o tome što se u nekom trenutku želi postići i korištenjem kojih resursa će se to ostvariti. Nevezano za mogućnosti izbora po pitanju strategije, dakle radi li se o razvoju stagnaciji ili pak gašenju poduzeća, nakon odabira jedne od mogućnosti kreće proces implementacije (Žugaj, 2004.).

Prema Thompson i Strickland jedan od upravljačkih aspekata implementacije strategije je i usmjerenje zajedničkih snaga na odabrani strategijski plan što podrazumijeva:

- prvenstveno motivaciju, polazeći od pojedinaca i uključujući cijele organizacijske jedinice, da svojim djelovanjem doprinose ostvarivanju strategije
- oblikovanje čitave klime stvaralaštva kao i organizacijske kulture kojom se podržava strategija
- upravljanje koje počiva na rezultatima i poticanju postizanja vrhunskih performansi
- stvaranje precizne povezanosti između sustava nagrađivanja i strategije, odnosno ciljeva i zadataka (Thompson, 2001.).

Također, u procesu izvršenja strategijskog vođenja Thompson i Strickland spominju kulturu. Izvršenje strategijskog vođenja između ostalog podrazumijeva vođenje procesa uspostavljanja vrijednosti, oblikovanja kulture i energično provođenje strategije. Dalje je to nastojanjem da organizacija bude inovativna i prilagodljiva (Thompson, 2001.).

Organizacijska kultura utemeljena na stavovima, vrijednostima i normama ponašanja koji se nadopunjuju i međusobno slažu, što je potrebno za uspješnu provedbu strategije, služi kao dodatna snaga djelatnicima u obavljanju poslova tako da svojim ponašanjem podupiru strategiju (Thompson, 2001.).

Žugaj zaključuje kako se organizacijska kultura javlja kao značajan činitelj ostvarivanja izabrane strategije u poduzeću (Žugaj, 2004.).

Prema Schwarz i Davies (1983.) izneseno u (Žugaj, 2004.) postoje sljedeći odnosi prema organizacijskoj kulturi; može ju se ignorirati, pomoću nje se može upravljati, elementi kulture se mogu promijeniti i prilagoditi strategiji, ali se i strategija može podrediti kulturi.

Pri donošenju odluka, donosioci su pod utjecajem polaznih pretpostavki i vjerovanja te polaze od nekih premisa. Stoga je organizacijska kultura vrlo važan čimbenik pri donošenju strateških odluka (Vujić, 2012.).

U organizacijskoj teoriji nije u potpunosti utvrđeno je li strategija, koja je odabrana i primijenjena u organizaciji, određuje kulturu ili je strategija ta koja se zapravo oblikuje pod utjecajem kulture.

Odnos kulture i strategije se smatra isprepletenim odnosno, nemoguće je ustvrditi koja od te dvije kategorije prethodi onoj drugoj. Kulturu se oblikuje i prilagođava ciljevima, ali kultura opet utječe na odabir ciljeva. Nadalje, oblikovanje organizacijske kulture se smatra jednim od koraka u implementaciji poslovne strategije (Žugaj, 2004.).

Važno je naglasiti da čak i sitne razlike u ponašanju, vođenju, motivaciji ili komuniciranju odnosno nagrađivanju mogu izazvati promjene veće od postizanja rezultata te se odraziti na ostvarivanje poslovne strategije (Žugaj, 2004.).

Uspješna primjena i provedba poslovne strategije je vrlo važna za poduzeće te zahtijeva pokretanje cjelokupne kulture poduzeća. Ona sadrži materijalne i apstraktne elemente i teško se može sasvim precizno izraziti te nastaje i djeluje kroz generacije. Zbog svega navedenog ju je potrebno shvaćati kao osjetljivo i značajno sredstvo ostvarenja poslovne strategije i uspjeha poduzeća na tržištu (Žugaj, 2004.).

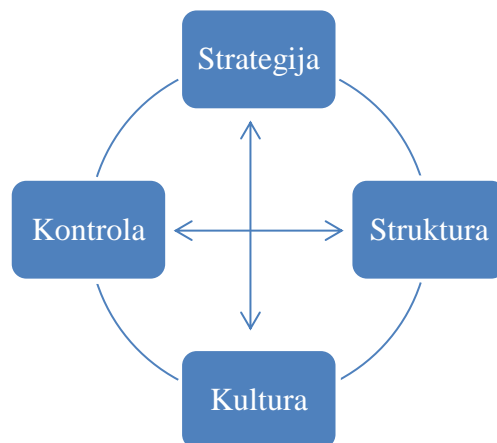
Također, prema (Vujić, 2012.) organizacijska kultura je značajna kao determinanta sposobnosti poduzeća da se prilagodi promjenama u okruženju. I ono što je za menadžment najvažnije, ona može biti vrlo efikasan mehanizam za kontrolu ponašanja djelatnika. Nametanjem vrijednosti, vjerovanja i normi ponašanja djelatnicima kao njihovih osobnih, kontrola će biti jednostavna. Nadalje, zajednička dijeljena kultura smanjuje potencijalne sukobe među djelatnicima koji dolaze s različitim inicijalnim pretpostavkama i stajalištima.

Isprepletenost kulture s ciljevima i životnom filozofijom organizacije izražena je i kroz slogane kojima se opisuje svrha, misija i poslovna strategija poduzeća. Ona opisuje što se i kako radi u

toj organizaciji. Također, ono što između ostalog razlikuje jednu organizaciju od druge su osobne vrijednosti koje se odražavaju kroz stavove i uvjerenja zaposlenih (Žugaj, 2004.).

Primjerice, organizacijska kultura gdje se cijeni štednja ima dobru osnovu za provedbu neke strategije niskih troškova. Isto tako kultura gdje snažno izražena kreativnost, otvorenost promjenama i izazovima može uspješno provesti strategiju osnovanu na proizvodnim ili tehnološkim inovacijama (Thompson, 2001.).

Kultura i strategija bi trebale biti usklađene, a ako to nisu, onda bi se jednu trebalo prilagoditi drugoj, i to strategiju kulturi iz razloga jer je to uglavnom jeftiniji i jednostavniji način, smatra Hofstede. Autor nudi jednostavnu usporedbu; ako organizacijska kultura slična slonu, poduzeće će uspješno obavljati velike i teške poslove. U slučaju da menadžment odjednom počne zahtijevati brzinu i prilagodljivost, postavlja se pitanje tko će slona pretvoriti u orla (Hofstede, 2001.).



### **Slika 8: Povezanost kulture i strategije**

Izvor: (Hofstede, 2001.)

Gore prikazana slika prikazuje povezanost kulture, strategije, kontrole i strukture poduzeća. Rezultati poslovanja poduzeća bi trebali biti uspoređeni s ciljevima, a uloga vrhovnog menadžmenta je provođenje ciljeva u strategiju. Ona se pak realizira kroz postojeću strukturu i sustav kontrole u poduzeću, a na koje opet utječe organizacijska kultura. Dakle sva ova četiri elementa međusobno utječu jedni na druge (Hofstede, 2001.).

Što se tiče odnosa kulture i kontrole, kultura predstavlja organsku formu kontrole. Kultura prouzrokuje neke oblike ponašanja koje kontrola ne treba poticati. S druge strane, promjena sustava kontrole na efektivan način može utjecati na željenu promjenu kulture. Hofstede smatra

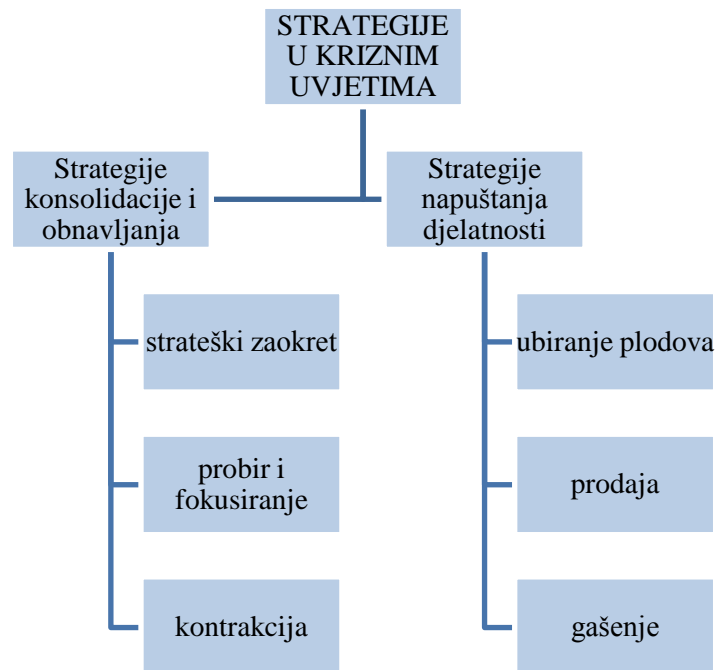
da takve promjene moraju dolaziti od vrhovnog menadžmenta i da se takva zadaća ne može delegirati (Hofstede, 2001.).

Nadalje, Hofstede smatra da je povezanost kulture i strategije najjasnije prikazana kod spajanja i preuzimanja poduzeća. Kulture, bilo nacionalna ili organizacijska, mogu biti uzrokom velikih i čestih trauma, odnosno kulturološkog šoka. Takve situacije mogu dovesti do dugoročnog uništavanja ljudskog potencijala poduzeća (Hofstede, 2001.). Prema Scholzu (Scholz 1987.) pročitano u (Žugaj, 2004.) promjena organizacijske kulture je dugotrajan i opsežan posao, te je potrebno 6-15 godina da se promijeni organizacijska kultura (Žugaj, 2004.).

Također je važno naglasiti još jedno važno pitanje, a to je usklađenost kulture s etikom. Oblikovanje poduzetničke kulture podrazumijeva ne dolaženje u sukob s načelima organizacijske etike. Dakle, ljestvica vrijednosti unutar poduzeća mora biti usklađena s prihvaćenim moralnim stavovima i etičkim načelima u društvu. Samo tako se može oblikovati društveno prihvatljiva strategija nekog poduzeća (Žugaj, 2004.).

### 3.2. Strategije poduzeća u kriznim uvjetima

Od nekoliko različitih strategija u kriznim uvjetima dvije su temeljne: (1) strategija konsolidacije i obnavljanja i (2) strategija napuštanja djelatnosti (Buble, 2005.).



**Slika 9: Strategije u kriznim uvjetima**

Izvor: (Buble, 2005.)

Kriza je situacija koja predstavlja opasnost za opstanak poduzeća, a definira se kao neplanirani i neželjeni proces koji može dubinski ugroziti ili čak u potpunosti onemogućiti razvojne mogućnosti poduzeća (Buble, 2005.).

Kriza može imati različite simptome. Tako se spominju sljedeći simptomi prema Slatteru (1987.), a citirano u (Buble, 2005.): smanjena likvidnost ili nelikvidnost (smanjena platežna sposobnost u svakom trenutku ili nepostojanje platežne sposobnosti), zatim pad profitabilnosti ili potpuno neostvarivanje profita što onemogućuje stvaranje dodane ekonomske vrijednosti (Buble, 2005.).

Osim navedenih, isti autor spominje i upotrebu neprimjerenih računovodstvenih postupaka i prekasno objavljivanje financijskih izvještaja (bilanci, računa dobiti i gubitka, izvještaja o novčanim tijekovima) kao neke od mogućih simptoma krize. U simptome krize ubrajaju se i prestrašeni odnosno panični menadžment, velike i nagle fluktuacije zaposlenih te zanemarivanje procesa strateškog planiranja (Buble, 2005.).



U kriznoj situaciji poduzeće svakako treba težiti ostvarivanju uvjeta i pretpostavki za vlastiti opstanak. Tada se razvojna strateška usmjerenja ostavljaju po strani jer je primarni cilj oporavak. Međutim, ako strateška isplativost opstanka poduzeća nije isplativa, nužno je razmotriti neku od izlaznih strategija (Buble, 2005.).

### **3.2.1. Strategije konsolidacije i obnavljanja**

Poduzeće se nalazi u nestabilnom položaju te je nužno provesti neodgodive poteze kako bi se promijenilo nepovoljno postojeće stanje. Stoga je svrha strategija konsolidacije i obnavljanja preživljavanje poduzeća u ključnim djelatnostima i to tako da ojača svoje konkurentske sposobnosti. Pri tome poduzeće ima izbor mijenjanja osnovne strategije, ili povećanja operativne efikasnosti ili se može rasteretiti nepotrebnih poslovnih ili organizacijskih tereta (Buble, 2005.).

Odlučnost kod određivanja strategije je važna. Marguetta naglašava kako je namjerno i eksplicitno postavljanje strategije upravo za vrijeme trajanja perioda promjena i nesigurnosti važnije nego ikada (Magretta, 2011.).

Smatra se da za posvećenost nekoj strategiji ne treba znati predvidjeti budućnost već da odlučnost pri odabiru i provođenju strategije poboljšava sposobnosti inovacije i prilagodbe na turbulentno vrijeme (Magretta, 2011.).

Konsolidacija ili strateško obnavljanje poduzeća se temelji na prepoznavanju zdravih poslovnih jezgri koje treba sačuvati, poslovnih jezgri koje treba odbaciti i onih koje treba razvijati. Poduzeće tada razvija scenarije i strategije odbacivanja, obnavljanja i razvoja. Po pitanju rješavanja krize u kratkom roku, poduzeće se može opredijeliti za konsolidacijske strategije koje su orijentirane na sljedeće: povećanje prihoda, smanjenje troškova, smanjenje imovine koju posjeduje, a time i smanjenje djelatnosti (Buble, 2005.).

Aktivnosti koje se mogu provoditi za vrijeme takvog restrukturiranja mogu biti: promjena menadžmenta najviših i srednjih razina, smanjenje kapitalnih izdataka, centraliziranje odlučivanja o troškovima u svrhu uspostavljanja boljeg nadzora, smanjenje ili ukidanje novog zapošljavanja, smanjenje izdataka za promidžbu, maksimalno smanjenje svih troškova pa i otpuštanje dijela djelatnika, prodaja dijela imovine, veća kontrola zaliha te poboljšanje naplate potraživanja (Buble, 2005.).

Bez obzira na odluku o tome koju od aktivnosti će primijeniti ili za koju strategiju će se poduzeće odlučiti, one sve trebaju rezultirati smanjenjem nepotrebne superstrukture, preuređivanjem temeljnih poslovnih procesa sa svrhom minimizacije ukupnih troškova te izgradnjom konkurentne prednosti i jasnom strateškom orijentacijom (Buble, 2005.).

Pri provođenju ovakvih promjena nije dovoljno samo promijeniti organizacijsku strukturu odnosno „tijelo“ poduzeća, već je potrebno ugraditi i novi „duh“ odnosno učiniti poduzeće sposobnim za razumijevanje svoje okoline, konkurenata i drugih činitelja (Buble, 2005.).

Ovdje se ne spominje riječju organizacijska kultura, ali pojam novog „duha“ Buble tumači kao implementaciju novog strateškog promišljanja iz čega se da zaključiti da se misli na promjene u ponašanju dakle doista organizacijsku kulturu na neki način, a ne samo na materijalne i fizičke promjene u poduzeću.

#### 3.2.1.1. Strateški zaokret

Strateški zaokret je strategija koju se poduzima u situaciji očite poslovne krize i upitnog preživljavanja poduzeća. Po definiciji strategiju obilježava stabilnost, a zaokret (*eng. turnaround*) kako sama riječ kaže je potpuna promjena, a s ciljem uspostavljanja narušenog sklada između poduzeća i njegove okoline. Svrha zaokreta je preokrenuti negativne trendove (pad prodaje ili profita, pogoršanje relativnih pokazatelja uspješnosti) i vratiti poduzeće na stazu uspjeha (Buble, 2005.).

Cilj ove strategije su brze i radikalne promjene u svrhu čega je potrebno otkriti uzrok loših rezultata poslovanja; je li to nekvalitetna strategija ili slaba implementacija dobre strategije. U prvom slučaju potrebno je oblikovati novu strategiju, a u drugome promijeniti sustav provedbe (Buble, 2005.).

Pothvat strateškog zaokreta ima smisla jedino ako poduzeće dugoročno može biti profitabilno i ako je očekivana vrijednost od zaokreta veća od likvidacijske, što naravno nije lako zaključiti, pa time ni donijeti odluku (Buble, 2005.).

#### 3.2.1.2. Probir i fokusiranje

Neadekvatni odabir djelatnosti ili (i) tržišta na kojem poduzeće posluje također može biti uzrokom loših rezultata. U tom bi slučaju konsolidacija značila odabir strategije probira i tada se poduzeće fokusira na djelatnosti u kojima ima mogućnost za ostvarivanje konkurentne

prednosti. Strategija probira ima za cilj održavanje i osnaživanje položaja u segmentima industrije s dobrim profitima i održivim ulaznim barijerama (Buble, 2005.).

Strategija fokusiranja je zapravo unaprijeđena strategija probira, a u čijem se slučaju poduzeće orijentira na usluživanje jednog ekskluzivnog (zaštićenog) industrijskog segmenta. Fokusiranje može donijeti dobre rezultate samo onda ako je ciljani segment tržišta nedostavno opskrbljen od strane konkurenata i uz dostatne barijere mobilnosti (Buble, 2005.).

#### 3.2.1.3. Kontrakcija

Kontrakcija je strategija smanjivanja veličine poduzeća s ciljem svrstavanja imovine i resursa sa svrhom strateškog repozicioniranja poduzeća. Smanjenjem poduzeće postaje prilagodljivije, a kontrakciju prate i strukturalne organizacijske promjene. Ovom se strategijom poduzeće oslobađa onih dijelova poslovanja koji ne donose pozitivnu sinergiju s osnovnom djelatnošću (Buble, 2005.).

Kontrakcijom se prodaje dio biznisa ili postojeća imovinska baza. Ako se prodaje dio biznisa onda je to onaj dio koji ne ostvaruje zadovoljavajući profit ili se ne uklapa u poslovni profil. U slučaju da se radi o prodaji imovinske baze, govori se o zemljištu, zgradi ili opremi koji više nisu važni za preostalu temeljnu djelatnost poduzeća. Ovime se ostvaruju prihodi koji se onda mogu uložiti u osnovne segmente poslovanja (Buble, 2005.).

Osnovno pitanje na koje menadžment mora znati odgovor prije odabira strategije kontrakcije je tematika troškova. Dakle, jesu li troškovi kontrakcije veći od dobitka organizacijske transformacije u obliku poboljšanja efikasnosti i produktivnosti (Buble, 2005.).

### **3.2.2. Strategija napuštanja djelatnosti**

U slučaju da se strateškom analizom utvrdi kako neka djelatnost nema izglednu budućnost, poduzeće se može odlučiti za napuštanje te djelatnosti odabirom jedne od strategija napuštanja, a to su: prodaja, gašenje ili preorijentacija poslovanja u neku drugu djelatnost. Za napuštanje se poduzeće odlučuje ako nije uspjelo utvrditi snažan konkurentski položaj, a radi li se k tome još i o neprivlačnoj djelatnosti, povlačenje se provodi što je brže moguće (Buble, 2005.).

#### 3.2.2.1. Žetva - ubiranje plodova

Strategijom ubiranja plodova, odnosno žetvom se želi maksimizirati kratkoročni poslovni rezultat poduzeća. Ovoj se strategiji može pristupiti u slučaju kada se napuštanje djelatnosti radi

u fazama, a provodi se tako da se dezinvestiranjem u određene poslovne segmente ograničavaju troškovi, odnosno povećavaju se novčani primitci poduzeća u kratkom roku (Buble, 2005.).

Premda će smanjivanjem svih nužnih troškova padati i prodaja te tržišni udio, očekuje se da će posljednji primici i prihodi biti znatno veći od pokrivanja smanjenih troškova. Unatoč gubljenju tržišnog udjela, raste *cash flow*, a prodaja se po inerciji nastavlja. Dodatni novčani primici se mogu preraspodijeliti unutar poduzeća ili iskoristiti za ulazak u novu industriju. Strategija žetve svakako završava konačnom prodajom, bilo poslovne jedinice poduzeća ili cijelog poduzeća (Buble, 2005.).

Strategija žetve još može biti brza žetva ili spora žetva. Sporom strategijom žetve se nastoji maksimizirati cash flow tijekom vremena na način da se odgađa i usporava smanjenje tržišnog udjela, dok se kod brze strategije žetve govori o značajnim i naglim smanjenjima operativnih izdataka (Buble, 2005.).

#### 3.2.2.2. Prodaja poduzeća ili dijela poduzeća

Prodaja poduzeća ili njegovog dijela je strategija brzog napuštanja djelatnosti kojoj se pribjegava ako se utvrdi nepostojanje konkurentske prednosti ili se osnovna vizija poduzeća smanjila ili za to postoje financijski motivi vlasnika (Buble, 2005.).

Ako se radi o nepostojanju konkurentske prednosti u pitanju je nenadvladiva prednost jednog ili više konkurenata, ili se može raditi o zastarjeloj industriji. O ovim se slučajevima prodaji treba pristupiti što prije u svrhu postizanja što bolje tržišne cijene (Buble, 2005.).

Kod promjene vizije poduzeća ili jednog njegovog dijela, ne mora se nužno raditi o lošem poslovanju poduzeća ili nekog njegovog segmenta, već o tome da se poduzeće rješava dijelova koje ne potpadaju pod njegov core biznis. U varijanti prodaje zbog financijskih motiva vlasnika, radi se o postizanju većih dugoročnih povrata od prodaje nego što bi to bilo prihodima od poslovanja (Buble, 2005.).

#### 3.2.2.3. Likvidacija - gašenje poduzeća ili njegovog dijela

Postoje slučajevi kada napuštanje djelatnosti prodajom nije ekonomski opravdano (zato što bi se prodajom imovine u dijelovima postigla veća cijena od prodajne cijene cijelog poduzeća), a također ima situacija u kojima nije uopće moguće izvršiti prodaju poduzeća drugima. Radi li se o tome još o situaciji u kojoj je izlaz iz djelatnosti jedina strateška opcija, provodi se likvidacija (Buble, 2005.).

Likvidacija je postupak čijim se izvršenjem obustavlja postojanje poduzeća ili nekog njegovog dijela putem rasprodaje imovine i zaustavljanjem svih djelovanja. Time biznis koji se likvidira – gasi, prestaje postojati, a postupak ima za cilj unovčavanje imovine čime bi se podmirili dugovi ako je moguće i podijelio preostali kapital. Ovo je najmanje poželjna strategija i pribjegava joj se kad nema drugog izbora, a ima za cilj minimiziranje štete svim interesno – utjecajnim skupinama u dugom roku (Buble, 2005.).

### **3.3. Promjena eksterne okoline na globalnom naftnom tržištu 2014.g.**

#### 3.3.1. Pojam eksterne okoline

Međunarodno poduzeće, a u ovom slučaju govorimo o globalnom poduzeću, podložno je utjecajima brojnih faktora okoline.

Općenito se faktore okoline može klasificirati u dvije skupine: eksterne odnosno vanjske, i interne ili unutarnje faktore. Logično, pod eksternim se faktorima podrazumijevaju faktori izvan poduzeća, a pod internim oni unutar njega (Buble, 2009.).

#### 3.3.2. Čimbenici eksterne okoline

Posebno značenje imaju čimbenici koji su opći odnosno daleko od poduzeća jer na njih poduzeće može teško ili nikako utjecati. S obzirom da su ti faktori daleko od poduzeća, koristi se i naziv udaljena okolina *eng. remote environment*. Upravo zato što su tako udaljeni mogu se smatrati objektivnima odnosno danima (Buble, 2009.).

Dalje, Buble navodi sljedeće faktore kao ključne segmente eksterne okoline:

1. prirodna okolina
2. tehnološka okolina
3. ekonomska okolina
4. politička okolina
5. pravna okolina
6. demografska okolina
7. kulturalna okolina

te zaključuje kako je dobro poznavanje tih faktora ključno za uspjeh poduzeća (Buble, 2009.).

### 3.3.3. Ekonomska okolina

U kontekstu globalnog poduzeća, ekonomska okolina se odnosi na zdravlje cjelokupnog ekonomskog sustava u kojemu ono djeluje. Slijedom toga, za menadžment je neophodno da poznaje temeljne karakteristike ekonomskih sustava u kojima djeluje i da raspolaže relevantnim činjenicama o ekonomskom razvoju zemalja s kojima uspostavlja ekonomske odnose (Buble, 2009.).

Pobliže o ekonomskom sustavu se može reći da dvije temeljne karakteristike određuju cjelokupan život neke zemlje, a to su tip ekonomije i tip vlasništva. Kod tipa ekonomije razlikuju se tržišna i planska ekonomija s tim da je kod tržišne ekonomije ključni element sloboda odlučivanja, a kod planske ekonomije država ima ulogu nositelja ključnih odluka o alokaciji resursa. Vlasništvo se može podijeliti na dvije osnovne kategorije, privatno ili javno (Buble, 2009.).

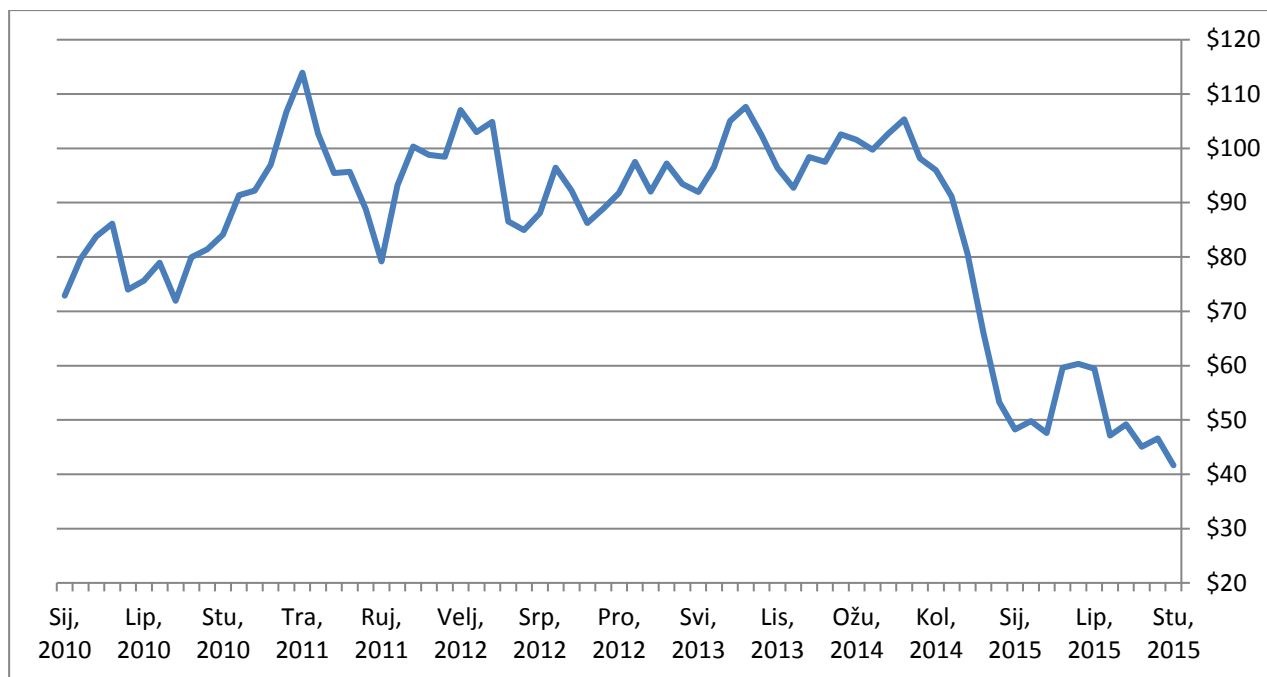
Osnovni faktori utjecaja na ekonomsku okolinu su inflacija, kamatne stope, nezaposlenost, i potražnja (Buble, 2005.).

### 3.3.4. Cijena nafte kao najvažniji aspekt ekonomske okoline promatrane djelatnosti

Iz dolje prikazanog grafa vidljiva je nagla promjena cijene sirove nafte u tijeku 2014. godine. Cijena je u lipnju 2014.g. iznosila 105\$ za barel sirove nafte, a već je u prosincu iste godine skoro prepolovljena i iznosila je 53\$ po barelu. Barelnafta je jedinica volumena koja odgovara iznosu od otprilike 159 litara<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Izvor Wikipedia citirano iz Cardarelli, F. (2003.): *Encyclopaedia of Scientific Units, Weights and Measures*, Springer, London. Dostupno na: [https://en.wikipedia.org/wiki/Barrel\\_\(unit\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Barrel_(unit)) [01. veljače 2017.]



**Slika 10: Fluktucija cijena sirove nafte od siječnja 2010.g do prosinca 2015.g.**

Izvor: <http://oil-price.net/dashboard.php?lang=en>, pristupljeno 28. listopada 2016.

S obzirom na to da promatrana djelatnost pripada fazi istraživanja u procesu gospodarenja naftom, logično je da prva bude pogođena padom cijene sirove nafte. Kako je istraživanje nafte skupo (već citirano od Dahl), stoga poduzeća koja se bave eksploatacijom, u ovakvim periodima pada cijene, smanjuju istraživanja ili ih u potpunosti obustavljaju. Naftne kompanije se sada okreću optimizaciji korištenja postojećih izvorišta nafte odnosno kapitalizaciji već izvršenih ulaganja.

U prosincu 2014. godine objavljeno je da najveći od konkurenata promatrane djelatnosti smanjuje svoju flotu za seizmička istraživanja na moru uslijed naglog pada cijene nafte. Veličina flote se smanjuje s 23 broda na 15 brodova što je smanjenje od skoro 30% u usporedbi sa stanjem iz 2013. godine. Tim se potezom procjenjuje ušteda od 800.000.000,00\$ (osamsto milijuna dolara)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/12/03/why-schlumberger-is-reducing-its-seismic-survey-fleet/#6050d80237f1> [09. siječnja 2016.]

## **4. UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA IZBOR STRATEGIJE**

U svrhu prikaza stanja djelatnosti seizmičkih istraživanja na moru na početku 2010.g. te na kraju 2015.godine napravljena je Porterova analiza djelatnosti.

Porterov model se smatra najutjecajnijim oblikom strukturalne analize, a razvijen je 1979. godine (Tipurić, 1996.).

Iz prikaza vizija i misija konkurenata vidljiva je njihova strategija te značajke organizacijske kulture koju njeguju, a iz financijskih i drugih pokazatelja se tumače rezultati odluka strateškog menadžmenta. Ovaj period od 5 godina je odabran kao znakoviti period jer njegov početak označava stabilnost na tržištu ove djelatnosti. Potom uključuje ulazak novog konkurenta u igru uslijed visokih cijena sirove nafte, a nakon čega slijedi kriza uslijed pada cijene tog povezanog proizvoda, što opet rezultira smanjenjem broja konkurenta za jedan. Konačno, kraj perioda označava vrijeme ponovne stabilizacije.

### **4.1. Analiza djelatnosti seizmičkih istraživanja na moru Porterovim modelom**

#### **4.1.1. Osnovna obilježja djelatnosti seizmičkih istraživanja na moru**

Industrija nafte i plina obuhvaća djelatnosti koji uključuju procese od postupaka istraživanja do eksploatacije te proizvodnje dobara za konačnu primjenu odnosno uporabu. Manje od polovine barela nafte se upotrebljava kao gorivo, ostatak se koristi za proizvodnju predmeta poput: tinte, skija, prsluka za spašavanje, posteljine, parfema, brodova, ruževa za usne, boje za kosu, krovnih obloga, sapuna, nogometnih lopti itd. To je samo ilustracija nasumice izdvojenih proizvoda s liste od više od 6000 predmeta, a koja govori o tome gdje se sve nafta koristi, podatak preuzet s internet stranice Products made from oil and natural gas (PSAC, 2016).

Jedna od djelatnosti koje pripadaju procesu pronalaženja nafte i plina je djelatnost seizmičkih istraživanja na moru. Rezultat tih istraživanja su 3D modeli potpovršine morskog dna, a koje naftne kompanije koriste u svrhu pronalaženja zaliha nafte i plina. Snimanja se obavljaju brodovima posebno izgrađenim i namijenjenim za svrhe istraživanja. Metoda primijenjena za istraživanje je ista, dok kompanije razvijaju opremu i detaljne tehnike istraživanja zasebno te time određuju svoje vlastite strategije diferencijacije na tržištu.

Metoda snimanja koja se koristi za dobivanje 3D modela morskog dna je izazivanje malih umjetnih potresa uporabom zračnih topova. Emitirani signal putuje do dna i reflektira se natrag



te se snima posebnim uređajima postavljenim na opremi položenoj u more. Korištena oprema i tehnike prikupljanja te obrade podataka čine razliku u kvaliteti dobivenih rezultata<sup>4</sup>.

#### 4.1.2. Veličina tržišta

Veličina tržišta promatranog usko specijaliziranog segmenta je globalnog karaktera, dok su klijenti najveće naftne kompanije. Djelatnošću se bavi 6 velikih vodećih tvrtki: CGG, WesternGeco (Schlumberger), PGS, Seabird Exploration, Polarcus, Dolphin Geophysical. Ukupan broj zaposlenih je 2010.g. iznosio 118308 te su ostvarile ukupni prihod od 32.267,6 milijarde dolara. Međutim, ovo su ukupni iznosi preuzeti sa službeno objavljenih izvješća navedenih pravnih osoba, od kojih se najveće ne bave samo ovom djelatnošću. Realni pokazatelji samo za djelatnost u užem smislu bili bi manji, no do takvih podataka nije bilo moguće doći.

#### 4.1.3. Izazovi i prepreke

Ključni faktori koji utječu na razvoj i promjene u promatranj djelatnosti su:

- Determinanta snage cijene nafte

Može se kazati da je cijena nafte glavni odlučujući čimbenik u promjeni trendova u ovoj djelatnosti. Povećanjem cijene, raste potražnja za pronalaženjem novih potencijalnih polja eksploatacije kao i utvrđivanjem stanja postojećih polja.

- Žurnost uvođenja novih tehnika snimanja

Postoji konstantna potreba za unapređenjem tehnika snimanja što zahtijeva znatna sredstva, a o čemu uvelike ovisi određivanje konkurentske prednosti pojedinog poduzeća.

- Tehnološki napredak

Pored ciljanog uvođenja napretka specifičnih tehnologija, istovremeno se odvija napredak opreme korištene od strane neovisnih dobavljača što također iziskuje kontinuirana ulaganja.

- Povećanje efikasnosti snimanja

---

<sup>4</sup> <http://www.marineinsight.com/types-of-ships/what-methods-are-used-for-marine-seismic-operations-at-sea/> [09. siječnja 2016.]

S obzirom na to da se radi o proizvodima iznimne specifičnosti, a u proizvodnji s velikim fiksnim troškovima, svako poboljšanje proizvodnog procesa može stvoriti dodanu vrijednost.

- Plasiranje proizvoda

U periodima slabije potražnje od strane klijenata koji jamče sigurnu naplatu snimanja, kompanije obavljaju snimanja o vlastitom trošku te pohranjuju podatke u nadi da će ostvariti prodaju u budućnosti. Kako su fiksni troškovi visoki, tvrtke se radije opredjeljuju za nastavak rada i mobilizaciju broda. Ovaj način nosi veći rizik, ali time i veću potencijalnu dobit.

- Potreba za opremanjem brodova i njihovom upotrebom

Kontinuirani tehnološki napredak te rad brodova bez prestanka, 24/7/365, zahtijeva stalna ulaganja u održavanje postojećih brodova te gradnju novih. Sposobnost predviđanja budućih potreba je ključna s obzirom na visoke troškove održavanja pa tvrtka uz pogrešnu procjenu može vršiti ulaganja u sredstva koja kasnije ne bi bila u mogućnosti unovčiti.

#### 4.1.4. Pregled konkurenata

Kako Magretta objašnjava, u velikoj većini djelatnosti ne postoji nešto što se zove najbolji proizvod. Shodno tome, pretpostavka da tvrtka želi biti najbolja na tržištu značila bi da si postavlja ciljeve koje je nemoguće ostvariti. Nadalje, ako tvrtke odabiru isti najbolji način natjecanja, dovode se u situaciju strateške kolizije u kojoj u konačnici nema dobitnika. Dakle, umjesto da se natječu da budu najbolje na tržištu, tvrtke bi se trebale truditi da budu jedinstvene. Jedinstvenost je koncept stvaranja vrijednosti (Magretta, 2011.).

Djelatnost s promjenjivom i neodređenom konkurentnom strukturom - suparništvom, slabim položajem prema dobavljačima i kupcima te s velikom opasnošću od zamjenskog proizvoda, te ako je opasnost od ulaska drugih poduzeća na tržište velika, će imati manju profitnost. Sukladno tome, profitnost je veća ako je konkurentna struktura stabilna, popraćena povoljnim položajem prema kupcima i dobavljačima, malom opasnosti od zamjenskog proizvoda i ulaska drugih poduzeća na tržište (Magretta, 2011.).

Magretta dalje navodi obilježja strukture:

- djelovanje istih sila: premda se djelatnosti razlikuju jedna od druge na površini, iste sile djeluju unutar struktura

- profitnost ne ovisi o veličini tržišta: profitnost u nekoj djelatnosti je sačinjena od pet nabrojanih sila, odnosno, njihovom zajedničkom jačinom određen je njen osnovni profitni potencijal
- spora promjenjivost: struktura neke djelatnosti je poprilično rigidnog karaktera unatoč prevladavajućem dojmu da su promjene na tržištu iznimno brzog karaktera. Proizvodi i tehnologije dolaze i odlaze, ali struktura dugo zadržava svoj oblik.

Djelatnost seizmičkih istraživanja na moru u smislu strukture na tržištu egzistira kao oligopol. Višedesetljetnu tradiciju ima 5 od 6 navedenih poduzeća, dok se jedno pojavilo za vrijeme trenda iznimno visoke cijene sirove nafte u periodu 2010. godine kad je cijena bila 112\$ po barelu. Pridošlica je po pitanju materijalne imovine primijenio drugačiji pristup od ostalih te se menadžment tog poduzeća odlučio na najam opreme (ovdje se pod oprema podrazumijevaju brodovi i sva tehnička oprema, sve potrebno za prikupljanje podataka). Time je svladana najveća ulazna barijera za neku novu tvrtku na tržištu, a to su visoka početna ulaganja.

#### **4.2. Pet Porterovih snaga**

Porterov model je razrađen pod pretpostavkom da dugoročna profitabilnost djelatnosti, kao i profitabilnost poduzeća unutar iste, ovisi o utjecaju sljedećih pet čimbenika odnosno konkurentnih sila: (1) suparništvo u industriji, (2) opasnost od potencijalnih konkurenata odnosno pridošlica, (3) opasnost od zamjenskog proizvoda, (4) pregovaračka moć kupca i (5) pregovaračka moć dobavljača, a koje određuju strukturu neke djelatnosti (Porter, 1998.).

Okvir od pet snaga je primjenjiv na sve industrije jer obuhvaća odnose koji su važni za sve oblike trgovine. To su odnosi kupca i prodavača, prodavača i dobavljača, odnosi među konkurentima, te odnos ponude i potražnje. Međutim, ono što je karakteristično, u različitim će industrijama te strukturalne snage, drugačijom jačinom no sistematično, utjecati na profitnost u predvidljivom smjeru (Porter, 1998.).

Pored navedenih, vrlo važan može biti i činilac koji ima utjecaj, ali nije od strukturalne važnosti, kao na primjer: zakonska regulativa, tehnologija, brzina rasta industrije i nadopunjujući proizvodi. Navedeni faktori mogu imati potpuno različite utjecaje na profitnost, ali strukturalne snage uvijek djeluju po istoj jednadžbi. Tako će jača odnosno slabija snaga djelovati na cijenu i troškove u poznatom smjeru (Magretta, 2011.).

Ukupna snaga pet Porterovih sila djeluje na cijenu i troškove te period potreban za povrat uloženog. Struktura industrije određuje kako je stvorena ekonomska vrijednost raspoređena: koliko zadržavaju tvrtke, a koliko odlazi na kupce, dobavljače, distributere, zamjenske proizvode te potencijalne pridošlice, Magretta (2012.).

#### 4.2.1. Jačina industrijskog suparništva

Što je intenzivnije suparništvo, to je manja profitnost. Prema Porteru suparništvo može biti u obliku natjecanja cijenama, marketingom, inovacijama ili boljom uslugom s tim da je natjecanje cijenama najštetniji oblik rivalstva (Porter, 1998.).

Suparništvo u djelatnosti seizmičkih istraživanja na moru čini taj sektor povoljnim za postojeće konkurente. Ulazne i izlazne barijere su visoke, razvijene tehnologije su specifične i zahtijevaju velika ulaganja, a tržište je globalnog karaktera.

#### 4.2.2. Opasnost od pridošlica

Svaka je industrija od potencijalnih pridošlica zaštićena ulaznim barijerama. Ulazak novih konkurenata negativno utječe na profit iz dvaju razloga: sprečava rast cijena jer bi veće cijene industriju učinile dodatno privlačnijom, te u isto vrijeme davatelji usluga moraju uložiti više kako bi zadovoljili svoje kupce (Porter, 1998.).

Opasnost od pridošlica u ovoj djelatnosti također je povoljna okolnost za postojeće tvrtke.

#### 4.2.3. Opasnost od zamjenskih proizvoda

Prema definiciji zamjenski proizvod kao alternativa proizvodu ili usluzi također ograničava profitabilnost industrije, a s obzirom na to da supstituti nisu direktna konkurencija, često se pojave iz neočekivanog izvora, što ih čini teško predvidljivima (Porter, 1998.).

Međutim u ovom slučaju, te opasnosti nema iz razloga što zamjenskog proizvoda zapravo nema. Želi li neka tvrtka eksploatirati naftu ili plin koji se nalaze pod morskim dnom potrebne su joj slike koje pokazuju sastav tla.

#### 4.2.4. Pregovaračka moć kupca

Veća pregovaračka moć kupca znači manju profitnost za industriju. Kupci mogu tražiti nižu cijenu kao i dodanu vrijednost proizvoda odnosno usluge, što opet znači da zadržavaju veću vrijednost za sebe (Porter, 1998.).

Ova poluga ima najsnažniji utjecaj pri promjenama cijene sirove nafte.

#### 4.2.5. Pregovaračka moć dobavljača

Veća pregovaračka moć dobavljača znači manju profitnost za industriju, bilo da se radi o većim cijenama proizvoda odnosno usluga, ili ishođenju povoljnijih uvjeta suradnje. U oba slučaja, dobavljač zadržava veću vrijednost za sebe (Porter, 1998.).

Sva sredstva za rad kod promatrane djelatnosti su iznimne kvalitete i vrlo specifična. Jednom razvijena i usvojena teško se zamjenjuju zbog dugog procesa integracije i eventualnog prelaska na neki drugi proizvod.

### 4.3. Pregled promatrane djelatnosti u razdoblju od 2010.g. do 2015.g.

Promatrana kroz prizmu pet Porterovih snaga djelatnost seizmičkih istraživanja na moru se pokazuje privlačnim sektorom u kojemu se ostvaruju veliki profiti.

Na cijenu proizvoda negativno utječe tek pregovaračka moć kupca u uvjetima iznimnog pada cijene nafte i plina na globalnoj razini, a što je upravo slučaj posljednje 2 godine. Kako su takve fluktuacije i nagle amplitude na ovom tržištu pojava koja se kroz povijest ponavlja, tvrtke su spremne na takve situacije. S druge strane, troškovi su uglavnom predvidljiv faktor, dok na njih nepovoljno utječe tek pregovaračka moć dobavljača zbog iznimne specifičnosti ulaznog inputa. Suparništvo ima uglavnom stabilni utjecaj jer kontinuirano ulaganje u inovacije i razvoj novih tehnologija spada u redovne procedure svakog konkurenta.

Strateška analiza djelatnosti bi trebala pomoći u predviđanju prosječne razine dugoročne profitabilnosti industrije i razumijevanju strateških razlika između industrijskih konkurenata (Tipurić, 2008.). Što je danas dugoročno, teško je dati odgovor na to pitanje. 'Kakvu razliku godina čini!'; tom rečenicom globalna konzultantska tvrtka započinje godišnju analizu industrije nafte i plina za 2015. godinu (Botes, 2015.). Prema izvještaju iz siječnja 2015. godine cijena je sa stabilnih 110\$ po barelu prvi put nakon svibnja 2009. godine zaronila ispod psihološke granice od 50\$ po barelu<sup>5</sup>.

Promatra li se kontekst faktora koji utječu na razvoj događaja u djelatnosti, cijena nafte svakako ima važnu ulogu.

---

<sup>5</sup> <http://www.investing.com/commodities/crude-oil-historical-data> [17. svibnja 2016.]

**Tablica 2: Financijski podaci o konkurentima na kraju 2010.g. i 2015.g.**

|                                   | Dolphin  | Polarcus   | CGG       | Seabird  | WesternGeco | PGS      |
|-----------------------------------|----------|------------|-----------|----------|-------------|----------|
| Država osnivanja                  | Norveška | UAE, Dubai | Francuska | Norveška | UK          | Norveška |
| Godina osnivanja                  | 2010.    | 2008.      | 1931.     | 1996.    | 2000.*      | 1991.    |
| Ukupni prihodi iz poslovanja 2010 | 465      | 119.5      | 2904      | 197      | 27447       | 1135.1   |
| Sveukupna imovina 2010            | 415.4    | 974.1      | 5324.4    | 358.9    | 51767       | 3001.5   |
| Ukupne obveze 2010                | 415.4    | 582.7      | 2454.5    | 226      | 20323       | 384.4    |
| Dobit nakon oporezivanja 2010     | 2.4      | (28.3)     | (44)      | (55.9)   | 2639        | (7.6)    |
| Broj zaposlenih 2010              | 2        | 414        | 7264      | 538      | 108000      | 2090     |
| Ukupni prihodi iz poslovanja 2015 | 278.9**  | 377.5      | 2102.3    | 94.13    | 35527       | 961      |
| Sveukupna imovina 2015            | 629.1**  | 848.2      | 5513      | 106.76   | 69141       | 2914.1   |
| Ukupne obveze 2015                | 390.9**  | 736.3      | 4200.8    | 76.78    | 33782       | 1450.4   |
| Dobit nakon oporezivanja 2015     | (38.2)** | (374.1)    | (1467.6)  | 38.34    | 2135        | (527.9)  |
| Broj zaposlenih 2015              | 434**    | 475        | 7353      | 398      | 95000       | 2153     |

\*tvrtka nastala spajanjem

\*\*podaci iz trećeg kvartala 2015 jer je u prosincu 2015. tvrtka proglasila bankrot

Izvor: Financijski podaci za 2010.g. kao i podaci o brojevima zaposlenih su izvedeni iz pojedinih godišnjih izvješća tvrtki s internet stranica svake pojedine tvrtke, a podaci za 2015.g. su preuzeti sa internet stranice <http://investing.com>

U godišnjim izvješćima za 2015. godinu svih prikazanih konkurenata je navedeno da se flote brodova smanjuju sa svrhom prilagodbe tržištu na kojem je i dalje prisutan izraženi pad potražnje.

Ovdje se posebno promatraju poduzeća Dolphin i PGS. Dolphin je spomenuti konkurent koji se na tržištu pojavio 2010.g. u vrijeme rasta cijene sirove nafte, a PGS je prisutan od 1991. godine. Oba poduzeća imaju gubitke u 2015 godini, s tim da PGS ima znatno veće iznose gubitaka i to 14 puta veće.

Poduzeće Dolphin Geophysical je dio Dolphin Group ASA grupacije, dobavljača za poduzeća koja se bave geofizičkim uslugama. Za svoj cilj ova tvrtka navodi *asset light* model poslovanja na tržištu kojeg uglavnom primjenjuju tvrtke kojima je cilj brzo širenje na tržištu. Ovaj model karakterizira mogućnost boljeg povrat na uloženo, stabilniji profit kao i veća fleksibilnost te jednostavnije smanjenje troškova u slučaju potrebe. Dolphin dalje navodi kako želi biti jedna od vodećih i troškovno najefikasnijih tvrtki na tržištu<sup>6</sup>.

PGS je konkurent koji se bavi isključivo uslugama seizmičkih istraživanja na moru. U izjavama o misiji i viziji poduzeća navodi brigu o zaposlenicima kao važan čimbenik u donošenju odluka. Ovo poduzeće se predstavlja kao pouzdan partner na tržištu, a u svim aspektima poslovanja integritet i iskrenost vidi kao važne segmente politike vođenja kompanije<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Dolphin Group ASA (2015). Corporate Governance Policy: Adopted by its Board of Directors on 27 April 2015 [online]. Herts UK: Advisorz. Dostupno na: <http://www.dolphingeo.com/assets/pdfs/about/Corporate%20Governance%20Guidelines.pdf> [07. lipnja 2016.]

<sup>7</sup> <https://www.pgs.com/about-us/our-values/> [07. lipnja 2016.]

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Hostede navodi kako bi svako istraživanje trebalo prilagoditi svrsi razvijajući prilagođene kriterije usporedbe. Predlaže provođenje gotovog upitnika, a nakon toga dopunu pitanjima koje će istraživač prilagoditi kontekstu. Također smatra kako su takve studije izvedive i korisne pogotovo danas u svijetu brojki kada rezultati omogućuju da se razlike u organizacijskim kulturama učine vidljivima. Valoriziranje organizacijske kulture vodi k tome da takve studije dobijaju na vrijednosti, a onda se time i penju na ljestvicama prioriteta vrhovnog menadžmenta (Hofstede, 2001.).

Žugaj naglašava da je pitanje mjerenja organizacijske kulture teško te da se greške automatski javljaju. Smatra kako prisutnost postojanja niza različitih pristupa proučavanju organizacijske kulture, različitih definicija, zatim podjela na tipove i modele predstavlja otegotne okolnosti od samog početka. Nadalje naglašava kako se u praksi mjere različite značajke i učinci organizacijske kulture, a sve ovisno o osobi koja provodi mjerenje i u kojoj ulozi odnosno s kojom svrhom (Žugaj, 2004.).

Dalje, Žugaj smatra kako je za dobivanje prave slike o organizacijskoj kulturi ključno da budu ispitani svi članovi grupe, a i onda postoji opasnost da se dobiju samo osobni stavovi i izjave o organizacijskoj klimi (Žugaj, 2004.).

Težinu mjerenja organizacijske kulture isti autor prikazuje kroz pet elemenata:

- polazište organizacijske kulture je iz niza pojedinaca koji ju ostvaruju kao društveni proces
- elemente organizacijske kulture se može razlikovati onoliko koliko su svjesno doživljeni od strane pojedinih članova koji ju tvore
- promatrač je obično netko izvan organizacije pa time ne može odmah vidjeti i razumjeti elemente organizacijske kulture
- svakako otežava i činjenica što nisu svi članovi organizacije u nju uključeni na isti način (duljina pripadanja, kao i položaj) što svakako utječe na percepciju članova o elementima
- subjektivan stav promatrača pri analiziranju rezultata također je jedna od poteškoća (Žugaj, 2004.).



Hofstede također naglašava ulogu percepcije pojedinca koja se ogleda kroz davanje različitih odgovora na ista pitanja, premda ti pojedinci pripadaju istoj jedinici odnosno odjelu poduzeća (Hofstede, 2001.).

### **5.1. Uzorak i postupak istraživanja**

Uzimajući u obzir kompleksnost samog pojma organizacijske kulture te mnogobrojnih različitih pristupa, pri sastavljanju ankete korištena je kombinacija pitanja kako bi se ispitala mišljenja i stajališta djelatnika promatranog poduzeća.

Pri osmišljavanju ankete i načina mjerenja organizacijske kulture promatranog poduzeća, misao vodilja je bila Hofstedeova asocijacija: vrt i buket. Dakle, cjelokupno sagledavanje kulture iz različitih perspektiva. Namjera je bila prvo sagledati koje vrijednosti njeguju zaposlenici promatrane djelatnosti (odabrana je zasebna jedinica poduzeća) čime bi se pobliže opisao „vrt“, dakle društvena ili nacionalna kultura. Potom je ispitana organizacijska kultura korištenjem pitanja odgovaranjem kojih se izravno kategorizira tip organizacijske kulture koju prepoznaju ispitanici.

Provedena anketa je sastavljena kombinacijom pitanja iz dvaju izvora. Dio pitanja je preuzet iz upitnika Geerta Hofstedeja „Upitnik o vrijednostima – pitanja za istraživanje – modul 2013“ koji je dostupan za slobodno korištenje u akademske svrhe<sup>8</sup>. Zatim, korištena su pitanja iz „Upitnika o organizacijskoj kulturi – prilagođeno po Roger Harrisonu“, preuzeta od autora Harrison i Handy, također slobodna za korištenje<sup>9</sup>.

Hofstedeov modul proveden je s ciljem da ponudi odgovore na pitanja o vrijednostima koje se njeguju među zaposlenicima. Ovaj modul ima prvenstveno svrhu primjene kod usporedbe kultura po nacionalnoj osnovi. Međutim, u promatranim se organizacijama radi o međunarodnom okruženju i internacionalnim skupinama te o radnim okolinama sličnih obilježja, odnosno, u ovakvoj internoj okolini poduzeća, nacionalnost ne igra nikakvu ili minimalnu ulogu. Razlike po toj osnovi se prvenstveno ogledaju kroz reakcije ili ponašanja djelatnika u specifičnim situacijama, a nikako kroz općeprihvaćene norme ili vrijednosti. Dimenzije koje je Hofstede osmislio u ovom modelu se ogledaju i u Handyjevoj odnosno Edwards – Kleinerovoj tipologiji. Premda je podjela na tipove mnogo, kako je već zaključeno, i dalje stoji da su elementi organizacijske kulture organizacijske vrijednosti, organizacijska

---

<sup>8</sup> <http://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/VSM-2013-English-2013-08-25.pdf>

<sup>9</sup> <http://fspac.ubbcluj.ro/comunicare/wp-content/uploads/2013/11/AD-Handy-culture-questionnaire.pdf>

klima i menadžerski stil. Zato je upitnik zamišljen tako da obuhvaća te kriterije, odnosno u konačnici, ponudi odgovore na pitanja iz kojih su prepoznati elementi kulture.

Anketa se sastoji od dvadeset i sedam (27) pitanja. Osmišljena je kao on-line upitnik s unaprijed ponuđenim odgovorima. U uvodnom dijelu ankete navedena je uobičajena izjava odnosno zamolba sudionicima da ju ispune iskreno i da nema točnih odnosno pogrešnih odgovora. Pri odabiru alata za provedbu ankete konzultiran je časopis PC Mag<sup>10</sup> kao relevantni izvor informacija o programskim sučeljima te su uzete u obzir kritike i zaključci o najboljem on-line alatu pa je među ponuđenih 10 mogućnosti odabir izvršen prema dvama uvjetima: besplatno korištenje i jednostavnost uporabe.

Alat korišten za provođenje ankete je besplatna web-stranica Survey Monkey<sup>11</sup>. Kreiranje pitanja je jednostavno, postoji i mogućnost odabira generičkog pitanja u ponuđenoj banci podataka. Generička pitanja nisu korištena te je sastavljena posebna anketa za ovu svrhu. Što se tiče načina provođenja ankete postoji mogućnost izbora među različitim ponuđenim opcijama kao što su: slanje ankete izravno na točno određene e-mail adrese, kreiranje hiperlinka te objava na društvenim mrežama. Odabrana je opcija kreiranja hiperlinka te je onda taj link objavljen izravno na ciljanoj društvenoj mreži u zatvorenoj grupi korisnika.

## 5.2. Anketa

Cilj ankete je prvenstveno ustanoviti koje vrijednosti njeguju djelatnici zaposleni u djelatnosti seizmičkih istraživanja na moru, a koji rade za jednog od promatranih konkurenata. Istraživanje je provedeno među djelatnicima koji rade kao pomorci zaposleni na brodovima koji plove morima diljem svijeta, a u plovidbi i povezanim putovanjima provode više od 6 mjeseci godišnje. Posade su međunarodne, službeni jezik u poduzećima je engleski, konačni proizvod kojeg isporučuju je isti, a uvjeti rada vrlo slični. Radi se relativno malom poslovnom krugu usko specijaliziranih stručnjaka koji dolaze iz različitih zemalja i različitih su nacionalnosti, međutim, izloženi su poslovnom okruženju koje zahtijeva specifične osobine i sposobnosti.

Anketirane su 83 osobe, a koje su djelatnici jednog od konkurenata. Radi se o konkurentu koji ima flotu od 10 brodova. Svaki brod ima prosječno 25-30 članova posade koji su zaduženi za istraživanje. Uzme li da svaki brod ima 30 članova, pa pomnoženo s 2 (30 je članova po rotaciji

---

<sup>10</sup> <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2494737,00.asp>

<sup>11</sup> [https://contribute.surveymonkey.com/?ut\\_source=header](https://contribute.surveymonkey.com/?ut_source=header)

posade, a ukupno su 2 rotacije prisutne za svaki brod) za flotu od 10 brodova dobije se ukupan broj od 600 članove posade. Dakle, anketirano je najmanje 10% djelatnika.

Prvi dio ankete je posvećen otkrivanju vrijednosti koje njeguju ovi djelatnici, a u drugom dijelu ankete odgovaraju na pitanja usko vezana za organizacijsku kulturu poduzeća u kojem rade.

Hofstede navodi razine analize uspoređujući ih s pojmovima vrta, buketa i cvijeta. Smatra da proučavanje i usporedba po zemljama pripada političkim znanostima, usporedba organizacija sociologiji, a promatranje pojedinaca psihologiji, te da se proučavanje kulture mora sagledati iz svih ovih perspektiva (Hofstede, 2001.).

Stoga je prvi dio istraživanja proveden s aspekta nacionalne kulture, u ovom kontekstu kulture koju njeguju ispitani djelatnici, a koji su različitih nacionalnosti, međutim djeluju u istom specifičnom okruženju koje zahtijeva prilagodbu i ima vlastita pravila. Da bi uspješno funkcionirali u tom izoliranom sustavu, moraju ipak posjedovati neke zajedničke osobine.

Prvom dijelu ankete pripadaju odgovori na pitanja pomoću kojih će se ustanoviti sljedeći čimbenici odnosno dimenzije ograničavajuće kulture: udaljenost moći, individualizam, maskulinitet vs. feminitet, izbjegavanje nesigurnosti, vremenski horizont ciljeva, te ugađanje vs. suzdržanost.

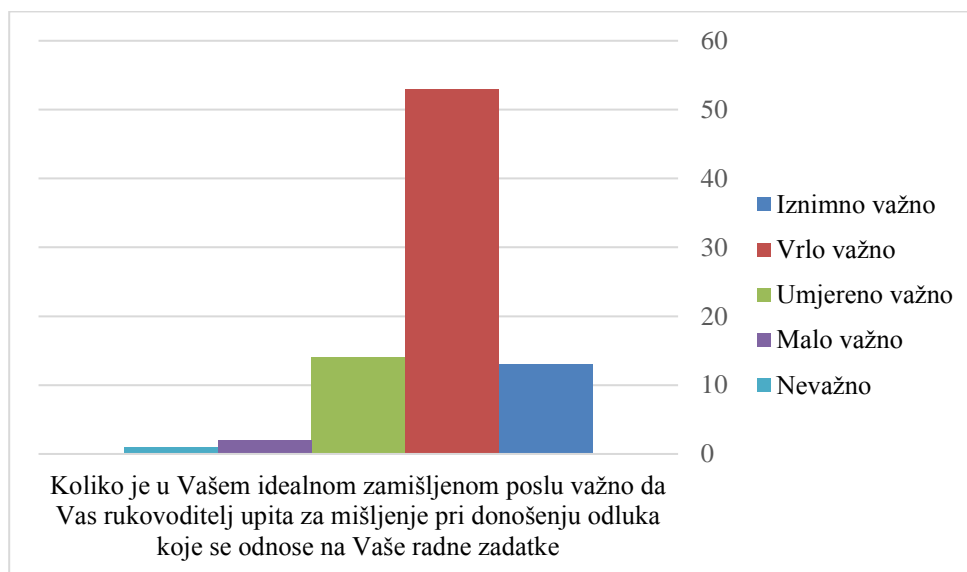
#### 5.2.1. Indeks udaljenosti moći

Indeks udaljenosti moći je jedan od elemenata koji ima naj snažniji utjecaj na međusobne odnose djelatnika i način na koji doživljavaju strukturu organizacije odnosno koliko slobode imaju u donošenju i implementiranju vlastitih odluka.

Indeks udaljenosti moći je sagledan iz odgovora na sljedeća četiri pitanja:

- Koliko je u Vašem idealnom zamišljenom poslu važno da Vas rukovoditelj upita za mišljenje pri donošenju odluka koje se odnose na Vaše radne zadatke
- Koliko Vam je u Vašem idealnom zamišljenom poslu važno da imate rukovoditelja kojeg možete poštivati
- Koliko se često u Vašem osobnom privatnom iskustvu podređeni boje suprotstaviti svojim nadređenima (djelatnik rukovoditelju ili učenik učitelju)
- Uolikoj se mjeri slažete s izjavom da bi organizacijska kultura u kojoj djelatnik ima dva nadređena trebala biti izbjegnuta pod svaku cijenu

Na dole prikazanoj slici je tablica odgovora koje su ispitanici dali na prvo pitanje.



**Slika 11: Indeks udaljenosti moći – odgovori na 1. pitanje**

Skala vrednovanja odgovora se kreće u rasponu od 1 do 5 i to na sljedeći način:

1 = Iznimno važno, 2 = Vrlo važno, 3 = Umjereno važno, 4 = Nevažno, 5 = Potpuno nevažno.

Rezultat se dobija umnoškom pojedinog broja ispitanika s odgovarajućim odgovorom, što se onda na kraju sumira. Dobivena suma podijeli se s ukupnim brojem ispitanika koji su dali odgovor na postavljeno pitanje. Dobiveni rezultat naziva se srednja vrijednost. U slučaju da je odgovor preskočen, od ukupnog broja ispitanika oduzima se točno onoliki iznos koliko je preskočenih odgovora.

Na ovo konkretno pitanje odgovorila su ukupno 83 ispitanika. Odgovori daju sljedeći rezultat:

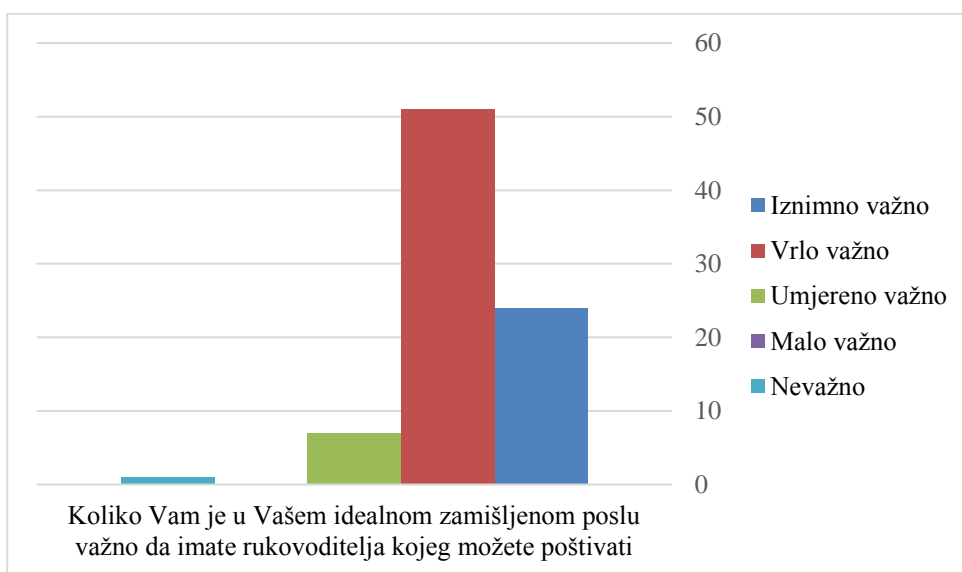
**Tablica 3: Srednja vrijednost odgovora na 1. pitanje**

|     |   |    |   |     |
|-----|---|----|---|-----|
| 13  | x | 1  | = | 13  |
| 53  | x | 2  | = | 106 |
| 14  | x | 3  | = | 42  |
| 2   | x | 4  | = | 8   |
| 1   | x | 5  | = | 5   |
| 83  |   |    |   | 174 |
|     |   |    |   |     |
| 174 | / | 83 | = | 2.1 |

Ova vrijednost kao rezultat odgovora na 1. pitanje, odnosno iznos srednje vrijednosti, kasnije se uvrštava u formulu za izračun Indeksa udaljenosti moći.

Drugo pitanje s odgovorima je prikazano na donjoj slici, a rezultati nakon toga u tablici.

- Koliko Vam je u Vašem idealnom zamišljenom poslu važno da imate rukovoditelja kojeg možete poštivati



**Slika 12: Indeks udaljenosti moći – odgovori na 2. pitanje**

Na ovo su pitanje odgovorila ukupno 83 ispitanika. Srednja vrijednost odgovora na navedeno pitanje izračunava se na isti način kao i prethodna. Tim postupkom dolazi se do ovog izračuna:

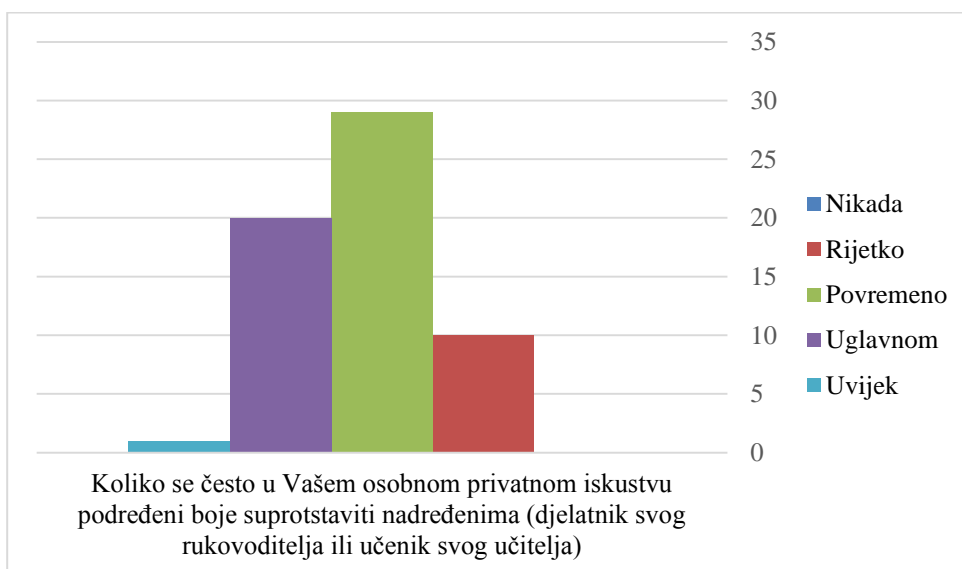
**Tablica 4: Srednja vrijednost odgovora na 2. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 24  | x | 1  | = | 24   |
| 51  | x | 2  | = | 102  |
| 7   | x | 3  | = | 21   |
| 0   | x | 4  | = | 0    |
| 1   | x | 5  | = | 5    |
| 83  |   |    |   | 152  |
| 152 | / | 83 | = | 1.83 |

Dobivena srednja vrijednost odgovora na 2. pitanje također će biti uvrštena u formulu za indeks udaljenosti moći.

Zatim slijedi prikaz pitanja s odgovorima na pitanje:

- Koliko se često u Vašem osobnom privatnom iskustvu podređeni boje suprotstaviti svojim nadređenima (djelatnik rukovoditelju ili učenik učitelju)



**Slika 13: Indeks udaljenosti moći – odgovori na 3. pitanje**

Na ovo treće pitanje je ponuđeno 60 odgovora. Skala vrednovanja odgovora se kreće u rasponu od 1 do 5 i to na isti način kao i kod prethodnih pitanja:

1 = Nikada, 2 = Rijetko, 3 = Povremeno, 4 = Uglavnom, 5 = Uvijek.

Rezultat se također dobiva umnoškom pojedinog broja ispitanika s odgovarajućim odgovorom, što se onda na kraju sumira. Isto vrijedi dalje da se dobivena suma dijeli s ukupnim brojem

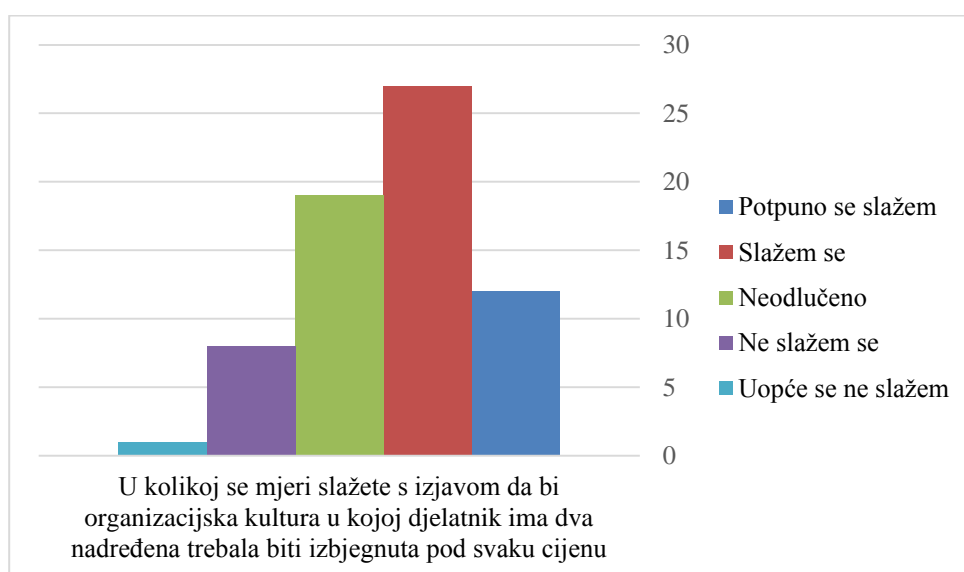
ispitanika čime se dolazi do srednje vrijednosti. Tako za 3. pitanje slijedi srednja vrijednost koja će kasnije biti uvrštena u konačnu formulu i to prema dolje navedenoj tablici:

**Tablica 5: Srednja vrijednost odgovora na 3. pitanje**

|     |   |    |   |     |
|-----|---|----|---|-----|
| 0   | x | 1  | = | 0   |
| 10  | x | 2  | = | 20  |
| 29  | x | 3  | = | 87  |
| 20  | x | 4  | = | 80  |
| 1   | x | 5  | = | 5   |
| 60  |   |    |   | 192 |
| 192 | / | 60 | = | 3.2 |

Posljednje pitanje u grupi koja se odnosi na indeks udaljenosti moći glasi:

- U kolikoj se mjeri slažete s izjavom da bi organizacijska kultura u kojoj djelatnik ima dva nadređena trebala biti izbjegnuta pod svaku cijenu



**Slika 14: Indeks udaljenosti moći – odgovori na 4. pitanje**

Na ovo četvrto pitanje opet je odgovor dalo 67 ispitanika. Skala vrednovanja odgovora se kreće u rasponu od 1 do 5 i to na isti način kao i kod prethodnih pitanja:

1 = Potpuno se slažem, 2 = Slažem se, 3 = Neodlučeno, 4 = Ne slažem se, 5 = Uopće se ne slažem.

Nakon što umnoškom pojedinog broja ispitanika s odgovarajućim odgovorom dobijemo iznose za sumiranje, dobivena suma dijeli s ukupnim brojem ispitanika. Dobivena srednja vrijednost za 4. pitanje, a koja će kasnije biti uvrštena u konačnu formulu, glasi:

**Tablica 6: Srednja vrijednost odgovora na 4. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 12  | x | 1  | = | 12   |
| 27  | x | 2  | = | 54   |
| 19  | x | 3  | = | 57   |
| 8   | x | 4  | = | 32   |
| 1   | x | 5  | = | 5    |
| 67  |   |    |   | 160  |
|     |   |    |   |      |
| 160 | / | 67 | = | 2.39 |

Konačna formula za izračun indeksa udaljenosti moći uključuje ova 4 pitanja i glasi:

$$IUM = 35 \times (sv01 - sv 02) + 25 \times (sv03 - sv 04)$$

$$IUM = 35 \times (2.1 - 1.83) + 25 \times (3.2 - 2.39) = 9.45 + 20.25$$

$$IUM = 20.25$$

Objašnjenje oznaka:

IUM=indeks udaljenosti moći

sv01=srednja vrijednost odgovora na prvo pitanje itd.

Srednja vrijednost svakog od pitanja se kreće između 1 i 5 (u slučaju da su svi ispitanici odgovorili na pitanje što ovdje i jest slučaj). Također, zaključuje se da je srednja vrijednost u navedenim pitanjima proporcionalna indeksu. Manja srednja vrijednost označava i niži stupanj udaljenosti moći.

Ispitana skupina djelatnika pokazuje da u ovo poduzeće karakterizira niski stupanj udaljenosti moći.

### 5.2.2. Indeks individualizma

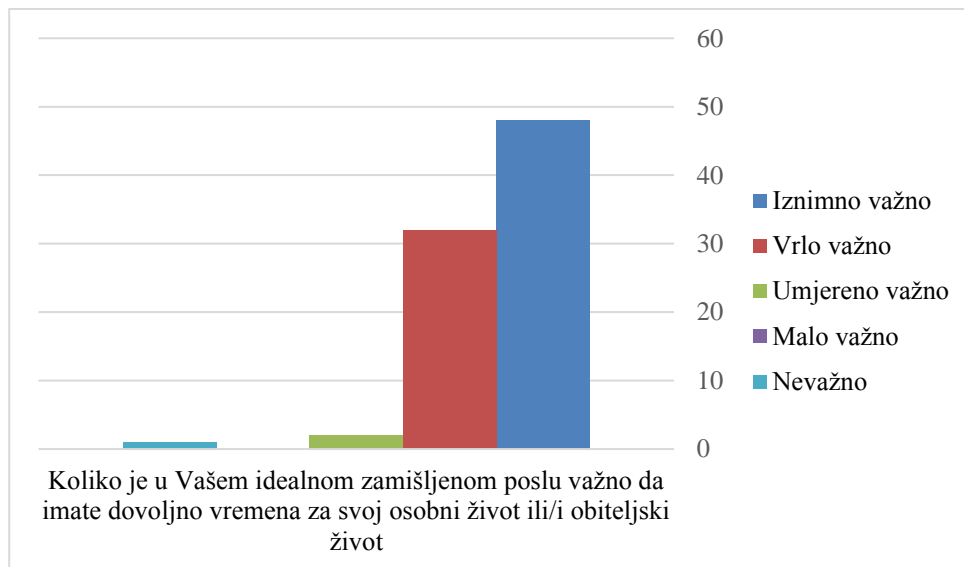
Individualizam ukazuje na tendenciju djelatnika da brinu samo o vlastitim potrebama i potrebama uskog obiteljskog i osobnog kruga ljudi. Istovremeno kolektivism podrazumijeva integraciju u određene grupe i poistovjećivanje s istima, a time rezultira i povećanom brigom za te grupe.

Indeks individualizma je sagledan iz odgovora na sljedeća pitanja:



- Koliko je u Vašem idealnom zamišljenom poslu važno da imate dovoljno vremena za svoj osobni život ili/i obiteljski život
- Koliko je u Vašem idealnom zamišljenom poslu važno da imate sigurnost zaposlenja
- Koliko Vam je važno da Vaša obitelj i prijatelji cijene taj Vaš idealni zamišljeni posao
- Koliko je u Vašem idealnom zamišljenom poslu važno da radite nešto što Vam je zanimljivo

Prvo pitanje s odgovorima je vidljivo na dole prikazanoj slici te tablici koja slijedi:



**Slika 15: Indeks individualizma – odgovori na 5. pitanje**

Skala vrednovanja odgovora se kreće u rasponu od 1 do 5 i to na sljedeći način:

1 = Iznimno važno, 2 = Vrlo važno, 3 = Umjereno važno, 4 = Nevažno, 5 = Potpuno nevažno.

Postupak izračuna srednje vrijednosti radi se analogno prethodnim primjerima pa se neće posebno pojašnjavati.

Na ovo konkretno pitanje odgovorila su ukupno 83 ispitanika. Odgovori daju sljedeći rezultat:

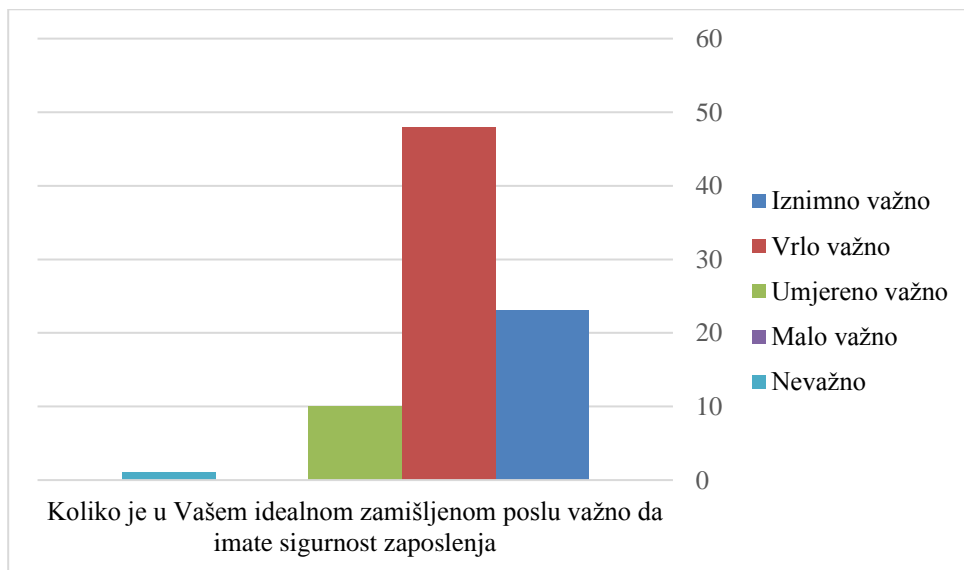
**Tablica 7: Srednja vrijednost odgovora na 5. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 48  | x | 1  | = | 48   |
| 32  | x | 2  | = | 64   |
| 2   | x | 3  | = | 6    |
| 0   | x | 4  | = | 0    |
| 1   | x | 5  | = | 5    |
| 83  |   |    |   | 123  |
| 123 | / | 83 | = | 1.48 |

Srednja vrijednost odgovora na ovo 5. pitanje, kao i srednje vrijednosti sljedeća tri odgovora, kasnije će biti uključene u izračun Indeksa individualizma.

U drugom pitanju kojim se mjeri indeks individualizma ispitanici su dali ove rezultate:

- Koliko je u Vašem idealnom zamišljenom poslu važno da imate sigurnost zaposlenja



**Slika 16: Indeks individualizma – odgovori na 6. pitanje**

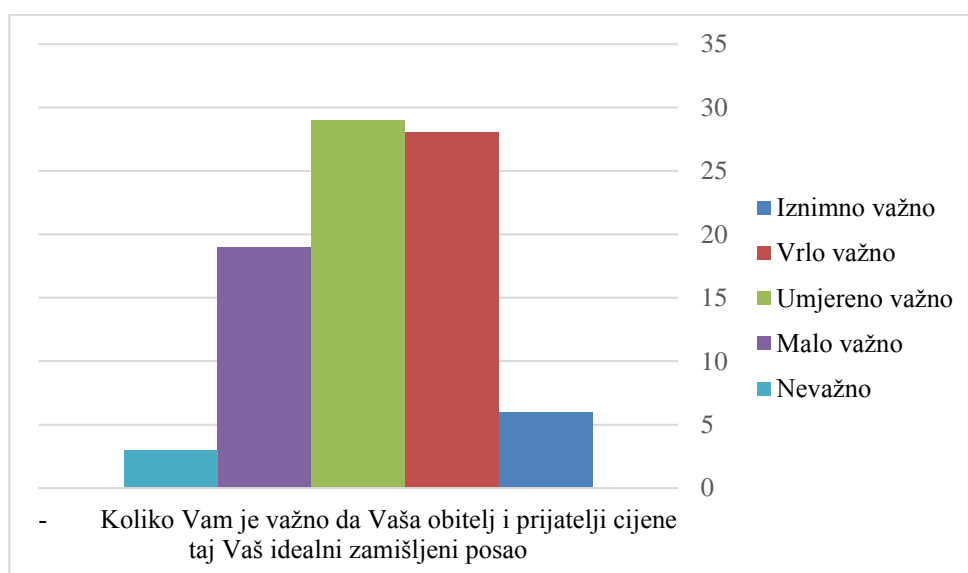
Na ovo 6. pitanje odgovorila su ukupno 82 ispitanika. Odgovori daju sljedeći rezultat:

**Tablica 8: Srednja vrijednost odgovora na 6. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 23  | x | 1  | = | 23   |
| 48  | x | 2  | = | 96   |
| 10  | x | 3  | = | 30   |
| 0   | x | 4  | = | 0    |
| 1   | x | 5  | = | 5    |
| 82  |   |    |   | 154  |
| 154 | / | 82 | = | 1.88 |

U sljedećem pitanju ispitanici se izražavaju o tome koliko im je važno mišljenje prijatelja.

- Koliko Vam je važno da Vaša obitelj i prijatelji cijene taj Vaš idealni zamišljeni posao



**Slika 17: Indeks individualizma – odgovori na 7. pitanje**

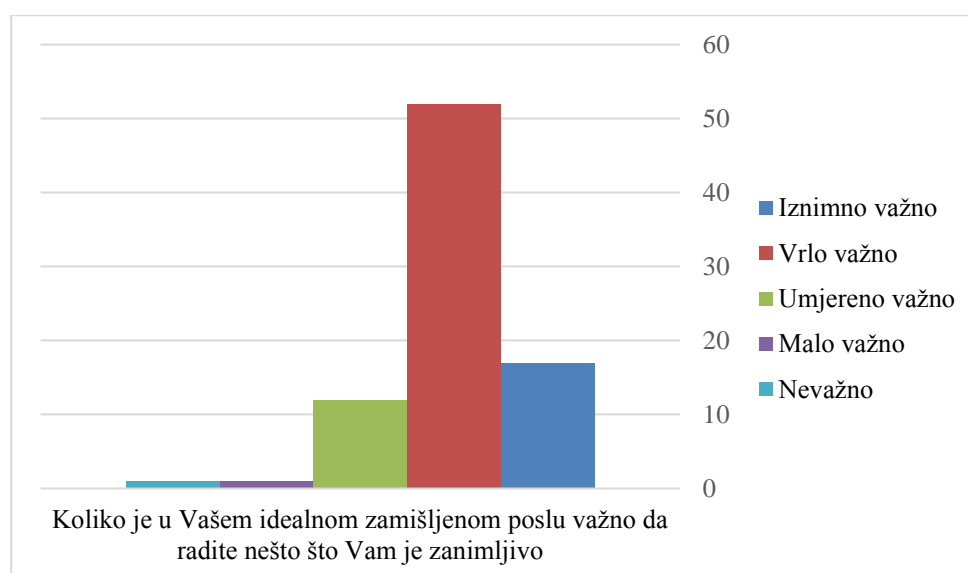
Na 7. pitanje odgovorila su opet sva 83 ispitanika. Odgovori daju sljedeći rezultat:

**Tablica 9: Srednja vrijednost odgovora na 7. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 6   | x | 1  | = | 6    |
| 26  | x | 2  | = | 52   |
| 29  | x | 3  | = | 87   |
| 19  | x | 4  | = | 76   |
| 3   | x | 5  | = | 15   |
| 83  |   |    |   | 236  |
| 236 | / | 83 | = | 2.84 |

Posljednje pitanje s odgovorima iz kategorije koja obuhvaća indeks individualizma prikazano je na sljedećoj slici, a rezultati su kao i dosad sumirani u tabličnom prikazu.

- Koliko je u Vašem idealnom zamišljenom poslu važno da radite nešto što Vam je zanimljivo



**Slika 18: Indeks individualizma – odgovori na 8. pitanje**

Odgovori na 8. pitanje rezultirali su sljedećim izračunom, a sudjelovala su opet 83 ispitanika:

**Tablica 10: Srednja vrijednost odgovora na 8. pitanje**

|     |   |    |   |     |
|-----|---|----|---|-----|
| 17  | x | 1  | = | 17  |
| 52  | x | 2  | = | 104 |
| 12  | x | 3  | = | 36  |
| 1   | x | 4  | = | 4   |
| 1   | x | 5  | = | 5   |
| 83  |   |    |   | 166 |
| 166 | / | 83 | = | 2   |

Indeks individualizma računa se korištenjem srednjih vrijednosti odgovora na pitanja 5 do 8, i to na sljedeći način:

$$IDV = 35 \times (sv06 - sv 05) + 35 \times (sv07 - sv 08)$$

$$IDV = 35 \times (1.88 - 1.48) + 35 \times (2.84 - 2)$$

$$IDV = 43.4$$

Objašnjenje oznaka:

IUM=indeks udaljenosti moći

sv01=srednja vrijednost odgovora na prvo pitanje itd.

Srednja vrijednost svakog od pitanja opet može varirati između 1 i 5 (i ovdje su ispitanici odgovorili na sva pitanja). Indeks individualizma se može protezati od snažnog kolektivizma do snažnog individualizma. Manja vrijednost odgovara kolektivizmu i analogno tome, veća srednja vrijednost ukazuje na individualizam.

Kod konkretne grupe djelatnika, radi se o srednje naglašenom individualizmu.

### 5.2.3. Maskulinitet vs. feminitet

U kojoj je mjeri naglašen maskulinitet ukazuje na podjelu životnih i poslovnih uloga prema spolovima. Naglašeni feminitet u grupi je pokazatelj minimiziranja te podjele. Čimbenik feminiteta uz indeks udaljenosti moći ima najsnažniji utjecaj na organizacijsku kulturu.

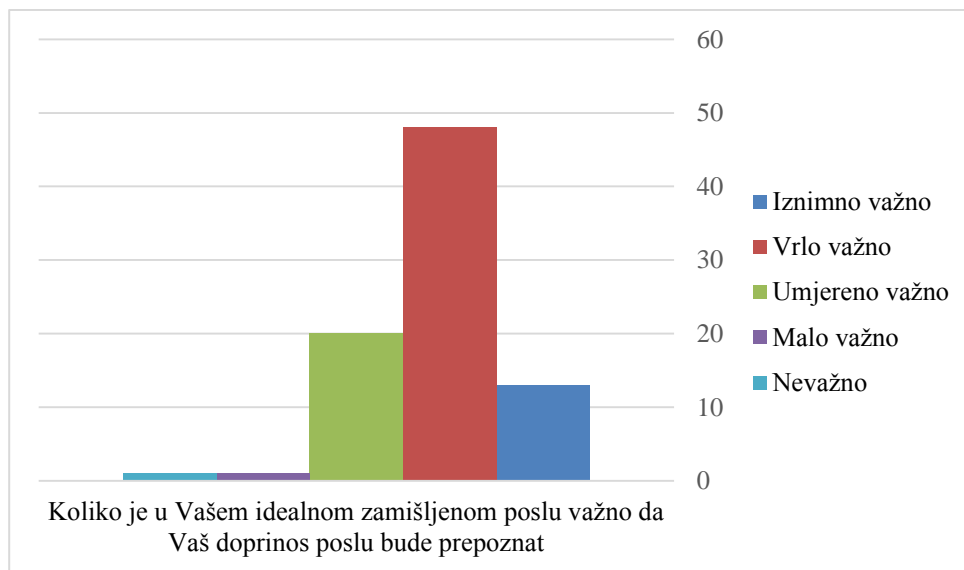
Maskulinitet odnosno feminitet je sagledan iz odgovora na sljedeća pitanja:

- Koliko je u Vašem idealnom zamišljenom poslu važno da Vaš doprinos poslu bude prepoznat

- Koliko je u Vašem idealnom zamišljenom poslu važno da radite s ljudima s kojima se osjećate ugodno
- Koliko je u Vašem idealnom zamišljenom poslu važno da stanujete u poželjnoj sredini
- Koliko je u Vašem idealnom zamišljenom poslu važno da imate priliku za promaknuće

Prvo pitanje kojim se ocjenjuje feminitet:

- Koliko je u Vašem idealnom zamišljenom poslu važno da Vaš doprinos poslu bude prepoznat



**Slika 19: Maskulinitet vs. feminitet – odgovori na 9. pitanje**

Skala vrednovanja odgovora se kreće u rasponu od 1 do 5 i to na sljedeći način:

1 = Iznimno važno, 2 = Vrlo važno, 3 = Umjereno važno, 4 = Nevažno, 5 = Potpuno nevažno.

Postupak izračuna srednje vrijednosti radi se analogno prethodnim primjerima pa se neće posebno pojašnjavati.

Na ovo konkretno pitanje odgovorila su ukupno 83 ispitanika. Odgovori daju sljedeći rezultat:

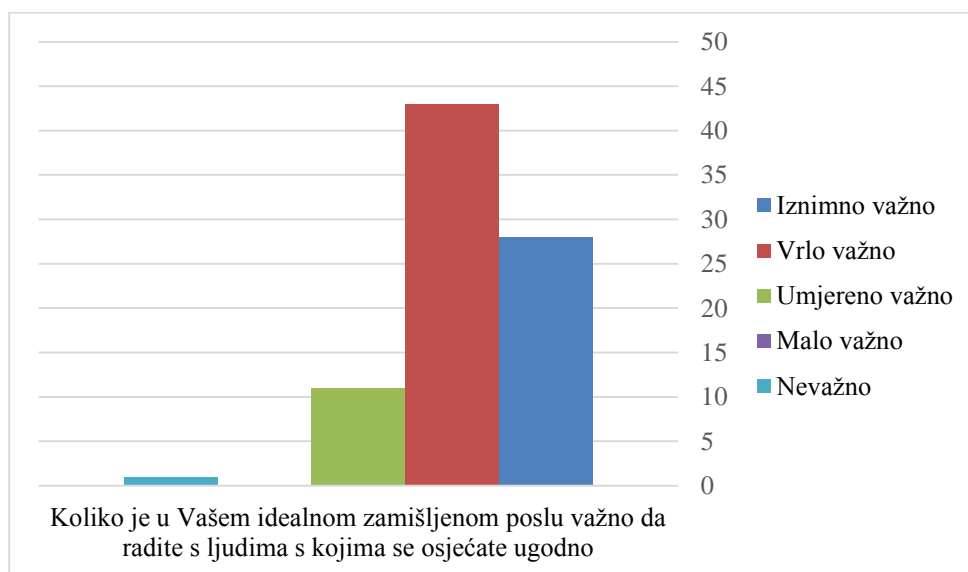
**Tablica 11: Srednja vrijednost odgovora na 9. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 13  | x | 1  | = | 13   |
| 48  | x | 2  | = | 96   |
| 20  | x | 3  | = | 60   |
| 1   | x | 4  | = | 4    |
| 1   | x | 5  | = | 5    |
| 83  |   |    |   | 178  |
| 178 | / | 83 | = | 2.14 |

Srednja vrijednost odgovora na ovo 9. pitanje, kao i srednje vrijednosti sljedeća tri odgovora, kasnije će biti uključene u izračun faktora Maskulinitet vs. feminitet.

U drugom pitanju valorizira se važnost poslovnog okruženja u smislu međuljudskih odnosa:

- Koliko je u Vašem idealnom zamišljenom poslu važno da radite s ljudima s kojima se osjećate ugodno



**Slika 20: Maskulinitet vs. feminitet – odgovori na 10. pitanje**

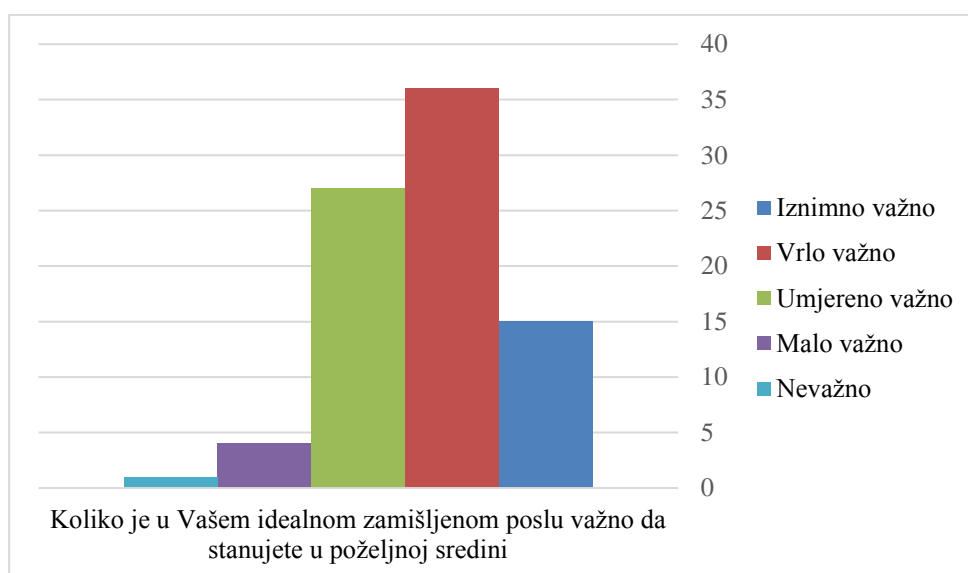
Na 10. pitanje odgovorila su opet sva 83 ispitanika. Izračun srednje vrijednosti prikazan je u tablici dole:

**Tablica 12: Srednja vrijednost odgovora na 10. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 28  | x | 1  | = | 28   |
| 43  | x | 2  | = | 86   |
| 11  | x | 3  | = | 33   |
| 0   | x | 4  | = | 0    |
| 1   | x | 5  | = | 5    |
| 83  |   |    |   | 152  |
| 152 | / | 83 | = | 1.83 |

I treće pitanje se bavi tematikom vezanom za osjećaj ugone.

- Koliko je u Vašem idealnom zamišljenom poslu važno da stanujete u poželjnoj sredini



**Slika 21: Maskulinitet vs. feminitet – odgovori na 11. pitanje**

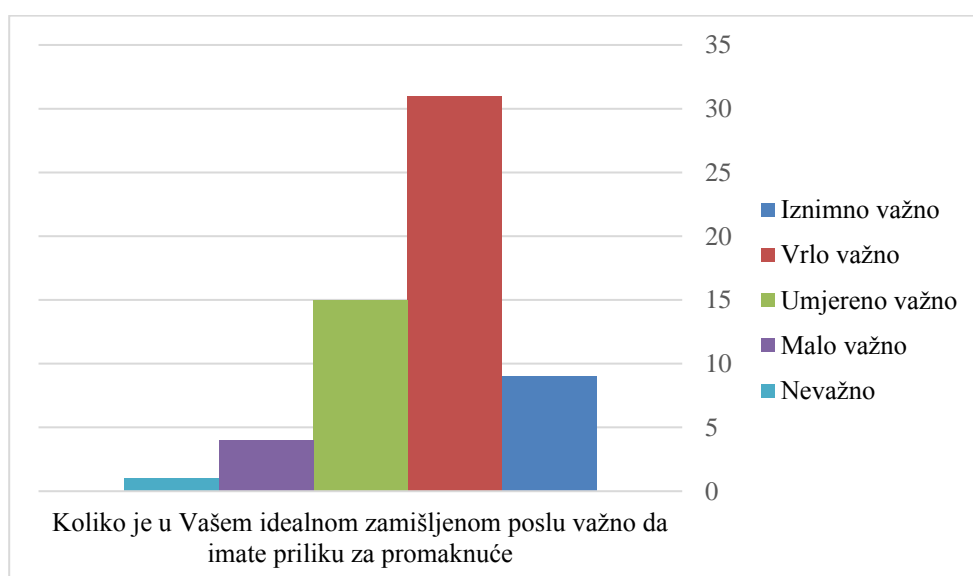
I na 11. pitanje ponuđeno je svih 80 odgovora. Izračun srednje vrijednosti prikazan je u tablici dole:



**Tablica 13: Srednja vrijednost odgovora na 11. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 15  | x | 1  | = | 15   |
| 36  | x | 2  | = | 72   |
| 27  | x | 3  | = | 81   |
| 4   | x | 4  | = | 16   |
| 1   | x | 5  | = | 5    |
| 83  |   |    |   | 189  |
| 189 | / | 83 | = | 2.28 |

- Koliko je u Vašem idealnom zamišljenom poslu važno da imate priliku za promaknuće



**Slika 22: Maskulinitet vs. feminitet – odgovori na 12. pitanje**

Posljednje pitanje u nizu za izračun faktora maskulinitet vs. feminitet odgovoreno je od strane 60 sudionika ankete. Srednja vrijednost iznosi:

**Tablica 14: Srednja vrijednost odgovora na 12. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 9   | x | 1  | = | 9    |
| 31  | x | 2  | = | 62   |
| 15  | x | 3  | = | 45   |
| 4   | x | 4  | = | 16   |
| 1   | x | 5  | = | 5    |
| 60  |   |    |   | 137  |
| 137 | / | 60 | = | 2.28 |

Faktor Maskulinitet vs. feminitet moguće je izračunati iz prethodna četiri pitanja korištenjem njihovih srednjih vrijednosti u dolje navedenoj formuli:

$$MVF = 35 \times (sv10 - sv 09) + 35 \times (sv11 - sv 12)$$

$$MVF = 35 \times (1.83 - 2.14) + 35 \times (2.28 - 2.28)$$

$$MVF = 10.85$$

Objašnjenje oznaka:

IUM=indeks udaljenosti moći

sv01=srednja vrijednost odgovora na prvo pitanje itd.

Kao i kod prethodnih izračuna indeksa, srednja vrijednost svakog od pitanja opet može varirati između 1 i 5 (ispitanici su opet odgovorili na sva pitanja). Ukupan izračun faktora kreće se na skali između snažnog feminiteta do snažnog maskuliniteta s tim da manja ukupna vrijednost upućuje na naglašeni feminitet.

U slučaju ovdje anketirane skupine djelatnika, rezultat upućuje na naglašeni feminitet.

#### 5.2.4. Indeks izbjegavanja nesigurnosti

Uz indeks udaljenosti moći i feminitet, indeks izbjegavanja nesigurnosti jedan je od najsnažnijih pokazatelja koji govore o prilagodljivosti i fleksibilnosti djelatnika.

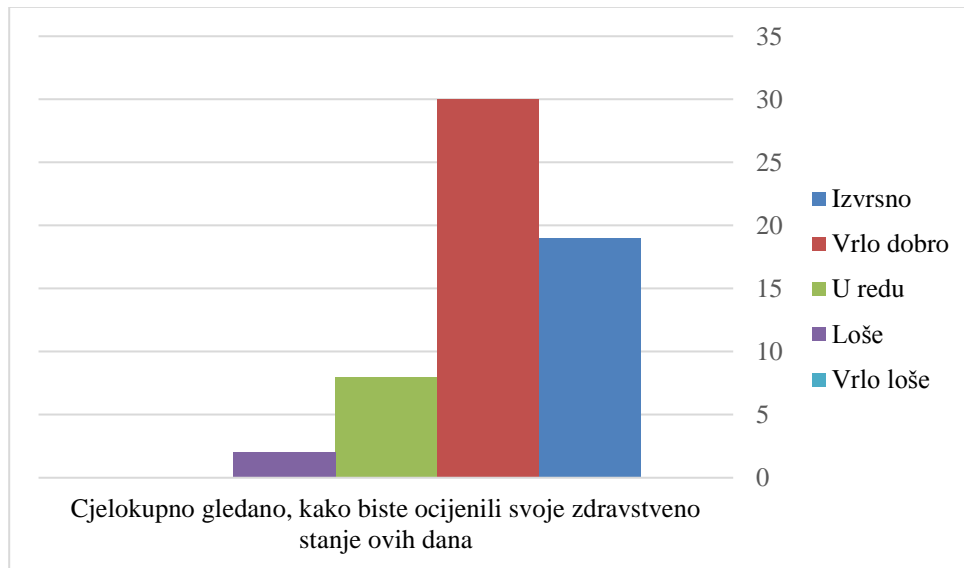
Indeks izbjegavanja nesigurnosti je sagledan iz odgovora na sljedeća pitanja:

- Cjelokupno gledano, kako biste ocijenili svoje zdravstveno stanje ovih dana
- Koliko često se osjećate napetima ili nervoznima
- U kojoj mjeri se slažete s izjavom da osoba može biti dobar menadžer premda nema precizan odgovor na svako postavljeno pitanje od strane podređenog

- U kojoj mjeri se slažete s izjavom da pravila poduzeća ne smiju biti prekršena čak ni onda kad zaposlenik smatra da bi to bilo u interesu poduzeća

Prvo pitanje naizgled nije izravno povezano s poslom odnosno organizacijom u kojoj je djelatnik zaposlen.

- Cjelokupno gledano, kako biste ocijenili svoje zdravstveno stanje ovih dana



**Slika 23: Indeks izbjegavanja nesigurnosti – odgovori na 13. pitanje**

Skala vrednovanja odgovora se kreće u rasponu od 1 do 5 i to na sljedeći način:

1 = Izvrsno, 2 = Vrlo dobro, 3 = U redu, 4 = Loše, 5 = Vrlo loše.

Postupak izračuna srednje vrijednosti radi se analogno prethodnim primjerima pa se neće posebno pojašnjavati.

Na ovo konkretno pitanje odgovorilo je ukupno 59 ispitanika. Odgovori daju sljedeći rezultat:

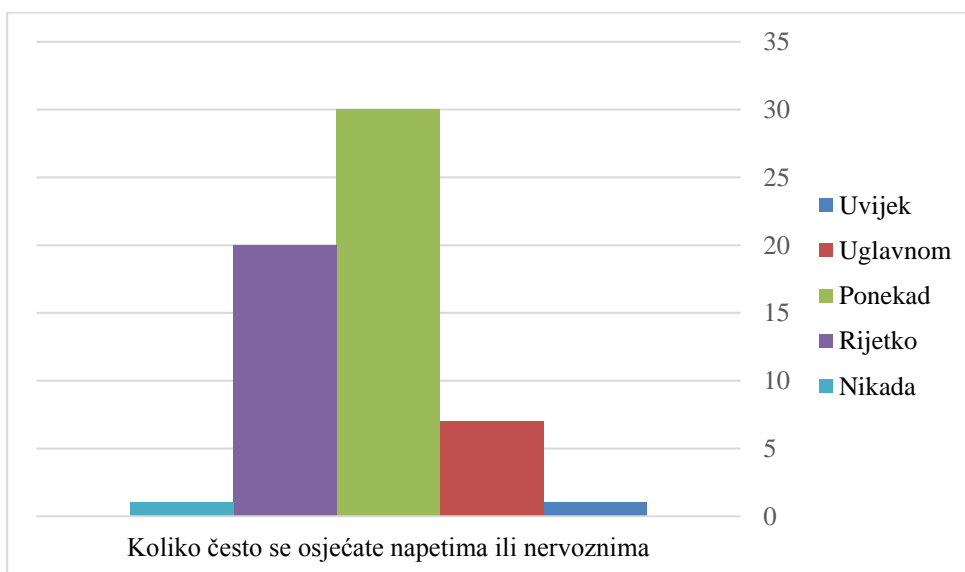
**Tablica 15: Srednja vrijednost odgovora na 13. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 19  | x | 1  | = | 19   |
| 30  | x | 2  | = | 60   |
| 8   | x | 3  | = | 24   |
| 2   | x | 4  | = | 8    |
| 0   | x | 5  | = | 0    |
| 59  |   |    |   | 111  |
| 111 | / | 59 | = | 1.88 |

Srednja vrijednost odgovora na ovo 13. pitanje, kao i srednje vrijednosti narednih triju odgovora, bit će koroštene za izračun faktora Indeksa izbjegavanja nesigurnosti.

Drugo pitanje ukazuje na izloženost stresu odnosno sposobnosti ispitanika da se nosi s neizvjesnim situacijama.

- Koliko često se osjećate napetima ili nervoznima



**Slika 24: Indeks izbjegavanja nesigurnosti – odgovori na 14. pitanje**

Skala vrednovanja odgovora se kreće u rasponu od 1 do 5 i to na sljedeći način:

1 = Uvijek, 2 = Uglavnom, 3 = Ponekad, 4 = Rijetko, 5 = Nikada.

Postupak izračuna srednje vrijednosti radi se analogno prethodnim primjerima pa se neće posebno pojašnjavati.

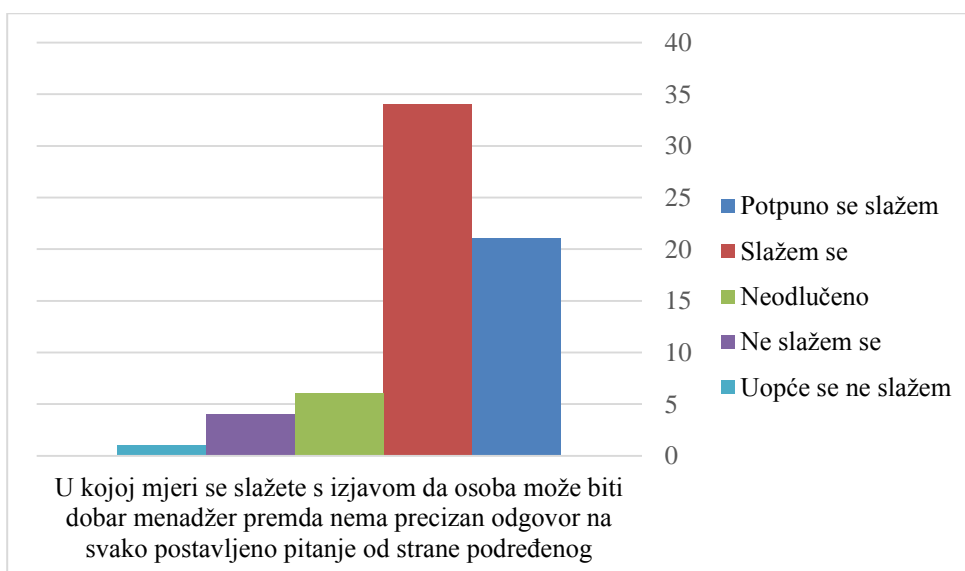
Na ovo konkretno pitanje prikupljeno je 59 odgovora, a koji daju sljedeći rezultat:

**Tablica 16: Srednja vrijednost odgovora na 14. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 1   | x | 1  | = | 1    |
| 7   | x | 2  | = | 14   |
| 30  | x | 3  | = | 90   |
| 20  | x | 4  | = | 80   |
| 1   | x | 5  | = | 5    |
| 59  |   |    |   | 190  |
| 190 | / | 59 | = | 3.22 |

U narednom pitanju se sagledava u kojoj mjeri ispitanici očekuju i trebaju sigurnost od strane nadređenog.

- U kojoj mjeri se slažete s izjavom da osoba može biti dobar menadžer premda nema precizan odgovor na svako postavljeno pitanje od strane podređenog



**Slika 25: Indeks izbjegavanja nesigurnosti – odgovori na 15. pitanje**

Skala vrednovanja odgovora se kreće u rasponu od 1 do 5 i to na sljedeći način:

1 = Potpuno se slažem, 2 = Slažem se, 3 = Neodlučeno, 4 = Ne slažem se, 5 = Uopće se ne slažem.

Postupak izračuna srednje vrijednosti radi se analogno prethodnim primjerima pa se neće posebno pojašnjavati.

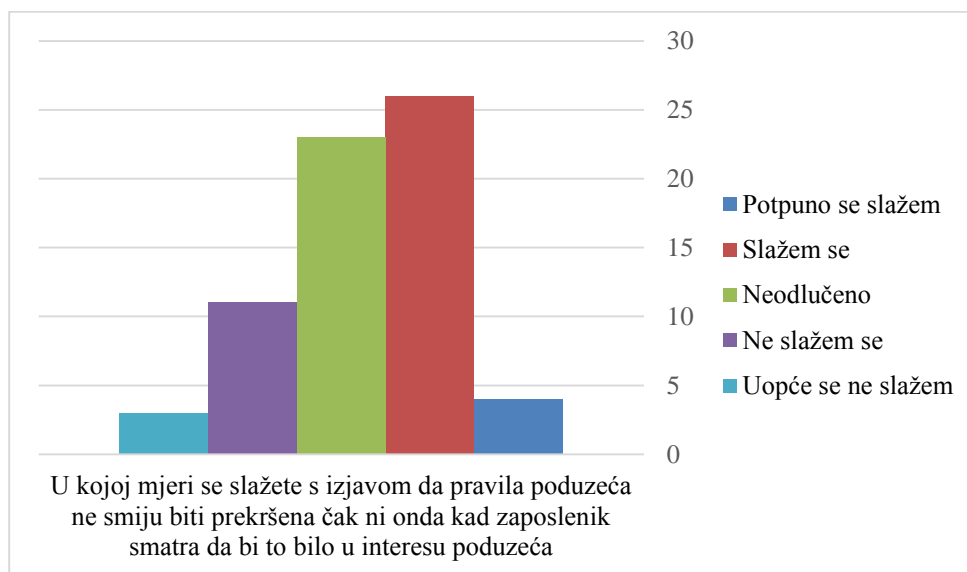
Na 15. pitanje odgovorilo je 66 ispitanih djelatnika, a odgovori daju sljedeći izračun srednje vrijednosti:

**Tablica 17: Srednja vrijednost odgovora na 15. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 21  | x | 1  | = | 21   |
| 34  | x | 2  | = | 68   |
| 6   | x | 3  | = | 18   |
| 4   | x | 4  | = | 16   |
| 1   | x | 5  | = | 5    |
| 66  |   |    |   | 128  |
|     |   |    |   |      |
| 128 | / | 66 | = | 1.94 |

Posljednje pitanje u ovoj kategoriji ukazuje na sposobnost djelatnika da u promijenjenoj situaciji reagiraju sukladno potrebama, a ne samo po unaprijed utvrđenim pravilima.

- U kojoj mjeri se slažete s izjavom da pravila poduzeća ne smiju biti prekršena čak ni onda kad zaposlenik smatra da bi to bilo u interesu poduzeća



**Slika 26: Indeks izbjegavanja nesigurnosti – odgovori na 16. pitanje**

Skala vrednovanja odgovora se kreće u rasponu od 1 do 5 i to na sljedeći način:

1 = Potpuno se slažem, 2 = Slažem se, 3 = Neodlučeno, 4 = Ne slažem se, 5 = Uopće se ne slažem.

Postupak izračuna srednje vrijednosti radi se analogno prethodnim primjerima pa se neće posebno pojašnjavati.

Na 15. pitanje odgovorilo je 67 ispitanih djelatnika, a odgovori daju sljedeći izračun srednje vrijednosti:

**Tablica 18: Srednja vrijednost odgovora na 16. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 4   | x | 1  | = | 4    |
| 26  | x | 2  | = | 52   |
| 23  | x | 3  | = | 69   |
| 11  | x | 4  | = | 44   |
| 3   | x | 5  | = | 15   |
| 67  |   |    |   | 184  |
|     |   |    |   |      |
| 184 | / | 67 | = | 2.75 |

Faktor Indeksa izbjegavanja nesigurnosti moguće je izračunati iz rezultata odgovora na prethodna četiri pitanja korištenjem njihovih srednjih vrijednosti u dolje navedenoj formuli:

$$IZN = 40 \times (sv\ 14 - sv\ 13) + 25 \times (sv\ 15 - sv\ 16)$$

$$IZN = 40 \times (3.22 - 1.88) + 25 \times (1.94 - 2.75)$$

$$IZN = 33.35$$

Objašnjenje oznaka:

IUM=indeks udaljenosti moći

sv01=srednja vrijednost odgovora na prvo pitanje itd.

Kao i kod prethodnih izračuna indeksa, srednja vrijednost svakog od pitanja opet može varirati između 1 i 5 (ispitanici su opet odgovorili na sva pitanja). Ukupan izračun faktora kreće se na skali između slabog izbjegavanja nesigurnosti do snažnog izbjegavanja nesigurnosti, podrazumijevajući da s manja ukupna vrijednost upućuje na slabije izbjegavanje nesigurnosti.

U slučaju ovdje anketirane skupine djelatnika, rezultat upućuje na naglašeno slabo izbjegavanje nesigurnosti.

#### 5.2.5. Vremenski horizont ciljeva

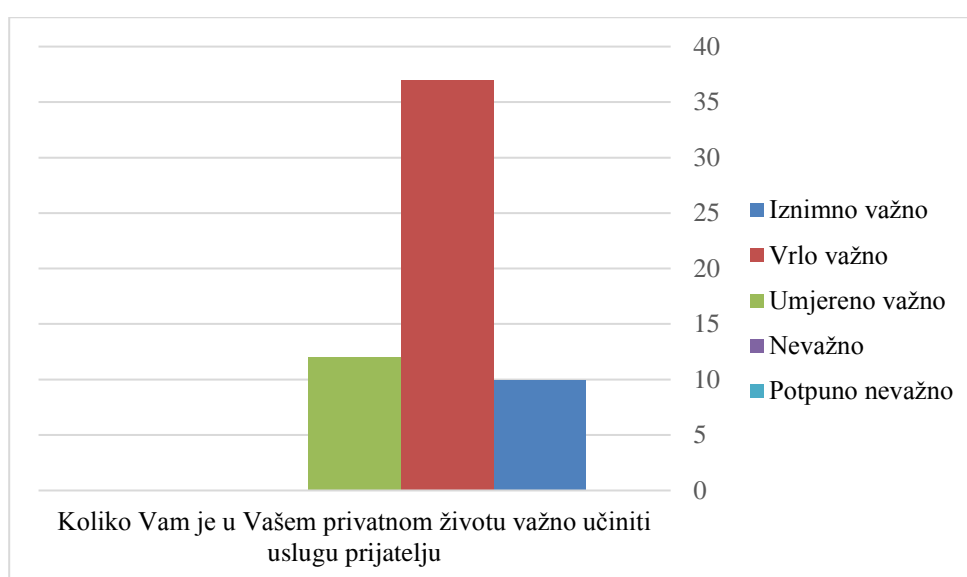
Vremenski horizont ciljeva u smislu dugoročnosti podrazumijeva prolaženje određenog vremenskog perioda prije ubiranja plodova uloženog truda.

Ovaj čimbenik je sagledan iz odgovora na sljedeća 4 pitanja:

- Koliko Vam je u Vašem privatnom životu važno učiniti uslugu prijatelju
- Koliko Vam je u Vašem privatnom životu važno štedjeti
- U kojoj se mjeri ponosite zemljom u kojoj živite
- U kojoj se mjeri slažete s izjavom da je upornost najsigurniji put do uspjeha

Prvo pitanje s rezultatima glasi:

- Koliko Vam je u Vašem privatnom životu važno učiniti uslugu prijatelju



### Slika 27: Vremenski horizont ciljeva – odgovori na 17. pitanje

Skala vrednovanja odgovora se kreće u rasponu od 1 do 5 i to na sljedeći način:

1 = Iznimno važno, 2 = Vrlo važno, 3 = Umjereno važno, 4 = Nevažno, 5 = Potpuno nevažno.

Postupak izračuna srednje vrijednosti radi se analogno prethodnim primjerima pa se neće posebno pojašnjavati.

Na 17. pitanje odgovorilo je 59 ispitanih djelatnika, a odgovori daju sljedeći izračun srednje vrijednosti:

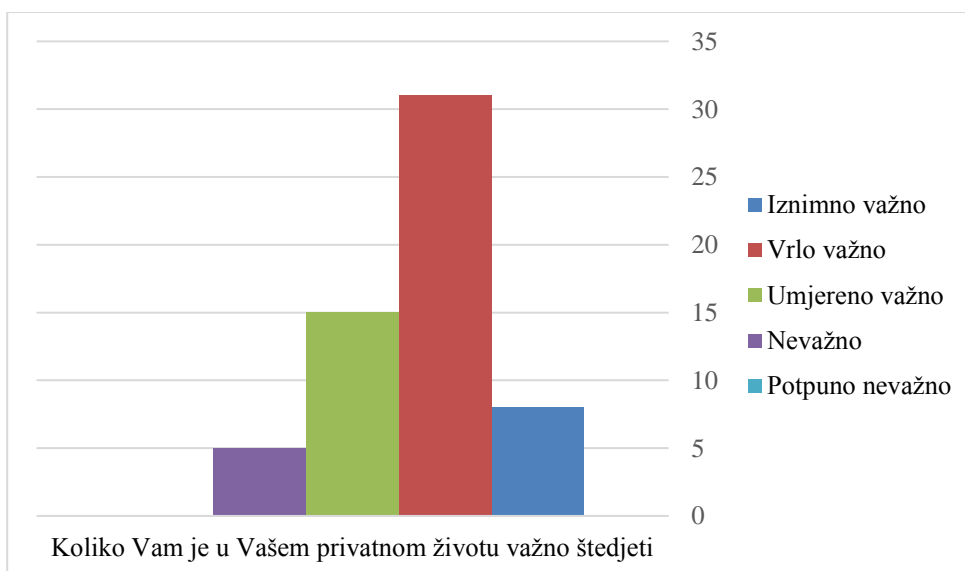


**Tablica 19: Srednja vrijednost odgovora na 17. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 10  | x | 1  | = | 10   |
| 37  | x | 2  | = | 74   |
| 12  | x | 3  | = | 36   |
| 0   | x | 4  | = | 0    |
| 0   | x | 5  | = | 0    |
| 59  |   |    |   | 120  |
| 120 | / | 59 | = | 2.03 |

Zatim slijedi pitanje štednje u smislu dugoročnog planiranja i suzdržavanja od zadovoljenja kratkoročnih potreba.

- Koliko Vam je u Vašem privatnom životu važno štedjeti



**Slika 28: Vremenski horizont ciljeva – odgovori na 18. pitanje**

Skala vrednovanja odgovora se kreće u rasponu od 1 do 5 i to na sljedeći način:

1 = Iznimno važno, 2 = Vrlo važno, 3 = Umjereno važno, 4 = Nevažno, 5 = Potpuno nevažno.

Postupak izračuna srednje vrijednosti radi se analogno prethodnim primjerima pa se neće posebno pojašnjavati.

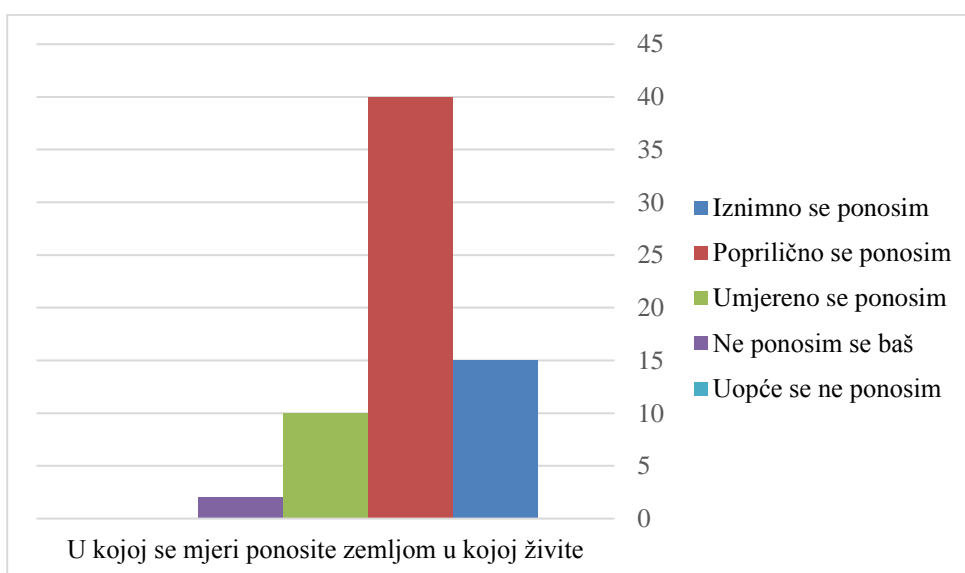
Na ovo 18. pitanje odgovorilo je 59 ispitanih djelatnika, a odgovori daju sljedeći izračun srednje vrijednosti:

**Tablica 20: Srednja vrijednost odgovora na 18. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 8   | x | 1  | = | 8    |
| 31  | x | 2  | = | 62   |
| 15  | x | 3  | = | 45   |
| 5   | x | 4  | = | 20   |
| 0   | x | 5  | = | 0    |
| 59  |   |    |   | 135  |
| 135 | / | 59 | = | 2.29 |

Treće pitanje s rezultatima slijedi na dole prikazanoj slici.

- U kojoj se mjeri ponosite zemljom u kojoj živite



**Slika 29: Vremenski horizont ciljeva – odgovori na 19. pitanje**

Skala vrednovanja odgovora se kreće u rasponu od 1 do 5 i to na sljedeći način:

1 = Iznimno se ponosim, 2 = Poprilično se ponosim, 3 = Umjereno se ponosim, 4 = Ne ponosim se baš, 5 = uopće se ne ponosim.

Postupak izračuna srednje vrijednosti radi se analogno prethodnim primjerima pa se neće posebno pojašnjavati.

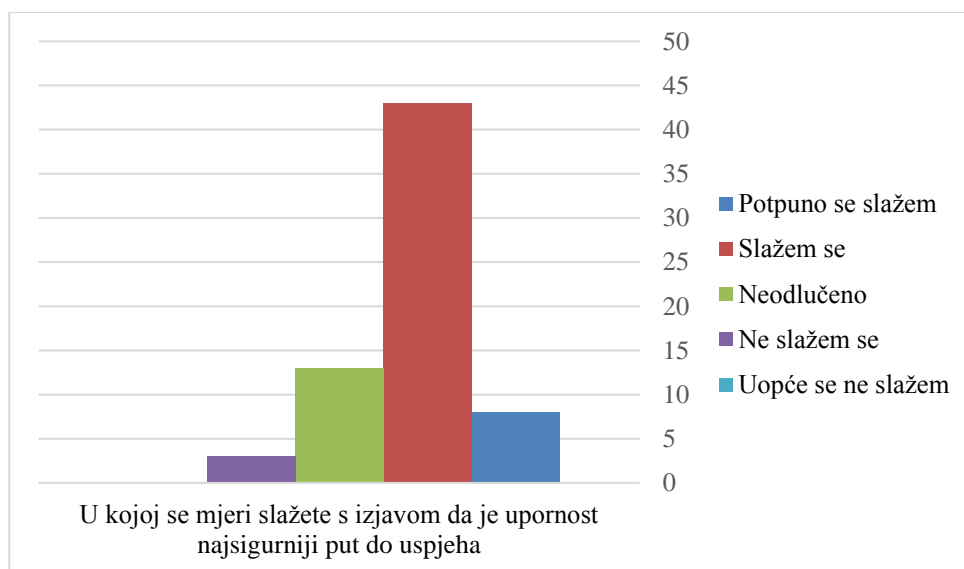
Na 19. pitanje odgovorilo je 67 ispitanih djelatnika, a odgovori daju sljedeći izračun srednje vrijednosti:

**Tablica 21: Srednja vrijednost odgovora na 19. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 15  | x | 1  | = | 15   |
| 40  | x | 2  | = | 80   |
| 10  | x | 3  | = | 30   |
| 2   | x | 4  | = | 8    |
| 0   | x | 5  | = | 0    |
| 67  |   |    |   | 133  |
| 133 | / | 67 | = | 1.99 |

U podljednjem pitanju iz ove grupe vjera u upornost i izdržavanje ukazuje na orijentiranost dugoročnim ciljevima.

- U kojoj se mjeri slažete s izjavom da je upornost najsigurniji put do uspjeha



**Slika 30: Vremenski horizont ciljeva – odgovori na 20. pitanje**

Skala vrednovanja odgovora se kreće u rasponu od 1 do 5 i to na sljedeći način:

1 = Potpuno se slažem, 2 = Slažem se, 3 = Neodlučeno, 4 = Ne slažem se, 5 = Uopće se ne slažem.

Postupak izračuna srednje vrijednosti radi se analogno prethodnim primjerima pa se neće posebno pojašnjavati.

Na 20. pitanje odgovorilo je 67 ispitanih djelatnika, a odgovori daju sljedeći izračun srednje vrijednosti:

**Tablica 22: Srednja vrijednost odgovora na 20. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 8   | x | 1  | = | 8    |
| 43  | x | 2  | = | 86   |
| 13  | x | 3  | = | 39   |
| 3   | x | 4  | = | 12   |
| 0   | x | 5  | = | 0    |
| 67  |   |    |   | 145  |
|     |   |    |   |      |
| 145 | / | 67 | = | 2.16 |

Faktor Vremenskog horizonta ciljeva moguće je izračunati iz rezultata odgovora na prethodna četiri pitanja korištenjem njihovih srednjih vrijednosti u dolje navedenoj formuli:

$$\text{VHC} = 40 \times (\text{sv } 17 - \text{sv } 18) + 25 \times (\text{sv } 19 - \text{sv } 20)$$

$$\text{VHC} = 40 \times (2.03 - 2.29) + 25 \times (1.99 - 2.16)$$

$$\text{VHC} = 14.65$$

Objašnjenje oznaka:

IUM=indeks udaljenosti moći

sv01=srednja vrijednost odgovora na prvo pitanje itd.

Kao i kod prethodnih izračuna indeksa, srednja vrijednost svakog od pitanja opet može varirati između 1 i 5 (ispitanici su opet odgovorili na sva pitanja). Ukupan izračun faktora kreće se na skali između kratkoročnog horizonta ciljeva i dugoročnog horizonta ciljeva, podrazumijevajući da manja ukupna vrijednost upućuje na kratkoročni horizont ciljeva.

U slučaju ovdje anketirane skupine djelatnika, rezultat upućuje na naglašeni dugoročnu orijentiranost ciljevima.

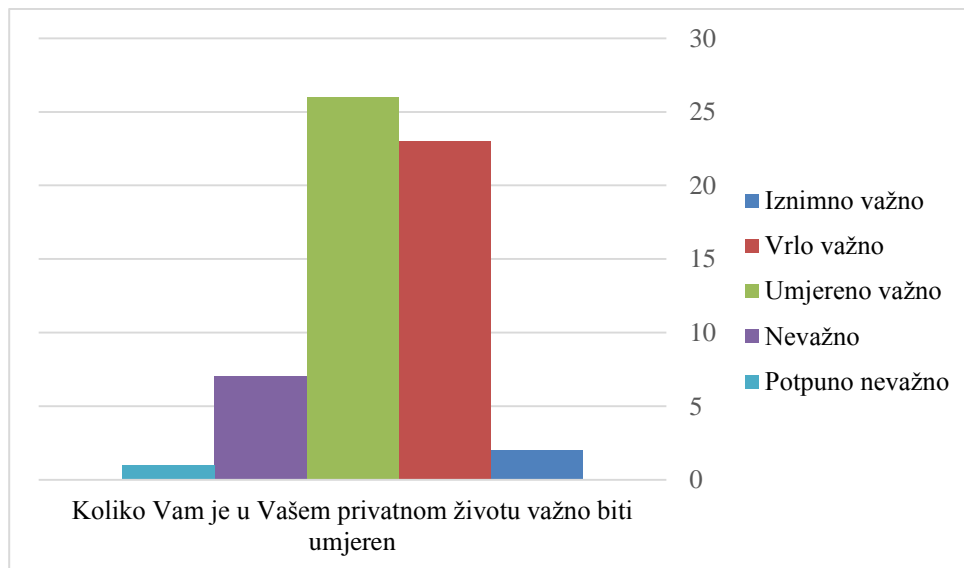
#### 5.2.6. Ugađanje vs. suzdržanost

Ugađanje podrazumijeva toleriranje relativno slobodnog udovoljavanja trenutačnim željama ili osjećajima.

Ugađanje vs. suzdržanost je sagledana iz odgovora na sljedeća pitanja:

- Koliko Vam je u Vašem privatnom životu važno biti umjeren
- Koliko Vam je u Vašem privatnom životu važno imati vrijeme za zabavu
- Jeste li sretni

- Koliko često Vas drugi ljudi ili okolnosti sprečavaju u tome da napravite ono što biste doista željeli



**Slika 31: Ugadanje vs. suzdržanost – odgovori na 21. pitanje**

Skala vrednovanja odgovora se kreće u rasponu od 1 do 5 i to na sljedeći način:

1 = Iznimno važno, 2 = Vrlo važno, 3 = Umjerenno važno, 4 = Nevažno, 5 = Potpuno nevažno.

Postupak izračuna srednje vrijednosti radi se analogno prethodnim primjerima pa se neće posebno pojašnjavati.

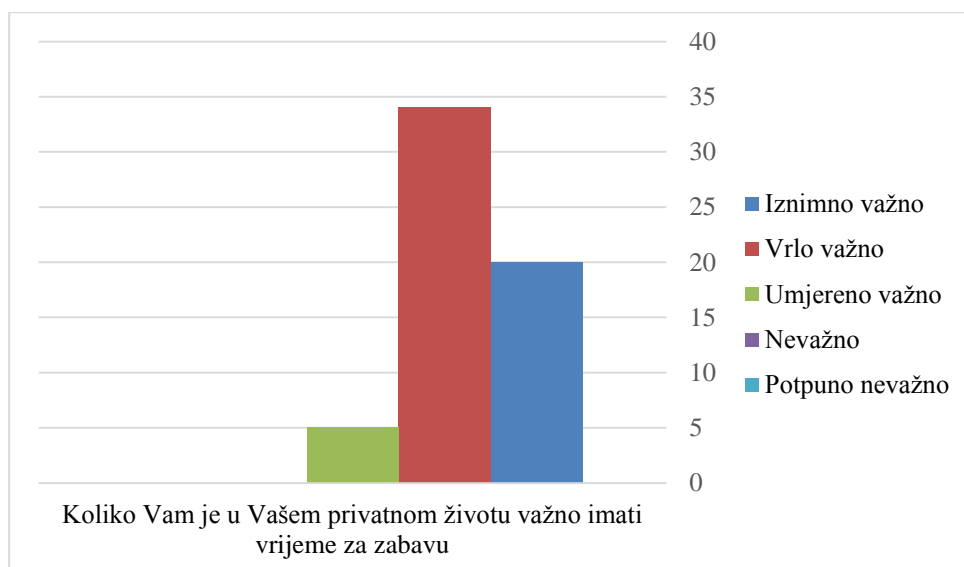
Na 21. pitanje odgovorilo je 59 ispitanih djelatnika, a odgovori daju sljedeći izračun srednje vrijednosti:

**Tablica 23: Srednja vrijednost odgovora na 21. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 2   | x | 1  | = | 2    |
| 23  | x | 2  | = | 46   |
| 26  | x | 3  | = | 78   |
| 7   | x | 4  | = | 28   |
| 1   | x | 5  | = | 5    |
| 59  |   |    |   | 159  |
| 159 | / | 59 | = | 2.69 |

Drugo pitanje:

- Koliko Vam je u Vašem privatnom životu važno imati vrijeme za zabavu



**Slika 32: Ugađanje vs. suzdržanost – odgovori na 22. pitanje**

Skala vrednovanja odgovora se kreće u rasponu od 1 do 5 i to na sljedeći način:

1 = Iznimno važno, 2 = Vrlo važno, 3 = Umjereno važno, 4 = Nevažno, 5 = Potpuno nevažno.

Postupak izračuna srednje vrijednosti radi se analogno prethodnim primjerima pa se neće posebno pojašnjavati.

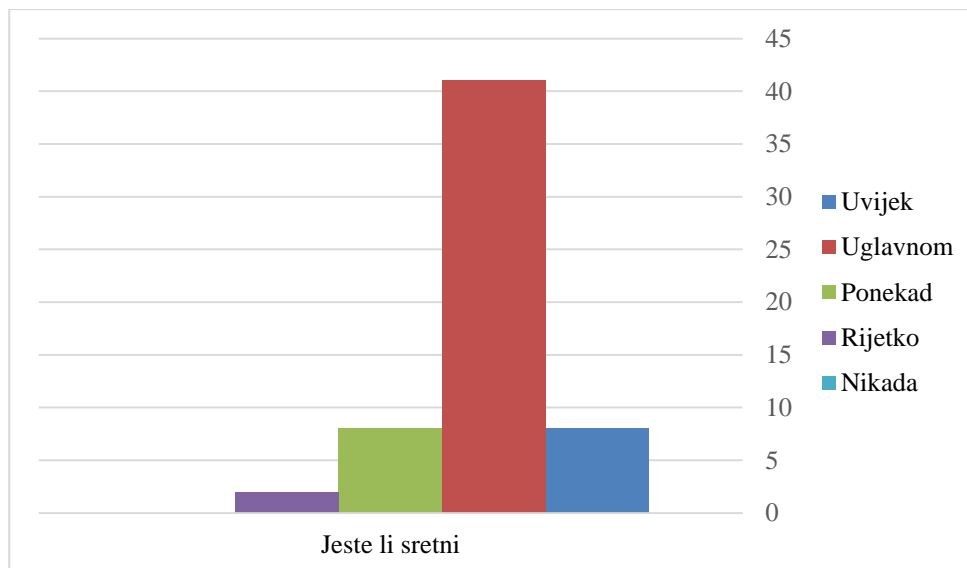
Na 22. pitanje odgovorilo je 59 ispitanih djelatnika, a odgovori daju sljedeći izračun srednje vrijednosti:

**Tablica 24: Srednja vrijednost odgovora na 22. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 20  | x | 1  | = | 20   |
| 34  | x | 2  | = | 68   |
| 5   | x | 3  | = | 15   |
| 0   | x | 4  | = | 0    |
| 0   | x | 5  | = | 0    |
| 59  |   |    |   | 103  |
| 103 | / | 59 | = | 1.75 |

Sljedeće pitanje za vrednovanje ugađanje vs. suzdržanost glasi:

- Jeste li sretni



**Slika 33: Ugađanje vs. suzdržanost – odgovori na 23. pitanje**

Skala vrednovanja odgovora se kreće u rasponu od 1 do 5 i to na sljedeći način:

1 = Uvijek, 2 = Uglavnom, 3 = Ponekad, 4 = Rijetko, 5 = Nikada.

Postupak izračuna srednje vrijednosti radi se analogno prethodnim primjerima pa se neće posebno pojašnjavati.

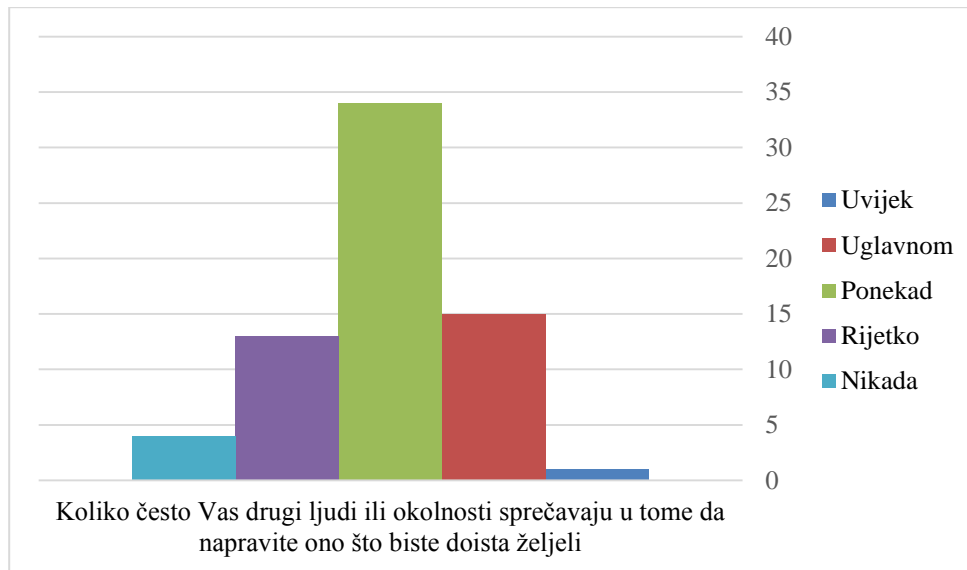
Na 23. pitanje odgovorilo je 59 ispitanih djelatnika, a odgovori daju sljedeći izračun srednje vrijednosti:

**Tablica 25: Srednja vrijednost odgovora na 23. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 8   | x | 1  | = | 8    |
| 41  | x | 2  | = | 82   |
| 8   | x | 3  | = | 24   |
| 2   | x | 4  | = | 8    |
| 0   | x | 5  | = | 0    |
| 59  |   |    |   | 122  |
| 122 | / | 59 | = | 2.07 |

Posljednje pitanje za izračun ovog koeficijenta:

- Koliko često Vas drugi ljudi ili okolnosti sprečavaju u tome da napravite ono što biste doista željeli



**Slika 34: Ugađanje vs. suzdržanost – odgovori na 24. pitanje**

Skala vrednovanja odgovora se kreće u rasponu od 1 do 5 i to na sljedeći način:

1 = Uvijek, 2 = Uglavnom, 3 = Ponekad, 4 = Rijetko, 5 = Nikada.

Postupak izračuna srednje vrijednosti radi se analogno prethodnim primjerima pa se neće posebno pojašnjavati.

Na 24. pitanje odgovorilo je 67 ispitanih djelatnika, a odgovori daju sljedeći izračun srednje vrijednosti:

**Tablica 26: Srednja vrijednost odgovora na 24. pitanje**

|     |   |    |   |      |
|-----|---|----|---|------|
| 1   | x | 1  | = | 1    |
| 15  | x | 2  | = | 30   |
| 34  | x | 3  | = | 102  |
| 13  | x | 4  | = | 52   |
| 4   | x | 5  | = | 20   |
| 67  |   |    |   | 205  |
| 205 | / | 67 | = | 3.06 |

Faktor Ugađanje vs. suzdržanost moguće je izračunati iz rezultata odgovora na prethodna četiri pitanja korištenjem njihovih srednjih vrijednosti u dolje navedenoj formuli:

$$UVS = 35 \times (sv\ 21 - sv\ 22) + 40 \times (sv\ 24 - sv\ 23)$$

$$UVS = 35 \times (2.69 - 1.75) + 40 \times (3.06 - 2.07)$$



UVS = 72.5

Objašnjenje oznaka:

IUM=indeks udaljenosti moći

sv01=srednja vrijednost odgovora na prvo pitanje itd.

Kao i kod prethodnih izračuna indeksa, srednja vrijednost svakog od pitanja opet može varirati između 1 i 5 (ispitanici su opet odgovorili na sva pitanja). Ukupan izračun faktora kreće se na skali između slobodnog ugađanja do izraženog suzdržavanja, podrazumijevajući da se manja ukupna vrijednost podudara sa slobodnim ugađanjem.

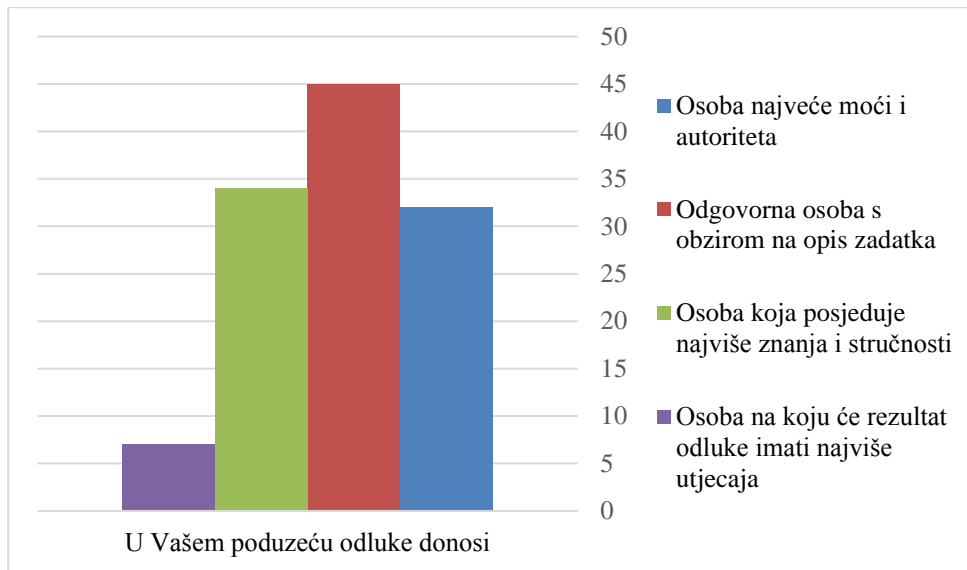
U slučaju ovdje anketirane skupine djelatnika, rezultat upućuje na umjereno ugađanje.

#### 5.2.7. Kultura moći, uloga, zadatka ili pojedinca

U ovom dijelu ankete su pitanja sastavljena s ciljem da daju odgovor na to kakva je orijentacija poduzeća ispitanika po Handyjoj tipologiji.

Podrazumijeva se da organizacija ima određeni obrazac ponašanja, sustav zajedničkih vjerovanja, mitova i simbola. Organizacijska kultura ima vrlo duboki utjecaj na efektivnost same organizacije i to utječući na način na koji se odluke donose, kako se upravlja ljudskim resursima, te kako ljudi odgovaraju na izazove iz okoline (Harrison, 1992.). Smatra se da organizacije mogu biti orijentirane moći, ulozi, zadatku ili pojedincu. Tako su postavljena sljedeća pitanja s ponuđenim odgovorima, a prilikom odgovaranja, ispitanik može zaokružiti do dva odgovora od ponuđena četiri.

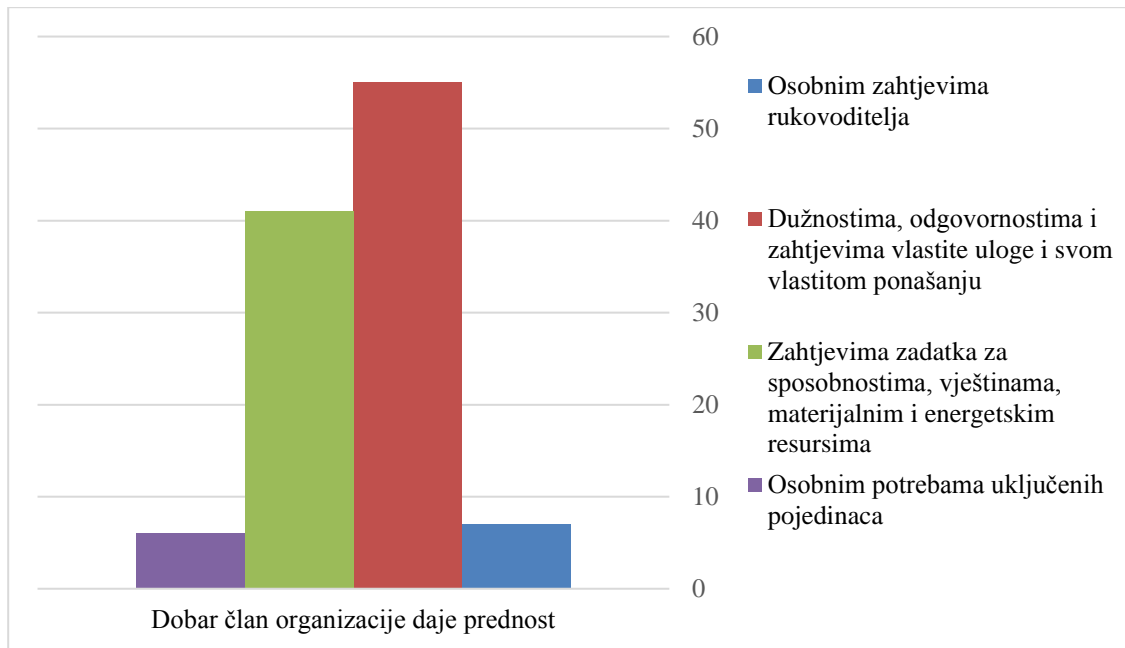
- U Vašem poduzeću odluke donosi:
  - Osoba najveće moći i autoriteta
  - Odgovorna osoba s obzirom na opis zadatka
  - Osoba koja posjeduje najviše znanja i stručnosti
  - Osoba na koju će rezultat odluke imati najviše utjecaja



**Slika 35: Orjentiranost moći, ulozi, zadatku ili pojedincu – odgovori na 25. pitanje**

Na ovo pitanje odgovor je dalo ukupno 67 ispitanika. Kod odgovora je prevagnula orjentiranost ulozi pa zatim zadatku.

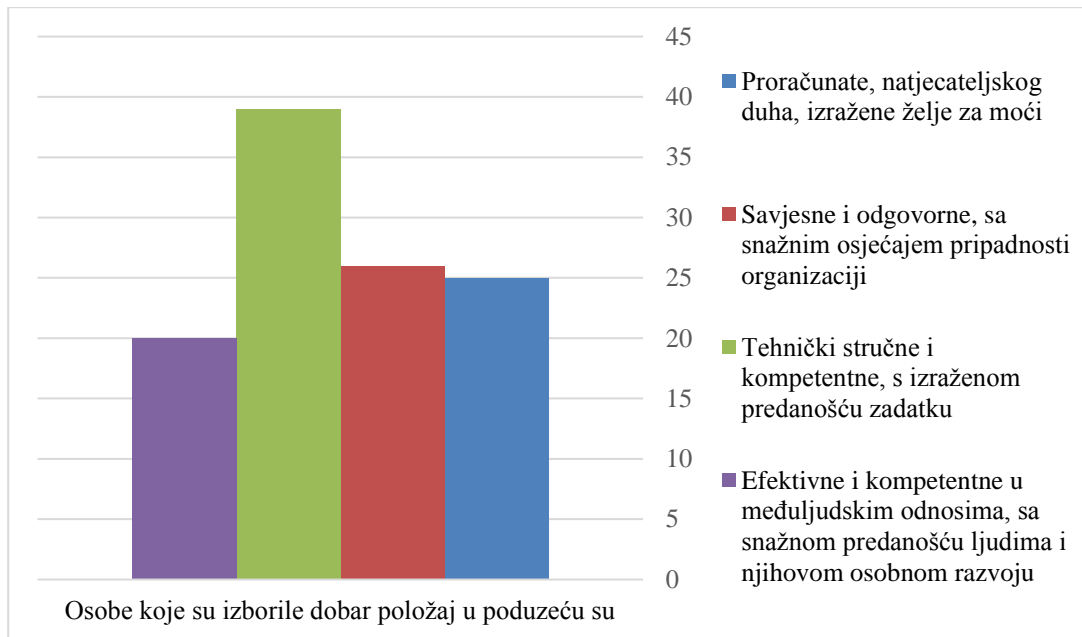
- Dobar član organizacije daje prednost:
  - Osobnim zahtjevima rukovoditelja
  - Dužnostima, odgovornostima i zahtjevima vlastite uloge i svom vlastitom ponašanju
  - Zahtjevima zadatka za sposobnostima, vještinama, materijalnim i energetske resursima
  - Osobnim potrebama uključenih pojedinaca



**Slika 36: Orjentiranost moći, ulozi, zadatku ili pojedincu – odgovori na 26. pitanje**

Na ovo pitanje odgovor je dalo ukupno 67 ispitanika. Kod odgovora je prevagnula orjentiranost ulozi pa zatim zadatku.

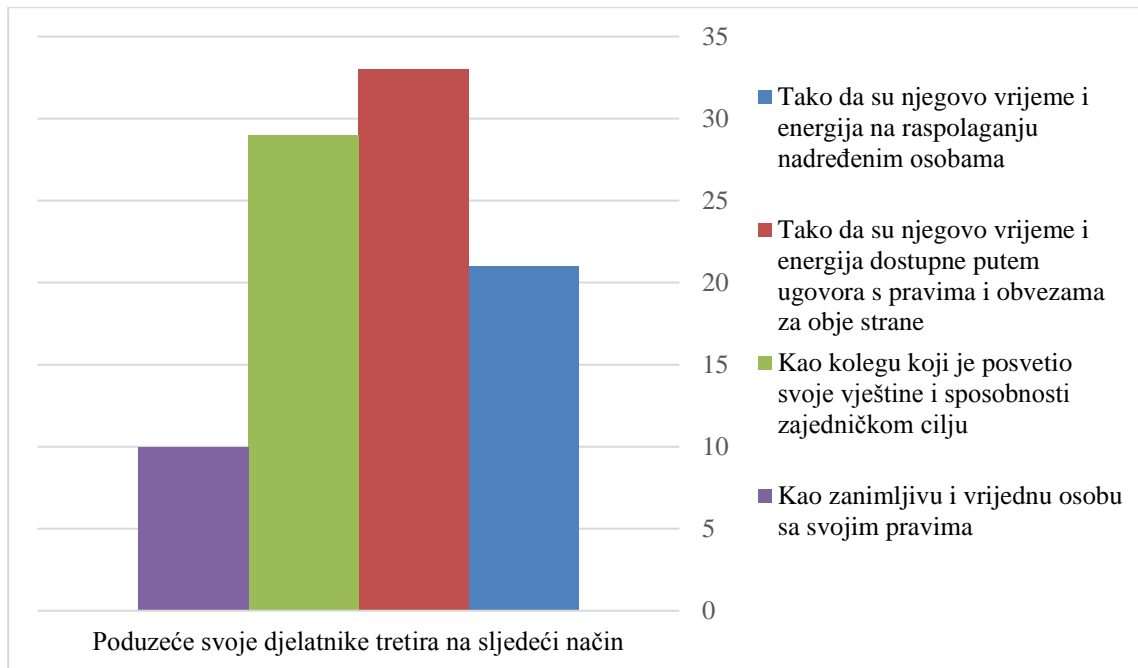
- Osobe koje su izborile dobar položaj u poduzeću su:
  - Proračunate, natjecateljskog duha, izražene želje za moći
  - Savjesne i odgovorne, sa snažnim osjećajem pripadnosti organizaciji
  - Tehnički stručne i kompetentne, s izraženom predanošću zadatku
  - Efektivne i kompetentne u međuljudskim odnosima, sa snažnom predanošću ljudima i njihovom osobnom razvoju



**Slika 37: Orjentiranost moći, ulozi, zadatku ili pojedincu – odgovori na 27. pitanje**

Na ovo pitanje odgovor je dalo ukupno 65 ispitanika. Kod odgovora je prevagnula orjentiranost zadatku pa zatim ulozi.

- Poduzeće svoje djelatnike tretira na sljedeći način:
  - Tako da su njegovo vrijeme i energija na raspolaganju nadređenim osobama
  - Tako da su njegovo vrijeme i energija dostupne putem ugovora s pravima i obvezama za obje strane
  - Kao kolegu koji je posvetio svoje vještine i sposobnosti zajedničkom cilju
  - Kao zanimljivu i vrijednu osobu sa svojim pravima



**Slika 38: Orjentiranost moći, ulozi, zadatku ili pojedincu – odgovori na 28. pitanje**

Na ovo pitanje odgovor je dalo ukupno 63 ispitanika. Kod odgovora je prevagnula orjentiranost ulozi pa zatim zadatku.

### 5.3. Analiza organizacijske kulture promatranog poduzeća

Iz provedene ankete, najvažniji su odgovori na posljednja četiri pitanja jer se odnose na stav zaposlenika u kontekstu poduzeća u kojem radi, ne na osobne stavove ili poimanja različitih životnih situacija.

Međutim, važno je naglasiti da se ovakvo mjerenje i slijedom toga rezultati temelje isključivo na individualnom dojmu zaposlenika. Dakle, mora se uzeti u obzir činjenica da svaki pojedinac situaciju sagledava iz svoga kuta gledišta i možebitno ju vidi drugačijom od nekog drugog. Upravo zbog toga se odgovori razlikuju premda su pitanja stavljena u isti kontekst. Dalje, pitanje je koliko pažljivo ispitanici čitaju pitanja i koliko su detaljno promislili o istima. Konačno, pretpostavimo da su doista razumjeli pitanje, dobro promislili odgovore i zaključili koji je od ponuđenih odgovora najbliži njihovom mišljenju odnosno stajalištu, opet ostaje pretpostavka da su to svoje mišljenje iskreno i iznijeli u anketi.

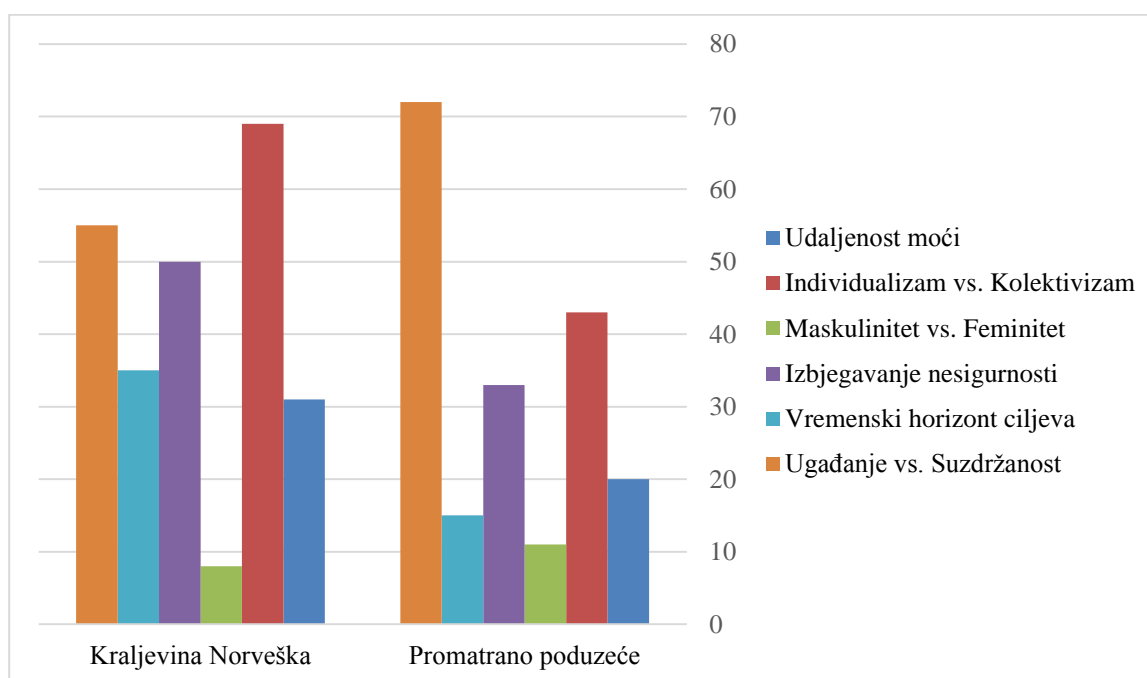
Istraživanja su općenito pokazala da nacionalna kultura ima jači utjecaj na zaposlene nego što to ima kultura njihove organizacije, odnosno nacionalna kultura prelazi preko organizacijske.

Utjecaj organizacijske kulture na ponašanje djelatnika ponajprije ovisi o njezinoj jačini (Schein, 1985).

U dolje prikazanom grafu je dana usporedba rezultata provedene ankete s nacionalnom kulturom Kraljevine Norveške, a prethodno uspoređenom sa Republikom Hrvatskom. Može se uočiti da su rezultati ankete za sljedeće dimenzije vrlo bliski:

- udaljenost moći
- maskulinitet vs. feminitet
- vremenski horizont ciljeva.

Dimenzije izbjegavanja nesigurnosti i ugađanje vs. suzdržanost su relativno bliske dok je razlika naglašena jedino kod dimenzije individualizam vs. kolektivism, gdje je uočljiva naglašenost individualizma za promatrano poduzeće za razliku od nacionalne kulture Kraljevine Norveške za koju je karakterističan umjereni individualizam.



**Slika 39: Graf usporedbe nacionalnih kultura Kraljevine Norveške i promatranog poduzeća**

Iz prvog dijela ankete gdje je opisan vrt kako to Hofstede definira, vidljivo je da se radi o poduzeću s niskom udaljenosti moći, naglašenim individualizmom djelatnika, dalje vrlo slaboj podjeli uloga po spolovima. Sljedeće obilježje koje djelatnici pokazuju je prihvaćanje nesigurnosti i neizvjesnih situacija, te relativnu dugoročnost po pitanju horizonta ciljeva.

U drugom dijelu ankete zanimljivo je uočiti u odgovorima na konkretna pitanja koja se odnose na tvrtku u kojoj djelatnici rade, naglašenost kulture uloge. Nakon kulture orijentiranosti ulozi prevladava kultura orijentiranosti zadatku.

Ovakav rezultat nije iznenađujući s obzirom na to da se radi o spomenutom specifičnom radnom okruženju, brodu gdje je hijerarhijska podjela važna zbog linije odgovornosti.

## 6. ZAKLJUČAK

Razumijevanje kulture i uviđanje načina na koji poduzeće funkcionira s aspekta organizacijske kulture vodi većem uspjehu u zadanom okruženju kao i povećanju šansi za opstanak. U slučaju kada se radi o globalno rođenom poduzeću s multinacionalnim osobljem, posebno je važno razumijevanje i tolerancija. Prepreke nastale zbog različitih kultura i time poimanja kako bi se procesi trebali odvijati mogu dovesti u opasnost poslovanje poduzeća. Upravo iz tog je razloga za takvu tvrtku važno da ima jaku organizacijsku kulturu jer se njenom implementacijom i njegovanjem neutraliziraju potencijalni sukobi koji mogu proizlaziti iz suprotstavljenih nacionalnih kultura. Dokazano je da jaka organizacijska kultura ima snažniji utjecaj na ponašanje zaposlenika te time omogućava veću kontrolu i lakše provođenje ciljeva organizacije.

Premda pristupa proučavanju organizacijske kulture ima mnogo, odnosno ima ih onoliko koliko je autora koji se bave proučavanjem te tematike, možemo zaključiti da svi pristupi imaju isto polazište, a to su elementi organizacijske kulture: organizacijske vrijednosti, klima i menadžerski stil.

Nadalje, to je tema čiji se sadržaj kontinuirano razvija, mijenja i prilagođava kontekstu. U svojoj knjizi iz 2001. godine (Hofstede, 2001.) spominje 6 dimenzija organizacijske kulture. Danas u svojim istraživanjima sa svojim timom govori o sedam dimenzija (Hofstede, 2017.). Nadalje, u literaturi se spominje kultura zanimanja ili struke (Hofstede, 2001.), što bi značilo da ne možemo na sva zanimanja ili djelatnosti primijeniti iste dimenzije i modele. Takvo istraživanje može biti prilagođeno svakom slučaju posebno. Upravo zbog toga se možemo vratiti na zaključak da su osobine koje ukazuju na temeljne elemente organizacijske kulture ono čega se možemo pridržavati i smatrati pouzdanim pokazateljima pri proučavanju organizacijske kulture nekog poduzeća.

Dimenzije organizacijske kulture koje imaju najsnažniji utjecaj na uspješnost implementacije i provođenja strategije su indeks udaljenosti moći, indeks individualizma i feminitet. Kultura koja ima slabije naglašenu udaljenost moći lakše se prilagođava kulturi s većom distancom moći. Zato kulture koje imaju nizak stupanj udaljenosti moći lakše razvijaju međunarodne podružnice. Kulture s izraženijim indeksom individualizma lakše podnose promjene i pokazuju bolju prilagodljivost na novonastale okolnosti. Izražen feminitet obilježava kulture u kojima se podjele uloga prema spolovima minimiziraju.



Iz rezultata ankete je vidljivo da djelatnike koji su ispitani karakterizira nizak stupanj udaljenosti moći. Očekuju da ih se konzultira pri donošenju odluka, a odnos s nadređenima vide kao dvosmjerni dijalog u kojem se njihovo mišljenje uvažava. Kod čimbenika individualizma, pokazalo se da je ispitanicima slobodno vrijeme koje mogu posvetiti obitelji ili svojim interesima od iznimne važnosti. Analiziranjem daljnjih pitanja ankete, lako je uočiti vrlo naglašeni feminitet kod ispitane skupine. Nadalje, izbjegavanje nesigurnosti je pokazatelj koji govori o tome koliko se ugodno odnosno neugodno djelatnici osjećaju u nepoznatoj ili nesigurnoj situaciji. Iz ovih se odgovora može zaključiti kako se radi o skupini koju karakterizira prilagodljivost na nepoznatu i stresnu situaciju, ali i funkcioniranje po određenim pravilima kojih se treba pridržavati. Ispitana skupina potom pokazuje orijentaciju dugoročnim ciljevima. Vjeruju u upornost kao najsigurniji put ka uspjehu, a spremnost na žrtvu i umjerenost u životu se ogleda iz odgovora na pitanja kojima se definira faktor ugađanje vs. suzdržanost gdje u konačnom rezultatu ispitana skupina pokazuje izraženu suzdržanost.

Iz drugog dijela ankete gdje su postavljena pitanja vezana isključivo za organizacijsku kulturu poduzeća u kojem rade, iz odgovora ispitane skupine djelatnike vidljivo je da dominira kultura uloge. Nakon kulture uloge, prevladava kultura zadatka. Ovdje se nailazi naizgled na kontradiktorni zaključak. Kontradiktorni zato što kulturu uloge obilježava birokratska struktura i slaba prilagodljivost na promjene, dok kulturu zadatka obilježava dobra prilagodljivost na promjene upravo zato što je glavni predmet fokusa ispunjenje zadatka. Međutim kada se promatranu skupinu stavi u kontekst mjesta rada, brzo se može doći do zaključka da je za očekivati da ove dvije kulture dominiraju skoro jednakim snagama. Naime, radi se o brodu gdje je hijerarhijska linija strogo određena i svakom je djelatniku vrlo važno poznavati granice i odgovornosti djelokruga posla kojeg obavlja. Nije u pitanju rigidnost strukture poduzeća već linije odgovornosti odnosno zapovjedne linije, može se reći. U kritičnim situacijama mora biti jasno tko polaže pravo na odluku, ali i snosi posljedice. Uostalom, jedno od obilježja integrativnog tipa kulture je traženje visokog stupnja odgovornosti uz primjerenu nagradu.

Može se zaključiti kako se ispitane dimenzije kulture promatranog poduzeća u kontekstu vrijednosti koje njeguju djelatnici istoga, u određenoj mjeri podudaraju sa zaključcima koji su izneseni o nacionalnoj kulturi Kraljevine Norveške. Tako ih karakterizira niski stupanj udaljenosti moći, feminitet i naglašeni kolektivizam.

Integrativni tip kulture prepoznaje se u elementima organizacijske kulture promatranog poduzeća. Najprije se nailazi na organizacijske vrijednosti predstavljene kroz izjave o misiji i

viziji, a koje naglašavaju riječ briga; i to za djelatnike, za poduzeće i za okoliš u kojem ono djeluje. Dalje, kroz istraživanje se dolazi do zaključka da menadžerski stil, a ovdje se radi o demokratskom stilu vodstva, također ima obilježja kojima se svrstava u integrativni tip organizacijske kulture. Navedeno se ogleda u niskom stupnju udaljenosti moći. Drugi dio ankete gdje se uočava važnost zadatka također odgovara opisu integrativne kulture koja pristupa brizi za ljude i brizi za učinak s jednakom važnošću.

Uzimajući u obzir da sva navedena obilježja zapravo potvrđuju elemente integrativnog tipa organizacijske kulture dolazi se do zaključka o povezanosti organizacijske kulture i strategije u kriznim uvjetima: promatrano poduzeće provodi strategiju konsolidacije i obnavljanja.

Proučavanje organizacijske kulture i donošenje zaključaka nije jednostavno jer pojedinci koji odgovaraju na pitanja, iako rade u istoj jedinici poduzeća, daju različite odgovore na ista pitanja jer su pod utjecajem vlastite percepcije i naslijeđenih vrijednosti i stavova koja su imali prije dolaska u poduzeće. Upravo zbog toga je važno da se organizacijska kultura kontinuirano njeguje i osnažuje.

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Bedeković, V. (2010): *Interkulturalni aspekti menadžmenta*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica
2. Buble, M. (2006.): *Management*, Ekonomski fakultet, Split
3. Buble, M. (2009.): *Međunarodni menadžment*, Printera grupa d.o.o., Zagreb
4. Buble, M. (2007.): *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Split
5. Buble, M., Cingula M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Božac, M.G., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005.): *Strateški menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
6. Cox Jr., T. (2001.): *Stvaranje multikulturalne organizacije*, Mate, Zagreb
7. Dahl, A. Carol (2008.): *Međunarodna tržišta energije, Cijene, politike i profiti*, Kigen, Zagreb
8. Handy, C. (1999.): *Understanding organizations*, Penguin Books, London
9. Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2. izdanje, Sage Publications, London, UK
10. Hooker, J. (2003.): *Working Across Cultures*, Stanford University Press, Stanford, USA
11. Johnson, G., Scholes, K. (2001.): *Exploring Corporate Strategy*, Financial Times Prentice Hall (Pearson Education), Edinburgh Gate
12. Kotler, Ph., Keller K. (2006.): *Marketing Management*, 12. izdanje, Prentice-Hall, New Jersey
13. Lynch, R. (2000.): *Corporate Strategy*, 2. izdanje, Financial Times Prentice Hall (Pearson Education), Edinburgh Gate
14. Magretta, Joan (2011.): *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, Harvard Business School Publishing, Boston
15. Porter, E. Michael (1998.): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 2. izdanje, The Free Press, New York
16. Robbins, S.P. (1992.): *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, 3. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb
17. Schein, E. (1985.): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San

Francisco

18. Sikavica, P. (1993.): *Organizacijska kultura*, Ekonomski pregled, Zagreb
19. Sušan, Z. (2005.): *Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje*, Naklada Slap, Jastrebarsko
20. Thompson, A., Strickland, A.J. (2001.): *Strategic Management*, 12. izdanje, McGraw-Hill Irwin, New York
21. Thompson, A., Strickland, A.J., Gamble, J.E. (2008.): *Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću*, 14. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb
22. Tipurić, D. i suradnici (2008.): *Korporativno upravljanje*, Sinergija nakladništvo, Zagreb
23. Tipurić, D. (2010.): *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb
24. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić D., Pološki Vokić N. (2010.): *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada*, M.E.P. d.o.o., Zagreb
25. Volkert, B. (1991.): *Culture in an Organizational Context*, Department of Business Economics, Tinbergen Institute
26. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2012.): *Poslovna etika i multikultura*, Sveučilište u Rijeci Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka
27. Zelenika, R. (2000.): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela (4. izdanje)*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka
28. Žugaj, M., Bojanić – Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004.): *Organizacijska kultura*, Tiva tiskara Varaždin, Varaždin

#### ZNANSTVENI RADOVI PRISTUPLJENI ELEKTRONSKIM PUTEM:

29. Ahmadi, S.A.A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012.): *Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions*, Global Business and Management Research: An International Journal, 4(3/4), 286-299.
30. Benac K., Šlosar t., Žuvić M. (2008.): *Svjetsko tržište nafte*, Pomorski zbornik 45, str. 71-88.
31. Gillian Warner-Søderholm (2012): *Culture Matters: Norwegian Cultural Identity Within a Scandinavian Context*, Sage Open Oct-Dec 2012, str. 1.-12.
32. Frost, Moore, Et. Al. (1985.): *Organizational Culture*, Sage Publications, Newbur Park

33. Hemmelgarn, A. L. et al. (2006.): *Organizational Culture and Climate: Implications for Services and Interventions Research*, *Clinical Psychology: Science and Practice*. 13 (1), str. 73-84.
34. Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D. D., Sanders D. (1990): *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly* Vol. 35, No. 2, str. 286-316, Sage Publications
35. Jobidon M., Labrecque A., Turcotte I., Rousseau V., Tremblay S. (2013.): *Adaptability in Crisis Management: The Role of Organizational Structure*, 18th International Command & Control Research & Technology Symposium (ICCRTS) held 19-21 June, 2013 in Alexandria, VA. U.S.
36. Lindström P., Petersson V. (2011.): *Crisis Management Influencing factors, implementation and preparedness*, Jonkoping International Business School
37. Minkov, I. (2009.): *Organizational culture - A key Factor for the Creation and Implementation of the Company Strategy*, *Economic Studies*, 18 (2), str. 91-123
38. Rajh E., Anić I.-D., Budak J. (2015.): *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj*, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb
39. Rudelj, S. (2011.): *Utjecaj organizacijske kulture na razvoj strateškog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima (doktorska disertacija)*, Ekonomski fakultet, Split
40. Saka R. O. (2014) : *Crisis Management Strategy and its Effects on Organizational Performance of Multinational Corporations in Nigeria*, *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.23, str. 79.-86.
41. Schein, E.H. (1995): *Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of Organizational transformation*, Working Paper 3831, MIT Sloan School of Management, Cambridge
42. Sekulić, G (2004.): *Skokovi cijena na ranjivom i neizvjesnom naftnom tržištu*, Časopis EGC, 5, str. 18-20.
43. Tipurić, D. (1996.): *Porterov model industrijske strukture: (industrijska analiza kao ključna pretpostavka oblikovanja strategije poduzeća)*, *Poslovna analiza i upravljanje*, časopis za menadžment i njegovu stručnu potporu 3/4, str. 28-37.

#### INTERNET STRANICE

44. Botes, A. (2015). *Oil & Gas Reality Check - 2015* [online]. Deloitte UK. Dostupno na: <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/energy-and-resources/articles/oil-gas-reality-check.html> [21. siječnja 2016.]

45. Conti, J. (2016.): *International Energy Outlook 2016*, U.S. Energy Information Administration (EIA), Washington DC [online] IEO2016. Dostupno na: [https://www.eia.gov/outlooks/ieo/pdf/0484\(2016\).pdf](https://www.eia.gov/outlooks/ieo/pdf/0484(2016).pdf) [27. siječnja 2017.]
46. Dolphin Group ASA (2015). Corporate Governance Policy: Adopted by its Board of Directors on 27 April 2015 [online]. Herts UK: Advisorz. Dostupno na: <http://www.dolphingeo.com/assets/pdfs/about/Corporate%20Governance%20Guidelines.pdf> [07. lipnja 2016.]
47. Forbes, Contributor Trefis Team (2014.): *Why Schlumberger Is Reducing Its Seismic Survey Fleet* [online]. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/12/03/why-schlumberger-is-reducing-its-seismic-survey-fleet/#6050d80237f1> [09. siječnja 2016.]
48. <http://www.investing.com/commodities/crude-oil-historical-data>, [17. svibnja 2016.]
49. <https://www.investing.com/equities/cgg-veritas> [03. svibnja 2016.]
50. <https://www.investing.com/equities/petrol-geo-serv> [03. svibnja 2016.]
51. <https://www.investing.com/equities/polarcus-ltd-company-profile> [03. svibnja 2016.]
52. <https://www.investing.com/equities/seabird-explor> [03. svibnja 2016.]
53. <https://www.investing.com/equities/schlumberger-ltd-company-profile?cid=949187> [03. svibnja 2016.]
54. <https://www.pgs.com/about-us/our-values/> [07. lipnja 2016.]
55. Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D. D., Sanders D. (1990.): *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases* [online]. Dostupno na: <http://www.jstor.org/stable/2393392> [01. ožujka 2017.]
56. Hofstede, G. (2013.): *Values survey module 2013*, Dostupno na: <http://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/VSM-2013-English-2013-08-25.pdf> [20. veljače 2017.]
57. PGS, (2015.): *Annual Report 2014* [online]. Dostupno na: [https://www.pgs.com/contentassets/pgs\\_annual\\_report\\_2014.pdf](https://www.pgs.com/contentassets/pgs_annual_report_2014.pdf), [28. ožujka 2016.]
58. PSAC (2016.): *Products Made from Oil and Natural Gas* [online]. Dostupno na: <http://www.oilandgasinfo.ca/oil-gas-you/products/> [01. veljače 2016.]
59. Rigzone (2016). *Oil & gas company directory* [online]. Dostupno na: [https://www.rigzone.com/search/c/companies/other\\_support\\_services/seismic/](https://www.rigzone.com/search/c/companies/other_support_services/seismic/), [09. siječnja 2016.]
60. Roll M. (2017.): *Culture Can Make or Break Strategy*, Insead The Business School for the World [online]. Dostupno na: <http://knowledge.insead.edu/strategy/culture->

can-make-or-break-strategy-3730, [25. siječnja 2017.]

61. Jon Yeomans (2016.): *Revealed: the biggest companies in the world 2016*. Dostupno na <http://www.telegraph.co.uk/business/2016/07/207revealed-the-biggest-companies-in-the-world-in-2016/>, [05. veljače 2017.]
62. Warner-Søderholm, G. (2012) *Culture Matters: Norwegian Cultural Identity Within a Scandinavian Context* [online]. SAGE Open. Dostupno na: <http://sgo.sagepub.com>, Gillian Warner-Søderholm, *Culture Matters*, October-December 2012 [04. lipnja 2016.]
63. Wikipedia citirano iz Cardarelli, F. (2003.): *Encyclopaedia of Scientific Units, Weights and Measures*, Springer, London. Dostupno na: [https://en.wikipedia.org/wiki/Barrel\\_\(unit\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Barrel_(unit)) [01. veljače 2017.]

## **PRILOZI**

### **Popis slika**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Bruto potrošnja primarne energije u svijetu 2001 .....                           | 12 |
| Slika 2: Graf usporedbe nacionalnih kultura Republike Hrvatske i Kraljevine Norveške..... | 22 |
| Slika 3: Edwards Kleinerova tipologija kulture .....                                      | 27 |
| Slika 4: Shematski prikaz kulture moći.....   | 28 |
| Slika 5: Shematski prikaz kulture uloga.....  | 29 |
| Slika 6: Shematski prikaz kulture zadatka .....   | 30 |
| Slika 7: Shematski prikaz kulture pojedinca .....   | 31 |
| Slika 8: Povezanost kulture i strategije .....  | 35 |
| Slika 9: Strategije u kriznim uvjetima.....   | 37 |
| Slika 10: Fluktuacija cijena sirove nafte od siječnja 2010.g do prosinca 2015.g.....      | 44 |
| Slika 11: Indeks udaljenosti moći – odgovori na 1. pitanje .....                          | 57 |
| Slika 12: Indeks udaljenosti moći – odgovori na 2. pitanje .....                          | 58 |
| Slika 13: Indeks udaljenosti moći – odgovori na 3. pitanje .....                          | 59 |
| Slika 14: Indeks udaljenosti moći – odgovori na 4. pitanje .....                          | 60 |
| Slika 15: Indeks individualizma – odgovori na 5. pitanje.....                             | 62 |
| Slika 16: Indeks individualizma – odgovori na 6. pitanje.....                             | 63 |
| Slika 17: Indeks individualizma – odgovori na 7. pitanje.....                             | 64 |
| Slika 18: Indeks individualizma – odgovori na 8. pitanje.....                             | 65 |
| Slika 19: Maskulinitet vs. feminitet – odgovori na 9. pitanje .....                       | 67 |
| Slika 20: Maskulinitet vs. feminitet – odgovori na 10. pitanje .....                      | 68 |
| Slika 21: Maskulinitet vs. feminitet – odgovori na 11. pitanje .....                      | 69 |
| Slika 22: Maskulinitet vs. feminitet – odgovori na 12. pitanje .....                      | 70 |
| Slika 23: Indeks izbjegavanja nesigurnosti – odgovori na 13. pitanje .....                | 72 |
| Slika 24: Indeks izbjegavanja nesigurnosti – odgovori na 14. pitanje .....                | 73 |
| Slika 25: Indeks izbjegavanja nesigurnosti – odgovori na 15. pitanje .....                | 74 |
| Slika 26: Indeks izbjegavanja nesigurnosti – odgovori na 16. pitanje .....                | 75 |
| Slika 27: Vremenski horizont ciljeva – odgovori na 17. pitanje .....                      | 77 |
| Slika 28: Vremenski horizont ciljeva – odgovori na 18. pitanje .....                      | 78 |
| Slika 29: Vremenski horizont ciljeva – odgovori na 19. pitanje .....                      | 79 |
| Slika 30: Vremenski horizont ciljeva – odgovori na 20. pitanje .....                      | 80 |
| Slika 31: Ugađanje vs. suzdržanost – odgovori na 21. pitanje.....                         | 82 |



|   |    |
|---|----|
| Slika 32: Ugađanje vs. suzdržanost – odgovori na 22. pitanje.....                         | 83 |
| Slika 33: Ugađanje vs. suzdržanost – odgovori na 23. pitanje.....                         | 84 |
| Slika 34: Ugađanje vs. suzdržanost – odgovori na 24. pitanje.....                         | 85 |
| Slika 35: Orjentiranost moći, ulozi, zadatku ili pojedincu – odgovori na 25. pitanje..... | 87 |
| Slika 36: Orjentiranost moći, ulozi, zadatku ili pojedincu – odgovori na 26. pitanje..... | 88 |
| Slika 37: Orjentiranost moći, ulozi, zadatku ili pojedincu – odgovori na 27. pitanje..... | 89 |
| Slika 38: Orjentiranost moći, ulozi, zadatku ili pojedincu – odgovori na 28. pitanje..... | 90 |
| Slika 39: Graf usporedbe nacionalnih kultura Kraljevine Norveške i promatranog poduzeća   | 91 |

### **Popis tablica**

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1: Najveće kompanije po ostvarenom prihodu.....                      | 11 |
| Tablica 2: Financijski podaci o konkurentima na kraju 2010.g. i 2015.g. .... | 51 |
| Tablica 3: Srednja vrijednost odgovora na 1. pitanje.....                    | 58 |
| Tablica 4: Srednja vrijednost odgovora na 2. pitanje.....                    | 59 |
| Tablica 5: Srednja vrijednost odgovora na 3. pitanje.....                    | 60 |
| Tablica 6: Srednja vrijednost odgovora na 4. pitanje.....                    | 61 |
| Tablica 7: Srednja vrijednost odgovora na 5. pitanje.....                    | 63 |
| Tablica 8: Srednja vrijednost odgovora na 6. pitanje.....                    | 64 |
| Tablica 9: Srednja vrijednost odgovora na 7. pitanje.....                    | 65 |
| Tablica 10: Srednja vrijednost odgovora na 8. pitanje.....                   | 66 |
| Tablica 11: Srednja vrijednost odgovora na 9. pitanje.....                   | 68 |
| Tablica 12: Srednja vrijednost odgovora na 10. pitanje.....                  | 69 |
| Tablica 13: Srednja vrijednost odgovora na 11. pitanje.....                  | 70 |
| Tablica 14: Srednja vrijednost odgovora na 12. pitanje.....                  | 71 |
| Tablica 15: Srednja vrijednost odgovora na 13. pitanje.....                  | 73 |
| Tablica 16: Srednja vrijednost odgovora na 14. pitanje.....                  | 74 |
| Tablica 17: Srednja vrijednost odgovora na 15. pitanje.....                  | 75 |
| Tablica 18: Srednja vrijednost odgovora na 16. pitanje.....                  | 76 |
| Tablica 19: Srednja vrijednost odgovora na 17. pitanje.....                  | 78 |
| Tablica 20: Srednja vrijednost odgovora na 18. pitanje.....                  | 79 |
| Tablica 21: Srednja vrijednost odgovora na 19. pitanje.....                  | 80 |
| Tablica 22: Srednja vrijednost odgovora na 20. pitanje.....                  | 81 |

|  |    |
|--|----|
| Tablica 23: Srednja vrijednost odgovora na 21. pitanje ..... | 82 |
| Tablica 24: Srednja vrijednost odgovora na 22. pitanje ..... | 83 |
| Tablica 25: Srednja vrijednost odgovora na 23. pitanje ..... | 84 |
| Tablica 26: Srednja vrijednost odgovora na 24. pitanje ..... | 85 |

## SAŽETAK

Ključne riječi:

*organizacijska kultura, strategija u krizi, integrativni tip kulture, udaljenost moći, feminitet, kultura uloga*

O kulturi se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog okruženja. U slučajevima kada su vjerovanja, vizije, ciljevi i poslovni principi koji između ostalog tvore strategiju poduzeća, kompatibilni s organizacijskom kulturom, onda je ona snažan saveznik u provođenju iste. Istraživanje polazi od pretpostavke da postoji veza između organizacijske kulture poduzeća i strategije. U ovom slučaju, radi se različitim strategijama odabranim kao odgovore na eksterno generiranu ekonomsku krizu u kojoj su se našla poduzeća. Pri opisu postupka nastajanja organizacijske kulture naglašeno je kako je jedna od točaka njenog polazišta sama vizija i misija poduzeća, a iz kojih proizlazi i njegova strategija. Kod promatranih dvaju poduzeća vidimo u samom početku potpuno suprotne stavove u izjavama o viziji i ciljevima. Jednom je cilj prvenstveno ostvarivanje što većeg profita, fleksibilnost i troškovna efikasnost, a drugo poduzeće kao svoja najvažnija obilježja navodi pouzdanost, brigu za zaposlene te iskrenost i integritet u svim segmentima poslovanja. U trenutku kada poslovnu godinu zaključuju s gubicima, prvo poduzeće se odlučuje za strategiju likvidacije, a drugo poduzeće za strategiju kontrakcije. U drugom poduzeću je provedena anketa u svrhu ispitivanja tipa organizacijske kulture i pokazuje se specifičnost u promatranoj djelatnosti zbog utjecaja radne okoline. U pitanju su djelatnici koji rade na brodovima pa se naizgled proturječni rezultati objašnjavaju posebnošću uvjeta rada. Kod promatrane skupine prevladava kultura uloga s niskom udaljenosti moći, izraženog feminiteta i dobrom prilagodljivošću na promijenjene okolnosti. S obzirom na ispitane elemente organizacijske kulture te prepoznate ciljeve poduzeća ova kultura se može kategorizirati kao integrativni tip.

## **SUMMARY**

Key words:

*organizational culture, strategy in crisis, integrative culture type, power distance, femininity, role culture*

Conclusions on how organizational culture within a company looks like may be taken from what people say, do and think within their organizational environment. When beliefs, visions, goals and business principles are found to be compatible with organizational culture itself, culture may be a strong ally in implementation of company's strategy. Connection between strategy and culture is the foundation of this research. In this case study, companies hit by externally generated strong economical crisis, react differently. One of organizational culture's foundations are company's vision and mission, which determine the strategy later on. Two different associations studied had completely different statements. The first one had terms such as profit, light asset and flexibility as priorities, while the other one had reliability, care for employees and environment, as well as integrity underlined as its trademark in all business segments. After the business year is rounded with losses, first company chooses liquidation as a best solution, while the other one decides that contraction would be the best strategy. A survey has been conducted in the second company with the purpose to determine organizational culture type. Some specific imprints have been noted as an outcome of a particular work environment. Offshore workers have been interviewed and questionnaires appear to result in contradictory results. After taking their work conditions environment into consideration it is easy to understand significance of a role culture. Survey has resulted in low power distance, femininity and strong adaptability to changed situations. These organizational culture elements and recognized company goals indicate integrative culture type in this company.