

Dr. sc. Najla Podrug

Viša asistentica
Ekonomski fakultet Zagreb
Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb
E-mail: npodrug@efzg.hr

Dr. sc. Davor Filipović

Viši asistent
Ekonomski fakultet Zagreb
Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb
E-mail: dfilipovic@efzg.hr

Lucija Hokman

E-mail: lucijahokman@yahoo.com

DOPRINOS FONSA TROMPENAARSA ISTRAŽIVANJIMA NACIONALNE KULTURE

UDK / UDC: 658:316.72(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: M10

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 27. siječnja 2012. / January 27, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

Sažetak

Svrha ovog rada je prikazati i analizirati jedan od najkorištenijih modela istraživanja nacionalne kulture u području organizacije i menadžmenta, čijim autorom se smatraju Fons Trompenaars i njegovi suradnici. Radom se, također, želi istaknuti utjecaj nacionalne kulture na poslovanje. Istraživanje provedeno u sklopu ovoga rada, a koje je rađeno na uzorku od sto (100) ispitanika, za cilj je imalo odrediti usmjerenje hrvatske nacionalne kulture, to jest, odrediti njezine karakteristike prema 7d modelu. Rezultati su pokazali kako hrvatska nacionalna kultura pokazuje tendenciju ka univerzalizmu, orijentiranosti na budućnost, kolektivismu, difuznosti, internoj usmjerenosti, afektivnosti te usmjerenosti postignuću.

Ključne riječi: nacionalna kultura, Trompenaars, 7d model, dimenzije nacionalne kulture, hrvatska nacionalna kultura.

1. UVOD

Zbog globalizacije te širenja multinacionalnih poduzeća čiji su menadžeri primijetili kako iste metode rada koje su dotada primjenjivali u matičnim poduzećima ne mogu polučiti iste rezultate među članovima različitih kultura (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F. 1997.), od otprilike sedamdesetih godina proteklog stoljeća kultura je prihvaćena u istraživanjima iz područja organizacije i menadžmenta (Mojčić, D., 2009.). Kao jedan od razloga procvata ovog područja jest i činjenica da kultura, odnosno nerazumijevanje iste, a ne samo i isključivo tržišni uvjeti, može prouzrokovati značajne probleme, ali i propast multinacionalnih organizacija (Tipurić, D., Podrug, N. i Hruška, D., 2007.). MBO (management by objectives - upravljanje vođeno ciljevima), plaćanje za učinak, centri za procjenu, pa čak i autoritet, birokracija i kreativnost, samo su neki od čimbenika koje pripadnici različitih kultura, tj. stanovnici različitih zemalja doživljavaju na različiti način (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.). Stoga je pritisak stavljen na menadžera, koji s jedne strane teži standardizaciji radnih procesa, a koji su ograničeni lokalnom kulturom, lokalnim zakonodavstvom te sociopolitičkim režimom (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.).

2. NACIONALNA KULTURA I DIMENZIONIRANJE NACIONALNE KULTURE

Riječ „kultura“ dolazi od latinske riječi „colere“ što znači „izgraditi“, „brinuti se“, „zasaditi“ i „uzgajati“ (Dahl, S., 2004.). Kulturu je teško precizno definirati (Metters, R., 2008.) jer se radi o izrazito kompleksom području, zbog čega je nemoguće koristiti samo jednu definiciju kulture (Traeven, S., Mulej, M., Lynn, M., 2008.). Pri tome definicije variraju od onih kompleksnijih i razumljivijih (kao, primjerice, Kluckhohn, 1962.), do onih jednostavnijih (kao, primjerice, Hofstede, 1997.) (Zakour, A.B., 2004.). Taylor (1871.) je jedan od autora koji su predložili jednu od najranijih definicija kulture te on kulturu doživljava kao „kompleksnu cjelinu koja uključuje znanja, vjerovanja, umjetnost, moral, pravo, običaje i svaku drugu sposobnost ili naviku koju čovjek stječe kao član društvene zajednice“. (Traeven, S., Mulej, M., Lynn, M., 2008., str. 27.). Definiranje kulture doprinijeli su i brojni drugi autori, među kojima svakako valja spomenuti Hofstedeu kojemu kultura predstavlja „kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije od druge“ (Mojčić, D., 2009., str. 206.) te Trompenaarsa i Hampden-Turnera prema kojima se kultura odnosi na „način na koji grupa rješava probleme i pomiruje dileme“ (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997., str. 6.). Spomenuti autori razlikuju i pojedine razine kulture: profesionalnu, organizacijsku i nacionalnu (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997., str. 7.). Profesionalna kultura odnosi se na kulturu pojedine funkcije unutar organizacije, dok organizacijska kultura predstavlja način na koji se stavovi izražavaju unutar organizacije (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.). Kada se govori o nacionalnoj kulturi, koja će se

detaljnije istražiti u ovom radu, prvenstveno se misli na kulturu nacionalnih i regionalnih društva (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.). Što se istraživanja kulture tiče, različiti su autori dali svoj doprinos dimenzioniranju nacionalne kulture. Neki od njih su Kluckhohn i Strodtbeck, Hall, Schwartz, House i sur., Hofstede i drugi. U jedan od cjelovitijih modela dimenzioniranja također se ubraja i rad Trompenaarsa i suradnika čiji će se doprinos u ovom radu detaljnije analizirati.

3. F. TROMPENARSOV MODEL DIMENZIJA NACIONALNE KULTURE

7d model dimenzija nacionalne kulture prvi je put predstavljen u knjizi *Riding the Waves of Culture* (1993.), a utjecaj na izradu knjige i navedeni model imao je i Hampden-Turner, koji se kao autor pojavljuje tek u drugom izdanju spomenute knjige (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997., str. 13.). Model se sastoji od sedam dimenzija koje se odnose na odnos prema ljudima (univerzalizam-partikularizam, individualizam-kolektivizam, afektivnost-neutralnost, specifičnost-difuznost i pripisani-postignuti status), odnos prema okuženju (interna-eksterna orijentacija) te odnos prema vremenu (sekvencionalno-sinkrono vrijeme) (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.). Uz dimenziju univerzalizma vezuju se pravila, kodeksi, zakoni i generalizacija (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000., str. 14.) te predstavlja obvezu pokoravanja standardima o kojima postoji slaganje u kulturi u kojoj se živi (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.). Drugi ekstrem ove podjele, partikularizam, stavlja naglasak na iznimke, okolnosti i odnos te predstavlja obvezu prema ljudima (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000., str. 14.). Autori su u svome istraživanju dokazali kako su dominantna religija zemlje te povjerenje u pravni sustav faktori koji u većoj mjeri utječu na ovu dimenziju (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000.). Individualizam stavlja naglasak na primarnu orijentaciju prema sebi (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997., str. 50.) te se oslanja na natjecanje, zadovoljavanje vlastitih interesa te osobni rast i razvoj (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000., str. 68.). S druge strane, kolektivizam predstavlja primarnu orijentaciju prema zajedničkim ciljevima (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997., str. 50.) te je za ovu dimenziju karakteristična kooperacija, društvena zabrinutost, altruizam i javno služenje (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000., str. 68.). Neki su od faktora koji utječu na pozicioniranje zemlje unutar ove dimenzije dominantna religija te politička orijentacija zemlje (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000.). Kod afektivne ili neutralne orijentacije, pripadnike neutralne kulture karakterizira držanje emocija pod kontrolom, točnije nisu skloni pokazivanju onoga što misle i osjećaju (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.). S druge strane, pripadnici afektivnih kultura lako pokazuju osjećaje te su izrazito skloni izražavanju istih (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.). Dimenzija

specifičnost ili difuznost odnosi se na stupanj do kojeg se drugi ljudi uključuju u specifična područja života pojedinca i pojedinačne razine osobnosti ili difuzno u višestruka područja života pojedinca i na više razina osobnosti istovremeno (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997., str. 81.). Prethodno navedeno zapravo znači da su kod specifičnih kultura pojedinci skloni sklapanju velikog broja odnosa i veza koji su kratkotrajni, a u kojima pojedinac zadržava malu dozu privatnosti (Moon, C. J., Woolliams, P., 2000.). S druge strane, difuzne kulture štite svoju privatnost (Moon, C. J., Woolliams, P., 2000.). Dimenzija pripisani ili postignuti status predstavlja razliku između procjene pojedinca na temelju onog što on jest ili na temelju onog što on radi ili čini (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2010., str. 145.). Točnije, status se može temeljiti isključivo na postignućima ili, prema dijametralno suprotnom uvjerenju, status se temelji na dobi, spolu, socijalnim vezama, edukaciji ili profesiji (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2010.; Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997., str. 102.). Također, autori su i u ovom slučaju utvrdili utjecaj religije na spomenutu dimenziju (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000.). Dimenzija internog ili eksternog usmjeravanja odnosi se na ulogu koju ljudi pridaju svojem prirodnom okruženju, izvoru vrlina i usmjeranju (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2010.; Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997., str. 141.). Dimenzija sekvencionalno ili sinkrono vrijeme odnosi se na razlike između sinkronog ili sekvencionalnog viđenja vremena članova različitih kultura, kao i na važnost koju članovi određene kulture daju prošlosti, sadašnjosti i budućnosti (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.).

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Osnovna metoda korištena za prikupljanje podataka prilikom provođenja istraživanja jest prikupljanje iz primarnih izvora pomoću anketnog upitnika. Istraživač je konstruirao instrument istraživanja koji se sastojao od dva dijela. Glavni dio anketnog upitnika sastavljen je od sedam pitanja koja su korištena u istraživanjima Trompenaarsa i Hampden-Turnera te prikazuje skraćenu verziju njihovog osnovnog upitnika. Upitnik omogućuje stjecanje uvida u prvu razinu procjene sveukupne orijentacije ispitanika s obzirom na sedam dimenzija nacionalne kulture. Upitnik nema točne i pogrešne odgovore i očekuje se da će ispitanici iz različitih kultura dati različite odgovore na pitanja. Drugi dio upitnika sastavljen je od pitanja pomoću kojih je definirana demografska struktura ispitanog uzorka (dob, spol). Navedeno istraživanje provedeno je tijekom kolovoza 2011. godine u Republici Hrvatskoj. Uzorak koji je obuhvaćen anketnim upitnikom sastojao se od sto ispitanika, odnosno 68 ispitanica i 32 ispitanika, starosti između 18 i 29 godina. Prema tipu uzorka, svrstavamo ga u namjerne, prigodne uzorke jer je zasnovan i odabran na principu dostupnosti. Osnovna komunikacija s ispitanicima prilikom provođenja istraživanja rađena je putem osobnog kontakta te posredovanjem preko elektroničke pošte. Anketa koja je izrađena pomoću mrežne stranice www.kwiksurveys.com, poslana je ispitanicima putem elektroničke pošte te su oni odgovarali otvaranjem

specijaliziranog linka. Također, u anketu je ugrađena zaštita od višestrukog odgovaranja i naknadnog ispravljanja odgovora. Obrada podataka izvršena je pomoću programa SPSS.

S obzirom na ograničenje kod odabira uzorka (uzorak je prigodan), javlja se problem nereprezentativnosti podataka. Podrug (2005.) spominje da je kvaliteta utvrđivanja značajki nacionalne kulture s vrlo usko definiranim uzorkom neupitna, no može se potvrditi samo *ex post*, na način da kulturološke razlike utvrđene pomoću jednog uzorka budu potvrđene drugim istraživanjem i pripadajućim drugim uzorkom.

Iz dobivenih odgovora može se zaključiti da su ispitanici bili univerzalistički orijentirani, to jest da su skloniji stavljanju pravila i standarda ispred prijateljstva. Premda su dobiveni rezultati u potpunosti potvrdili inicijalne pretpostavke, prema kojima je hrvatska nacionalna kultura pokazala tendenciju k univerzalizmu, oni su ipak u suprotnosti s pretpostavkama autora ovog modela. S obzirom da su prevladavajuća vjeroispovijest te povjerenje u pravni sustav neki od faktora koji imaju dominantan utjecaj na ovu dimenziju (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000.), očekivala bi se partikularistička orijentacija ispitanika iz Hrvatske. Također je vidljivo kako je orijentacija ispitanika ženskog i muškog spola bila jednaka, premda postoje neznatne razlike u omjerima.

Rezultati provedenog istraživanja pokazali su da su ispitanici pretežito kolektivistički, što se može djelomično pripisati i političkoj ideologiji koja je donedavno vladala te dominantnoj religiji kao faktorima koji utječu na navedenu dimenziju (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.). Inicijalne pretpostavke istraživanja, koje su naglašavale neutralnu prema individualističkoj orijentaciji, divergentne su dobivenim rezultatima, kako je iz rezultata i vidljivo. Naime, to bi se djelomično trebalo pripisati i izboru ponuđene dileme, to jest situacije. Ponovno je udio individualista i kolektivista otprilike jednak među muškarcima i ženama koji su sudjelovali u ispitivanju.

Ispitanici su se slagali s pretpostavkom prema kojoj se pokazivanje emocija na radnom mjestu smatra prikladnim. Suprotno od inicijalnih pretpostavki, prema kojima su ispitanici iz Hrvatske bili blago neutralno orijentirani, ovo je istraživanje pokazalo kako je smjer hrvatske kulture zapravo u velikoj mjeri afektivan. Također, iz rezultata je vidljivo da većina ispitanika oba spola pokazuje tendenciju prema afektivnoj strani ove dimenzije.

Temeljem rezultata možemo zaključiti kako je pretežita orijentacija među ispitanicima difuzna, što je bilo u potpunosti suprotno s inicijalnim pretpostavkama gdje su ispitanici na ponuđenu situaciju dali blago specifične odgovore. Do istih zaključaka dolazimo ukoliko usporedimo rezultate prema spolu ispitanika jer oba spola pokazuju izrazito visoku razinu difuzne orijentacije. Ovakvu korelaciju između spolova te malu razliku između smjera orijentiranosti također spominju i autori modela (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.).

Rezultati istraživanja dovode do zaključka da su pripadnici hrvatske kulture skloniji postignuću nego pripisivanju statusa. Pokazalo se kako su inicijalne pretpostavke glede ove dimenzije u skladu s dobivenim rezultatima. Rezultati istraživanja nisu u skladu sa zaključcima Hampden-Turnera i Trompenaarsa, vezano uz očekivanu orijentaciju zemlje, a ovisno o religijskom opredjeljenju, iz razloga što oni zaključuju da su zemlje s većinskim udjelom katolika pretežito sklone pripisivanju statusa (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.).

Hrvatska nacionalna kultura blago je interno usmjerena, smatrajući kako sreća i prilike ne utječu u dominantnoj mjeri na odluke te u konačnici i na rezultate pojedinca. Dobiveni rezultati bili su u suglasnosti s početnim pretpostavkama.

Temeljem rezultata možemo zaključiti kako ispitanici svoje odluke donose primarno se orijentirajući na budućnost te su takvi rezultati sukladni očekivanjima. Također, iz dobivenih rezultata može se vidjeti da su ispitanici oba spola u najmanjoj mjeri orijentirani na prošlost, dok su ispitanice ženskog spola pretežito orijentirane na budućnost, a ispitanici muškog spola podjednako na sadašnjost i budućnost.

U tablici 1. prikazani su rezultati provedenog istraživanja za svaku od sedam dimenzija iz 7d modela.

Tablica 1.

Vrijednosti dimenzija, prema spolu

DIMENZIJA	%	MUŠKO	ŽENSKO
Univerzalizam	42	13	29
Partikularizam	58	19	39
Individualizam	31	10	21
Kolektivizam	69	22	47
Neutralnost	31	11	20
Afektivnost	69	21	48
Specifičnost	13	5	8
Difuznost	87	27	60
Postignuti status	48	13	35
Pripisani status	52	19	33
Interno usmjeravanje	48	16	32
Eksterno usmjeravanje	52	16	36
Orijentacija na prošlost	13	4	9
Orijentacija na sadašnjost	39	14	25
Orijentacija na budućnost	48	14	34

Izvor: izrada autora

Budući da je i spol naznačen kao jedan od faktora koji u određenoj, manjoj mjeri utječe na dimenzije, u sljedećoj tablici prikazani su izračuni Pearsonovog koeficijenta za korelaciju svake od dimenzija s karakteristikom ispitanika (spol).

Tablica 2.

Pearsonov koeficijent korelacije za dimenzije modela i spol ispitanika

Univerzalizam – partikularizam	-0,034
Individualizam – kolektivizam	0,029
Specifičnost – difuznost	0,071
Neutralnost – afektivnost	0,050
Postignuti – pripisani status	-0,085
Interno – eksterno usmjeravanje	0,061
Sekvencionalno – sinkrono vrijeme	0,017

Izvor: izrada autora

Prema dobivenim rezultatima može se zaključiti da među odabranom karakteristikom ispitanika – spol i dimenzijama ispitanog modela ne postoji značajnija korelacija, iz razloga što se Pearsonov koeficijent za svaku od dimenzija nalazi u intervalu od 0 do $\pm 0,20$. Do istog zaključka možemo doći ukoliko analiziramo dobivene rezultate prema spolu ispitanika, prethodno navedene u rezultatima istraživanja. Tamo je vidljivo da u većini dimenzija postoji jednak omjer muških i ženskih ispitanika kod obje strane dimenzije.

Jedna od važnijih kritika upućenih ovom modelu odnosi se na broj dimenzija koje bi trebale zasebno egzistirati. Pa tako Hofstede (1996.) smatra da, ukoliko se izuzme dimenzija odnosa prema vremenu, postoji razlog za postojanje četiri zasebne, odnosno odvojene dimenzije. Kako bi se potvrdila ili opovrgnula ta teza u sljedećoj tablici prikazani su koeficijenti korelacije između dimenzija koji su izračunati na temelju prikupljenih podataka. U tablici koja slijedi prikazani su Pearsonov koeficijent korelacije i razina signifikantnosti između dimenzija ispitanog modela.

Tablica 3.

Pearsonov koeficijent korelacije i razina ignifikantnosti između dimenzija

		UNI/PAR	SEK/SIN	IND/KOL	SPE/DIF	INT/EKS	NEU/AFE	POS/PRI
UNI/PAR	Pearsonov koeficijent	1	,053	,044	-,019	,043	,105	,014
	Sig.		,642	,697	,866	,705	,353	,902
	N	100	100	100	100	100	100	100
SEK/SIN	Pearsonov koeficijent	,053	1	,081	,074	,313	,029	-,054
	Sig.	,642		,474	,516	,005	,796	,636
	N	100	100	100	100	100	100	100
IND/KOL	Pearsonov koeficijent	,044	,081	1	,330	-,022	,245	-,115
	Sig.	,697	,474		,003	,847	,029	,310
	N	100	100	100	100	100	100	100
SPE/DIF	Pearsonov koeficijent	-,019	,074	,330	1	,019	,303	-,047
	Sig.	,866	,516	,003		,868	,006	,676
	N	100	100	100	100	100	100	100
INT/EKS	Pearsonov koeficijent	,043	,313	-,022	,019	1	-,019	,072
	Sig.	,705	,005	,847	,868		,869	,528
	N	100	100	100	100	100	100	100
NEU/AFE	Pearsonov koeficijent	,105	,029	,245	,303	-,019	1	-,001
	Sig.	,353	,796	,029	,006	,869		,991
	N	100	100	100	100	100	100	100
POS/PRI	Pearsonov koeficijent	,014	-,054	-,115	-,047	,072	-,001	1
	Sig.	,902	,636	,310	,676	,528	,991	
	N	100	100	100	100	100	100	100

Izvor: izrada autora

U navedenoj tablici, prema signifikantnosti, uz uvjet $p < 0,05$, može se očitovati korelacija između sljedećih dimenzija: sekvencionalno-sinkrono vrijeme i interno-eksterno usmjeravanje (0,005), individualizam-kolektivism i specifičnost-difuznost (0,003) kolektivism i neutralnost-afektivnost (0,029), specifičnost-difuznost i neutralnost-afektivnost (0,006). Također, analizom Pearsonovog koeficijenta može se zaključiti da najveću razinu pozitivne korelacije imaju dimenzije individualizam-kolektivism i specifičnost-difuznost (0,330, $p < 0,01$), iza čega slijedi odnos sekvencionalno-sinkrono vrijeme i interno-eksterno usmjeravanje (0,313, $p < 0,01$), dok najveću razinu negativne korelacije imaju dimenzije individualizam-kolektivism i postignuti-pripisani status (-0,115). Ipak, daljnjom analizom dobivenih Pearsonovih koeficijenata može se zaključiti da navedene pozitivne korelacije predstavljaju laganu povezanost između navedenih dimenzija, iz razloga što se dobiveni rezultati nalaze u intervalu od $\pm 0,20$ do $\pm 0,40$. U ovaj interval spadaju i korelacije između dimenzija individualizam-kolektivism i neutralnost-afektivnost (0,245, $p < 0,05$)

te dimenzija specifičnost-difuznost i neutralnost-afektivnost (0,303, $p < 0,01$). Ostale dobivene korelacije među dimenzijama predstavljaju nikakvu ili neznatnu povezanost, s obzirom da im koeficijent spada u interval od 0 do $\pm 0,20$. S druge strane, sve dobivene negativne korelacije također predstavljaju nikakvu ili neznatnu povezanost.

Prema tome može se zaključiti kako postoji samo lagana povezanost među pojedinim varijablama, što ne možemo shvatiti kao razlog za eliminaciju pojedinih dimenzija, kao što predlaže Hofstede (1996.) u svojoj kritici Trompenaarsovog modela.

5. ZAKLJUČAK

Fons Trompenaars i njegovi suradnici definiraju 7d model po kojem smatraju da se nacionalna kultura očitava kroz sedam dimenzija, a koje su detaljnije istražene i analizirane u ovom radu na primjeru hrvatske nacionalne kulture. Iz rezultata dobivenih temeljem istraživanja provedenog u sklopu ovog rada, može se zaključiti da hrvatska nacionalna kultura pokazuje tendenciju k univerzalizmu, orijentaciji na budućnost, kolektivizmu, difuznosti, internoj usmjerenosti, afektivnosti te okrenutosti k postignuću. Premda su rezultati istraživanja omogućili određeni uvid u trenutno stanje i pozicioniranje ispitanika unutar dimenzija 7d modela dimenzija nacionalne kulture, određena ograničenja unutar samog istraživanja i njegovih postavki postoje. Uzorak, koji je namjeran i prigodni, može se, zbog navedenih karakteristika, smatrati nereprezentativnim. Razlozi za to leže u činjenici da se istraživanje vršilo na uzorku koji je obuhvaćao ispitanike sličnih socioloških i demografskih karakteristika, koje nisu reprezentativne za cijelu populaciju. Ipak, kao što je u članku navedeno, postoji mogućnost dodatne provjere rezultata pomoću novog uzorka. Također, uzorak nije bio jednak onome koji je Trompenaars koristio u svojim istraživanjima pa, samim time, rezultati nisu usporedivi s drugim državama i kulturama koje je on istražio. Usprkos navedenim ograničenjima, znanstveni je doprinos razvidan jer su deficitarna istraživanja hrvatske nacionalne kulture, a važnost je nacionalne kulture u terminima utjecaja na poslovanje neupitna.

LITERATURA

Dahl, S. (2004.), *Intercultural Research: The Current State of Knowledge*, Middlesex University Business School, London

Hampden-Turner, C. M., Trompenaars, F. (1997.), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing Ltd, London

Hampden-Turner, C. M., Trompenaars, F. (2000.), *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*, John Wiley & Sons, Chichester

Hampden-Turner, C. M., Trompenaars, F. (2010.), *Riding the Waves of Innovation: Harness the Power of Global Culture to Drive Creativity and Growth*, McGraw – Hill, New York

Hofstede, G. (1996.), Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' „model“ of national culture differences, *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2): 189.-198.

Metters, R. (2008.), A case study of national culture and offshoring services, *International Journal of Operations & Production Management*, 28(8): 727-747

Mojić, D. (2009.), O mogućnostima i dometima empirijskih istraživanja kulture i njihovom značaju za proučavanje organizacija, *Sociologija*, 51(2): 205-212

Moon, C.J., Woolliams, P. (2000.), Managing Cross Cultural Business Ethics, *Journal of Business Ethics*, 27: 105.-115.

Podrug, N. (2005.), *Utjecaj kulturoloških dimenzija na stil poslovnog odlučivanja*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, magistarski rad

Tipurić, D., Podrug, N., Hruška, D. (2007.), Cultural Differences: Results from Empirical Research Conducted in Croatia, *The Business Review*, Cambridge, 7(1), 151.-157.

Traeven, S., Mulej, M., Lynn, M. (2008.), The impact of culture on organizational behavior, *Management*, 13(2): 27.-39.

Zakour, A.B. (2004.), Cultural Differences and Information Technology Acceptance, *SAIS 2004 Proceedings*, 156.-161.

Najla Podrug, Ph. D.

Senior assistant
Faculty of Economics and Business, Zagreb
Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb
E-mail: npodrug@efzg.hr

Davor Filipović, Ph. D.

Senior assistant
Faculty of Economics and Business, Zagreb
Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb
E-mail: dfilipovic@efzg.hr

Lucija Hokman

E-mail: lucijahokman@yahoo.com

THE CONTRIBUTION OF FONS TROMPENAARS TO THE RESEARCH OF NATIONAL CULTURE***Abstract***

The purpose of this paper is to present and analyze one of the most used models of national culture, whose authors are presumed to be Fons Trompenaars and his associates. The paper's aim is to highlight the impact of national culture on business and the criticisms addressed to the above mentioned model. The research conducted in this paper, which was based on a sample of 100 respondents, had a goal to determine the orientation regarding the above mentioned dimension for the Croatian national culture, that is, to determine its characteristics in accordance with the 7d model. The results showed that the Croatian nationals show a tendency to being universalistic, future-oriented, communitarianistic, diffuse, internally oriented, affective and achievement oriented.

Key words: national culture, Fons Trompenaars, 7d model, dimensions of national culture, Croatian national culture

JEL classification: M10