

# ORGANIZACIJSKA KULTURA KAO VAŽAN UNUTARNJI FAKTOR MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

---

**Marić, Marijana**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac  
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:017534>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-22**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied  
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU

POSLOVNI ODJEL

STRUČNI DIPLOMSKI STUDIJ

POSLOVNO UPRAVLJANJE

Marijana Marić

**ORGANIZACIJSKA KULTURA KAO VAŽAN  
UNUTARNJI FAKTOR MENADŽMENTA LJUDSKIH  
POTENCIJALA**

DIPLOMSKI RAD

Karlovac, 2024.

Marijana Marić

**ORGANIZACIJSKA KULTURA KAO VAŽAN  
UNUTARNJI FAKTOR MENADŽMENTA LJUDSKIH  
POTENCIJALA**

**DIPLOMSKI RAD**

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Stručni diplomski studij Poslovno upravljanje

Kolegij: Menadžment ljudskih potencijala

Mentorica: Andreja Primužak, dipl.oec., viši predavač

Matični br. studenta: 0619410016

Karlovac, rujan, 2024.

## SAŽETAK

Kultura, kao društveni fenomen, jedan je od najvažnijih pojmova za svakog pojedinca. Kultura spaja ljude koji ju dijele te daje ljudima osjećaj zajedništva i pripadnosti. Stvaranjem dobre organizacijske kulture zaposlenici osjećaju pripadnost organizaciji, stvaraju organizacijski identitet i organizacijsku klimu koja potiče timski rad i kreativnost. Poslovna kultura dobiva sve više na značaju zbog njezinog snažnog utjecaja na poslovanje i poslovne rezultate a utemeljena je na suvremenoj znanosti i tehnologiji.

Danas je gotovo obaveza poslovati izvan granica svoje države i zapošljavati ljude iz raznih dijelova svijeta. Tako se kulture isprepliću i ljudi sve više uče, saznaju i otkrivaju razne kulture. Za uspjeh je bitno poznavanje pravila poslovnog ponašanja i poslovnih običaja, koji se razlikuju ne samo od kontinenta do kontinenta, od države do države, unutar same države nego čak i od kompanije do kompanije. Zbog svakodnevne interakcije i ispreplitanja mnogih kultura, specifične vrijednosti i ponašanja gube svoju specifičnost i postaju ponekad i trendovi.

Europa i Sjedinjene Američke Države (u nastavku SAD) čine dvije trećine globalne trijade. To su dva najveća konkurenta i istodobno jedni od najpovezanijih poslovnih partnera u smislu razmjene dobara. Osim dobara, interakcijom se razmjenjuju i poslovni običaji, vrijednosti i kultura, sve to kako bi se bolje snalazili na konkurentskom teritoriju i kako bi učili poslovati što efikasnije primjenjujući te spoznaje na svome teritoriju.

Takva internacionalna interakcija može se promatrati na primjeru koncerna Flowserve, koji je prije 230 godina osnovan u Londonu, širio se tijekom vremena po Europi i na kraju se smjestio sa sjedištem u SAD. Sa više od 200 poslovnica u preko 50 zemalja svijeta, 16 000 zaposlenih i čak 9 službenih jezika, čini zanimljivu mješavinu najrazličitijih kultura svijeta koje pokušava objediniti, barem djelomično, jednom univerzalnom poslovnom kulturom sa unaprijed definiranom misijom, vrijednostima i ponašanjima.

Ključne riječi: kultura, poslovna kultura, multinacionalna kompanija

## SUMMARY

Culture, as a social phenomenon, is one of the most important concepts for every individual. Culture connects people who share it and gives them a sense of community and belonging. By creating a positive organizational culture, employees feel a sense of belonging to the organization, establish organizational identity, and foster an organizational climate that promotes teamwork and creativity. Business culture is becoming increasingly significant due to its strong impact on business operations and results, and it is founded on modern science and technology.

Today, it is almost mandatory to operate beyond the borders of one's country and to employ people from various parts of the world. Thus, cultures intertwine, and people increasingly learn, discover, and understand different cultures. It is crucial to understand the rules of business conduct and customs in order to be successful, and they vary not only from continent to continent, from country to country, within a single country but even from company to company. Due to the daily interaction and intertwining of many cultures, specific values and behaviors lose their specificity and sometimes become trends.

Europe and the United States of America (hereafter referred to as the USA) form two-thirds of the global triad. They are the two largest competitors and simultaneously some of the most connected business partners in terms of goods exchange. Besides goods, business customs, values and cultures are also exchanged through interaction in order to navigate better in competitive territories and to learn to operate more efficiently by applying these insights in their own territories.

Such international interaction can be observed in the example of the Flowserve Corporation, which was founded 230 years ago in London, expanded throughout Europe over time, and ultimately established its headquarters in the USA. With more than 200 business locations in over 50 countries worldwide, 16,000 employees, and even 9 official languages, Flowserve represents an interesting mix of the world's most diverse cultures and tries to unify them, at least partially, into a single universal business culture with a defined mission, values, and behaviors.

Key words: culture, organizational culture, multinational company

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1.Predmet i cilj rada.....	1
1.2.Izvori podataka i metode istraživanja.....	1
1.3.Struktura rada.....	1
2. ORGANIZCIJSKA KULTURA.....	3
2.1.Pojam kulture.....	3
2.2.Počeci i koncept poslovne kulture.....	5
2.3.Pojam organizacijska kultura.....	7
2.4.Utjecaj organizacijske kulture na poslovanje.....	9
2.5.Organizacijska kultura i klima.....	11
2.6.Što je multikultura?.....	12
3. ORGANIZACIJSKA KULTURA U EUROPI I SAD-u.....	14
3.1.Nacionalna kultura.....	14
3.2.Mitovi i stvarnosti o poslovnoj kulturi u „tradicionalnoj“ Europi i multikulturalnim SAD.....	16
3.2.1.Poslovna kultura u SAD.....	16
3.2.2.Neke stigme američke poslovne kulture.....	18
3.2.3.Poslovna kultura u Europi.....	20
3.2.3.1.Sjeverozapadna Europa.....	20
3.2.3.2.Južna Europa.....	22
4. ORGANIZACIJSKA KULTURA UNUTAR KONCERNA FLOWSERVE U EUROPI I SAD-u.....	25
4.1.O koncernu Flowserve.....	25

4.2.Poslovna kultura u Flowserve.....	27
4.3.Flowserve kodeks i smjernice ponašanja.....	28
4.4.Flowserve organizacijska kultura-stvarnost- istraživanje i statistike.....	34
4.4.1.Statistike „Comparably“.....	34
4.4.2.Statistike „Indeed“.....	45
4.4.3.Statistike „Glassdoor“.....	51
5. ZANIMLJIVOSTI.....	54
6. ZAKLJUČAK.....	57
LITERATURA.....	59
POPIS ILUSTRACIJA.....	62

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je istraživanje organizacijske kulture na primjeru koncerna Flowserve a cilj rada je objasniti na koji je način organizacijska kultura u koncernu povezana i koliko su organizacijske kulture u koncernu Flowserve na području Europe i SAD zapravo slične i u kojim točkama se razilaze .

## 1.2. Izvori podataka i metode istraživanja

Kao izvor podataka korištena je stručna literatura domaćih i stranih autora, stručni časopisi i internet stranice. Pri istraživanju je korištena metoda istraživanja za stolom.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Da bi se što jasnije shvatila važnost i utjecaj kulture rad je strukturiran u dva djela. Prvi dio obuhvaća teorijsku razradu teme kroz definicije i podjele, dok je drugi dio rada baziran na istraživanje i komparativnu metodu usporedbe rezultata. Istraživanje se provodi u cilju što kvalitetnijeg prikaza kulturoloških razlika i organizacijske kulture unutar koncerna Flowserve na području Europe i SAD. Svrha rada je istražiti kako kultura utječe na ukupno poimanje i stanje u poslovnim zajednicama koje pripadaju različitim kulturama. Ciljevi rada su višestruki i uključuju definiranje kulture i njezinih obilježja; istraživanje utjecaja kulture na organizacijsku kulturu u izabranim zemljama te utvrđivanja sličnosti i razlika kroz analizu sakupljenih podataka.

Prvo poglavlje je uvodno s osvrtom na predmet rada, svrhu i ciljeve rada. Drugo poglavlje bavi se kulturom, od definiranja pojma, utjecajima na poslovanje pa sve do važnosti kulture u multikulturalnim okruženjima. Treće poglavlje govori o kulturi u poslovnom okruženju Europe i SAD koje je pod utjecajem stalnih promjena. U ovom poglavlju posebna se pozornost posvećuje geografskom raščlanjivanju prema specifičnostima poslovne kulture, njezinim karakteristikama i obilježjima. Četvrto poglavlje bavi se kulturnom raznolikošću na primjeru koncerna Flowserve. Nakon uvodnog pojašnjavanja nastanka i povijesti koncerna i osvrta na poslovnu kulturu unutar samoga koncerna i njihove univerzalne kodekse ponašanja, u ovom se poglavlju



slikovno i grafički prikazuje statistička obrada prikupljenih podataka sa tri velike svjetske platforme za ocjenjivanje/recenziranje kulture. Peto poglavlje je zaključno.

## 2. ORGANIZCIJSKA KULTURA

Nikada u povijesti događaji ni u jednome dijelu našeg planeta nisu bili toliko vezani za sudbinu svakoga od nas pojedinačno ili grupno kao što su danas, a pretpostavlja se da će ta veza u budućnosti biti još više izražena.

Živimo u dobu globalne povezanosti u kojem regionalne, nacionalne, vjerske i druge granice u većoj ili manjoj mjeri polako gube značenje, ali su istovremeno sve uočljivije razlike među strukturama i slojevima društva. Odnosi među ljudima i poslovnim subjektima danas su sve više globalni, multikulturalni i demokratski složeni.

Poslovna kultura dobiva sve više na značaju zbog njezinog snažnog utjecaja na poslovanje i poslovne rezultate. O ovom se konceptu ne bi toliko pisalo i govorilo da ne postoji snažno uvjerenje kako je poslovna kultura ključna za uspjeh poslovanja na svim razinama.

„Poslovna kultura može, međutim, djelovati na poslovanje poslovnih subjekata i pozitivno i negativno. Može biti „tajna formula uspjeha“ ali i „tihi ubojica“. Sve ovisi o tome odgovara li kultura situaciji u kojoj se poslovni subjekt nalazi ili ne. Do sada su autori poslovne kulture puno više pažnje posvećivali pozitivnom utjecaju poslovne kulture na performanse poslovnih subjekata, dok su potencijalno negativne i opasne aspekte njezina utjecaja uglavnom zanemarivali. Organizacijskom kulturom je potrebno ovladati kako bi se preko nje ostvarili pozitivni utjecaji poslovnih subjekata, ali i izbjegli njezin eventualni negativni utjecaji.“<sup>1</sup>

Organizacijska kultura se ponekad naziva i socijalnim ljepilom koje drži organizaciju jedinstvenom i daje prikladne standarde o tome što je poželjno ponašanje. Pritom treba imati na umu da organizacijska kultura nije ono što organizacija propiše već ono što organizacija živi u praksi.

### 2.1. Pojam kulture

Od pojave prvih primitivnih humanoida do današnjeg trenda globalizacije svijeta, čovječanstvo i ljudska kultura prevalili su dug razvojni put. Dugi vremenski period značio je spore i lagane prijelaze iz jedne etape razvoja u drugu ali određeni događaji i

---

<sup>1</sup> Vujić V. i dr., **Poslovna etika i multikultura**, Sveučilište u Rijeci, Zagreb, 2012., str. 139

pronalasci bili su epohalni i mogu se promatrati kao glavni okidači kulturološkog razvoja ljudskih zajednica.

Upravo povijest je nešto što nam je zajedničko svima. Ona se prenosi sa naraštaja na naraštaj, najčešće pričajući priče o precima i njihovim podvizima, ponosu i časti koje prenose poruke i oblikuju njihove pripadnike. Ali za razliku od povijesti, čovjek nema naviku razmišljati o vlastitoj kulturi, jer je ona dio njega i uzima ju zdravo za gotovo. Samo suočavanjem sa različitim vjerovanjima i navikama, čovjek shvaća da neke od njih dijeli s određenom skupinom ljudi dok ga poneke ideje i običaji razlikuju od drugih.

Tijekom druge polovice dvadesetog stoljeća, pa do danas, došlo je do mnogih migracija i promjena koje su bile ključne u kulturalnom smislu. Kulture su se s vremenom mijenjale, odnosno njihove se vrijednosti, strukture, institucije kontinuirano mijenjaju i prilagođavaju razvoju društva, razvoju tehnologije, globalizaciji... Kulture su se počele razlikovati pod utjecajem migracija i prilagodbom novim okruženjima kreirajući nove kulture. Teško je utvrditi gdje završava jedna kultura, a gdje počinje druga. U turbulentnoj današnjici se ne nalazimo više suočeni samo sa jednostavnim konceptom kulture već smo svakodnevno uronjeni u mnoštvo kultura.

„Kultura je zanimljiva riječ. Etimologija tog pojma otkriva njegova mnoga značenja: dolazi od latinskog glagola colere, što znači “njegovati, štiti, uzgajati, kultivirati”, ali također i “oplemeniti, prosijati, poštovati, obožavati i držati svetim”. Povezana je sa zemljoradnjom, ali i s kultom (u smislu štovanja Boga) te zajednicom. Lako je uočiti analogiju s ljudskim odgojem, a njeno preneseno značenje “kultiviranje kroz odgoj i obrazovanje” potvrđuje se od srednjeg vijeka.“<sup>2</sup>

„U najširem smislu kultura označava sveukupno ljudsko kreativno ostvarenje u odnosu na ono što je stvorila priroda. Radi se o odgoju u odnosu na ono prirodno. Čovjek je jedino živo biće koje doista posjeduje kulturu. Dakle, možemo prenositi znanje, vrijednosti i ideje koji ne samo da nam pomažu preživjeti, već nam također omogućavaju sve sofisticiranije ovladavanje okolinom. Nekim ljudima kultura ima negativno, isključujuće značenje; kultura može dovesti do podjela, klasnih sukoba, sukoba civilizacija... S druge strane, većina ljudi složiti će se s time da kultura može dovesti do zajedničkog identiteta ili vizije. Tako kultura može istovremeno dijeliti i povezivati. Bit je u shvaćanju kulture kao sredstva, a ne kao cilja. Nije stvar u nadmoći jedne kulture nad drugom ili u pronalaženju “najbolje” kulture. Kultura je prije sredstvo koje

---

<sup>2</sup> Leitner S., „Što je kultura?“, <https://nova-akropola.com/covjek-i-svijet/aktualno/sto-je-kultura/> (25.04.2024)

omogućuje ljudskim bićima razviti vlastiti potencijal, a različite kulture dovest će do izražaja različitih strana naše prirode. Potrebne su različite kulture kako bismo kultivirali različite aspekte naše prirode. Kao što kaže Thomas Carlyle: “Kultura je proces kojim čovjek postaje sve ono za što je stvoren da može postati.”<sup>3</sup>

Prema tome kultura je usko povezana sa čovjekom kao članom društvene zajednice. Ona je određena kao "DRUGA PRIRODA", a čovjek kao jedino živo biće u prirodi koje stvara kulturu i koje nije u stanju zasnovati svoj život izvan kulture. Koncept kulture je od velike važnosti za svaku naciju ili narod jer on opisuje sve običaje, navike i mentalitet društva koji se ustalio kroz mnogo desetljeća.

## 2.2. Počeci i koncept poslovne kulture

Postojanje jedinstvenog identiteta poslovnog subjekta zapravo se svodi na razvijanje snažne poslovne kulture. No, do Pettigrewa i njegovog rada, pojedinačni istraživački napori u proučavanju kulture nisu rezultirali posebnim zanimanjem za ovaj fenomen.

„Početak sustavnog izučavanja fenomena poslovne kulture vezuje se uz ime A.Pettigrewa koji je 1979. godine u akademskom časopisu *Administrative Science Quarterly* objavio članak pod nazivom *On Studying Organizational Cultures*. U članku je Pettigrew uveo pojam kulture iz antropologije i pokazao kako se može iskoristiti i za poslovne subjekte. Prije njega Fayol je u svojih četrnaest principa upravljanja poslovnim subjektom uvrstio i princip duha tvrtke (*l'esprit de corps*).“<sup>4</sup>

„Prijelomni trenutak u razvoju koncepta poslovne kulture, nastupio je pojavom knjige *Organizational Culture and Leadership* Edgara Scheina 1985. godine. U ovoj je knjizi poslovna kultura prvi put istraživana na znanstvenoj razini. U njoj je elaborirana sveobuhvatna definicija kulture koju i danas koristi najveći broj autora. Uz ovu, objavljeno je više knjiga i članaka koji su znatno utjecali na prihvaćanje i razumijevanje koncepta poslovne kulture, otvorivši istovremeno put njegovu daljnjem razvoju.“<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Leitner S., „Što je kultura <https://nova-akropola.com/covjek-i-svijet/aktualno/sto-je-kultura/> (25.04.2024)

<sup>4</sup> Vujić V. i dr., **Poslovna etika i multikultura**, Sveučilište u Rijeci, Zagreb, 2012., str. 133

<sup>5</sup> Vujić V. i dr.:op.cit.,str. 134

„Koncept, kao i sam termin „kultura“, posuđen je iz antropologije. Antropolozi su, naime, bili prvi koji su upotrebljavali ovaj termin ne bi li opisali kompleksnu cjelinu koja uključuje znanje, uvjerenje, umjetnost, moral i zakon te sve druge sposobnosti i navike koje čovjek stječe kao član „društvene zajednice“. Ako objašnjava način života u svakoj socijalnoj zajednici, kultura se može koristiti i za objašnjenje nekih fenomena u poslovnim subjektima kao specifičnom obliku socijalne zajednice budući da su danas poslovni subjekti možda najprisutnije vrste socijalnih kolektiva u životu pojedinca.“<sup>6</sup>

„U kreiranju koncepta poslovne kulture svoj udio imali su i sociolozi koji su fokusirani na socijalne aspekte života u poslovnim subjektima. Oni su vrlo rano otkrili da se iz nekih elemenata socijalnog miljea kao što su mitovi, rituali ili ceremonije može „pročitati“ socijalni poredak poslovnih subjekata. Elementi svakodnevnog života poslovnog subjekta, koje su upravo sociolozi otkrili, postali su ključni za razvoj koncepta poslovne kulture. Primjer su neformalni odnosi u poslovnom subjektu, liderstvo, neformalne norme ponašanja itd.“<sup>7</sup>

„Pored antropologije i sociologije, svoj doprinos konceptu poslovne kulture dala je i socijalna psihologija. Socijalna psihologija je znanost koja proučava kako socijalna sredina utječe na mišljenje, osjećaje i ponašanje ljudi. Socijalna psihologija istražuje proces socijalnih interakcija ljudi u kojima se kreiraju odnosi i pojave koje prihvaćaju sudionici tih socijalnih interakcija.“<sup>8</sup>

„Razne teorije i idejna strujanja koja su se pojavila tijekom godina iznijela su mnoštvo perspektiva i gledišta, čime su zajednički oblikovali ideju poslovne poduzetnosti (kulture) koja prevladava u današnjem svijetu.

Te perspektive mogle bi se, kronološki gledajući, razvrstati u sljedeće grupe:

1. Strojni nadzor: Na poduzeće se gleda kao na „stroj“ kojim se mora upravljati na „znanstveni način“ pomoću onoga što bi se moglo nazvati „racionalizmom“ planiranja i nadgledanja.
2. Organski nadzor: Na poduzeće se gleda kao na „živi organizam“ koji posjeduje inicijativu i kreativnost te kojim se mora upravljati na temelju ljudske učinkovitosti i sposobnosti.

---

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Ibidem

3. Kulturalni nadzor: Na poduzeće se gleda kao na „društvenu organizaciju“ koja ima ciljeve i vrijednosti te čiji menadžeri moraju stvoriti kulturu koja jamči predanost i poistovjećivanje među zaposlenicima.“<sup>9</sup>

Ipak, mjesto poslovne kulture u teoriji i praksi veoma je teško odrediti zbog toga što je kultura višedimenzionalan, složen i „neopipljiv“ fenomen.

### 2.3. Pojam organizacijska kultura

*„Kad bismo se usredotočili isključivo na dobit, bili bismo poduzeće koje je zaboravilo nahraniti svoju dušu. Poduzeća koja tako rade dožive da njihovi zaposlenici izgube smjer kretanja i svrhu, gube kupce te na kraju gube i dobit. I ljudi i dobit dio su naše misije“<sup>10</sup>*

Prilično slikovita misao koju je izrazio William Pollard, predsjednik i glavni izvršni direktor (CEO) tvrtke ServiceMaster Company pokušavajući reći kako su jedinstvo i dobit povezani na različite načine, ali se ne mogu ograničiti na jednu dimenziju. Uspješna poduzeća trebaju težiti i jednom i drugomu. Ali što je to organizacijska kultura ili „duša“ poduzeća, kako ju naziva Pollard? „Definicije organizacijske kulture razlikuju se od autora do autora. Njihov broj približno je jednak broju autora koji su istraživali i pisali o poslovnoj kulturi. Gotovo svaki autor teksta o organizacijskoj kulturi imao je potrebu dati svoju definiciju tog fenomena.“<sup>11</sup>

Evo i nekoliko najznačajnijih:

- Kultura poslovnih subjekata odnosi se na jedinstvenu konfiguraciju normi, uvjerenja, vrijednosti i ponašanja koje karakteriziraju model i način na koji pojedinci i grupe obavljaju svoje aktivnosti (E.Crombie, 1974.)
- Kultura je model uvjerenja i očekivanja koje dijele članovi- poslovni subjekti. Ta uvjerenja i očekivanja predstavljaju norme koje snažno oblikuju ponašanja pojedinaca i grupa u poslovnom subjektu. (Schwartz, 1981.)

---

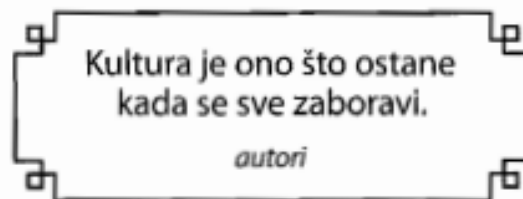
<sup>9</sup> Cardona P. i Rey C.: **Upravljanje pomoću misija**, naklada MATE, Zagreb 2009, str. 22

<sup>10</sup> Cardona P. i Rey C.op.cit., str. 8

<sup>11</sup> Janičijević N. **Organizaciona kultura**, Ekonomski fakultet Beograd i Ulixes, Novi Sad, 1997., str 39.

- Kultura je sustav neformalnih pravila koja uređuju ponašanja ljudi (Deal i Kennedy, 1981.)
- Kultura je model osnovnih pretpostavki, vrijednosti i normi koje je određena grupa razvila ili otkrila učeći kako rješavati probleme eksterne adaptacije i interne integracije, a funkcioniraju dovoljno dobro da bi bili prenijeti novim članovima poslovnih subjekata kao ispravan način mišljenja i osjećanja u vezi s tim problemima (Schein, 1985.)
- Korporativna kultura implicitna je i nevidljiva svijest poslovnog subjekta, koja vodi ponašanje njezinih dionika i nastaje kroz njihovo ponašanje (Scholz, 1987.)
- Poslovna kultura je obrazac vrijednosti i naučenih načina postupanja koji su se tijekom povijesti razvili i koji se manifestiraju kroz materijalne objekte i ponašanje dionika poslovnog subjekta (Brown, 1995.)

Slika 1. Kultura



Izvor: Vujić V. i dr., **Poslovna etika i multikultura**, Sveučilište u Rijeci, Zagreb, 2012., str. 130

„Poslovna kultura utemeljena je na suvremenoj znanosti i tehnologiji. To je sustav vrijednosti, uvjerenja, navika, običaja, morala, etike i drugih osobina i sposobnosti čovjeka da vlada sam sa sobom, usmjeravajući se prema dobrom i boljem životu. Poslovna kultura prepoznatljiv je i uočljiv „softver“ poslovnih subjekata po kojoj se taj poslovni subjekt razlikuje od drugoga. To nisu samo znanja, vještine, motivacija, način ponašanja, komunikacije i odnos prema drugim ljudima, već i određeni „dodatak“ – izgled, urednost, interijer, eksterijer i dr. sve to može biti snažno sredstvo sveukupne menadžerske i poduzetničke moći, kreativnosti i konkurentske prednosti poslovnih subjekata.“<sup>12</sup>

„Značajan su segment poslovne kulture način mišljenja i gledanja na budućnost. Nije svejedno jesu li članovi zajednice zaposlenih orijentirani na promjene, na nove

<sup>12</sup> Vujić V. i dr.:op.cit., str. 129.

tehnike, tehnologije, organizacijske oblike, na novo znanje ili su protiv promjena. Nije svejedno vide li zaposleni u zajedničkim dostignućima i uspjehu poslovnih subjekata mogućnost ostvarivanja i svojih osobnih interesa ili su ravnodušni prema tome; vole li zaposleni svoj posao ili jedva čekaju odlazak popodne kući; cijene li ili ignoriraju stručnost i profesionalnost; kako gledaju na pravednost, solidarnost i humanost. Nije svejedno ni odnose li se prema dobavljaču ili kupcu pošteno ili nepošteno, čuvaju li sredstva za rad ili ih nemarom oštećuju, odnose li se poduzetnički prema svemu ili samo prema nečemu itd.“<sup>13</sup>

„Posljednjih pet desetljeća, uz umjetničku, sportsku, obrazovnu, znanstvenu i drugu kulturu, u poslovnom se svijetu sve više istražuje važnost kulture u svakome njezinu aspektu. Poduzetnici i menadžeri poslovnu kulturu ugrađuju u svoje poslovne strategije, vizije i politike razvoja.“<sup>14</sup>

„Provođenje stalnih promjena zahtijeva poznavanje i uvažavanje te izgradnju poslovne kulture. Mnoga znanja i vještine primjenjivi su, općeniti uzevši, svim poslovnim subjektima. No sva znanja nije moguće jednostavno „presaditi“ iz jednog poslovnog subjekta u drugi, pa čak ni iz jednog odjela u drugi, u istom poslovnom subjektu. Metode rada i vještine djelatnika moraju uvažavati jedinstvenost pojedine kulture, inače se nailazi na otpor.“<sup>15</sup>

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

Poslovna kultura utječe na gotovo sve aspekte poslovanja. To čini tako što, u većoj ili manjoj mjeri, utječe na karakter poslovnih komponenti kao što su poslovne strategije, sustav kvalitete, organizacijski ustroj, stil rukovođenja, motivacija djelatnika itd.

„Kultura je važan čimbenik pri izboru organizacijske strukture poslovnih subjekata. Utječe i na izvore i strukturu moći u poslovnom subjektu. Napokon, kultura odlučujuće utječe na izbor i efikasnost metoda izvođenja organizacijskih promjena. Kao rezultat djelovanja, poslovna kultura utječe i na duge performanse poslovnih subjekata.“<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Ibidem

<sup>14</sup> Ibidem

<sup>15</sup> Ibidem

<sup>16</sup> Ibidem, str. 177.



„Hoće li poslovna kultura utjecati na poslovanje poslovnih subjekata pozitivno ili negativno, ovisi o usklađenosti vrijednosti i vjerovanja koja je čine te o okruženju“.<sup>17</sup>

„U svojoj glasovitoj knjizi *The Human Equation*, Jeffrey Pfeffer ilustrira kroz brojeve i logiku kako poduzeća mogu ostvariti daleko više dobiti (i za 30 posto) ako usvoje menadžerske navike koje poboljšavaju ljudsku predanost i stručnost.“<sup>18</sup>

„Peter Drucker u članku *The Theory of the Business* navodi da „najveći broj poslovnih subjekata koji zapadnu u krizu ima sustav vrijednosti i vjerovanja koji nije u skladu sa zahtjevima okruženja.“<sup>19</sup>

„Snažna poslovna kultura sa pogrešnim sadržajem, odnosno pretpostavkama, vjerovanjima i vrijednostima koje nisu usklađene sa realnostima okruženja, ima snažan negativan utjecaj na poslovni uspjeh poslovnog subjekta. Poslovna kultura usmjerava aktivnosti poslovnih subjekata u pogrešnom smjeru, tako da neadekvatne strateške odluke i pravci akcije skupo koštaju poslovni subjekt. Zbog pogrešnih pretpostavki i vjerovanja u svom okruženju i svome mjestu u njemu, menadžment poslovnih subjekata predviđa šanse i opasnosti te pogrešno reagira. Snažna kultura sa pogrešnim sadržajem ima i dodatan negativni efekt. Naime, onemogućava potrebne promjene strategije i načina poslovanja. U usporedbi sa slabom kulturom, snažna kultura je, prema definiciji, puno rezistentnija na promjene. Kada je neusklađena s okruženjem, to svojstvo snažne kulture povećava njezin negativan utjecaj na poslovni uspjeh.“<sup>20</sup>

Naposlijetku, organizacijsku kulturu nije lako razviti niti ju pojedinac može implementirati. Tek kada ju zaposleni u organizaciji počnu primjenjivati i osjećati da su svi zajedno dio nečega, govori se o organizacijskoj kulturi. Također, na organizacijsku kulturu utječe i prošlost organizacije, ali u suvremenom poslovanju postoji niz trendova koje organizacije nastoje slijediti. Pomoću organizacijske kulture zaposlenici nastoje što bolje odgovoriti na promjene i izazove koje donosi suvremeno poslovanje. U posljednje vrijeme sve su više prisutni različiti trendovi koji naglašavaju timsku i poduzetničku kulturu. Oni tako reflektiraju snažne promjene u okruženju te imaju značajan utjecaj kako na unutarnje tako i na vanjske dinamike organizacije. Na taj način poslovna okolina postaje sve nestabilnija, turbulentnija a ujedno i neizvjesna i kompleksna, što vidljivo utječe na uspjeh organizacije.

---

<sup>17</sup> Ibidem

<sup>18</sup> Cardona P. i Rey C., op.cit., str. 3.

<sup>19</sup> Vujić V. i dr.: op.cit., str. 177.

<sup>20</sup> Ibidem

## 2.5. Organizacijska kultura i klima

„Poslovna kultura i klima međusobno su povezane, iako imaju različite dimenzije. U teoriji poslovnih subjekata pojam poduzetničke klime uveden je puno prije od pojma poslovne kulture. Teorijski razvoj poduzetničke klime započinje još ranih pedesetih godina s empirijskim radovima Kurta Lewina, u kojima je istraživao socijalnu sredinu spontanijih organizacijskih struktura. Nakon toga je uslijedilo vrlo živo zanimanje psihologa za ovu pojavu u životu poslovnih subjekata. Oni su definirali osnovne teme i probleme u okviru koncepta organizacijske klime te razvili metodologiju za istraživanje njezina utjecaja na poduzetničko okruženje.“<sup>21</sup>

„Poduzetnička klima način je na koji djelatnici kao pojedinci percipiraju poslovni subjekt i njegov utjecaj na ostvarivanje osobnih vrijednosti. Organizacijska klima polazi od osobnih vrijednosti pojedinca i predstavlja percepciju zaposlenih u poslovnom subjektu o karakteristikama svoje radne okoline. Svaki član poslovnog subjekta procjenjuje kako određene karakteristike utječu na ostvarivanje vrijednosti do kojih on osobno drži. Zato je organizacijska klima rezultat interakcija osobnih vrijednosti zaposlenih i njihovih percepcija tributa poslovnih subjekata koji povoljno ili nepovoljno utječu na ostvarivanje tih vrijednosti.“<sup>22</sup>

„Klima se često poistovjećuje s kulturom, iako je riječ o dvama različitim konceptima. Povezuje ih predmet njihova zanimanja, odnosno socijalni kontekst poslovnih subjekata budući da obje imaju u centru svog zanimanja socijalnu interakciju djelatnika u poslovnim subjektima. Osnovna razlika između kulture i klime uočava se na razini njihova interesa. Poslovna kultura je grupni, a klima individualnu fenomen. Kultura je sustav stavova i vrijednosti koje su djelatnici u poslovnom subjektu izgradili kroz međusobne interakcije i postoji jedino na kolektivnoj razini. Klima, međutim, predstavlja individualnu percepciju organizacijskih karakteristika poslovnih subjekata, dakle je rezultat samo individualnih, a ne i kolektivnih procesa. Iz toga proizlazi i razlika u teorijskim korijenima i u metodologiji.“<sup>23</sup>

„Literatura iz područja poslovne kulture uglavnom ima svoje uporište u sociologiji i antropologiji, dok se literatura iz područja klime zasniva na psihologiji. Razlike u metodologiji istraživanja još su uočljivije. Istraživači kulture usmjereni su na

---

<sup>21</sup> Ibidem

<sup>22</sup> Ibidem

<sup>23</sup> Ibidem, str. 176.

kvalitativne metode istraživanja, dok se istraživači klime uglavnom oslanjaju na kvantitativne metode.“<sup>24</sup>

„Organizacijsku klimu možemo definirati kao način na koji zaposlenici doživljavaju i opisuju radnu okolinu. To je percepcija karakteristika radne okoline, percepcija zaposlenika o načinu funkcioniranja organizacije, procesima u organizaciji i općenito atmosferi. Odgovara na pitanje: „Kakav je osjećaj raditi u mojoj organizaciji? Kraćeg je trajanja, subjektivna je i lakše se mijenja od kulture. Nasuprot toga, kultura je stabilnija, ima korijene u prošlosti, kolektivna je i teže se mijenja od klime.

Ukratko, klima daje odgovor na pitanje što se u organizaciji događa, dok kultura daje odgovor na pitanje zašto se to događa ili kako bi trebalo biti.“<sup>25</sup>

## 2.6. Što je multikultura?

„Tijekom prošlog stoljeća došlo je do intenzivne ekonomske emigracije jeftine radne snage iz nerazvijenih zemalja u zemlje razvijene tržišne privrede, što je drastično povećalo kulturnu raznolikost u zemljama koje su najčešće bile meta ekonomske migracije. Svi azilanti i migranti vrlo su se brzo uklopili u nacionalnu kulturu zemlje u koju su došli i u poslovnu kulturu poslovnih subjekata u kojima su se zapošljavali. Sa sobom su, međutim, donosili i osobne vrijednosti, navike i norme ponašanja karakteristične za svoju nacionalnu i osobnu kulturu.“<sup>26</sup>

„Svjedoci smo da je danas kretanje ljudi i kapitala puno veće i brže nego što se to do sada događalo jer se svijet sve više globalizira. Većina zemalja i kontinenata danas ne izgleda kao nekada kada su u određenoj državi živjeli i radili smo građani njezine nacionalnosti. Države i poslovni subjekti više nikada neće biti onakvi kakvi su bili onda kada su, na primjer, u Francuskoj živjeli i radili uglavnom samo Francuzi, a u Njemačkoj samo Nijemci. Danas većina zemalja i poslovnih subjekata u globalnom smislu nije bez useljenika, djelatnika različitih kultura i ljudi različitih identiteta. Čak unutar iste države postoji velika razlika između njenih žitelja. Uočljive su i velike razlike u navikama, običajima i kulturama i unutar iste regije, grada i poslovnog subjekta, ovisno o njegovoj

---

<sup>24</sup> Ibidem

<sup>25</sup> Blog Mirakul, Zver D., Organizacijska kultura <https://www.mirakul.hr/blog/organizacijska-kultura/> (26.04.2024)

<sup>26</sup> Vujić V. i dr.:op.cit., str. 125.

lokaciji i okruženju. Razlike među njima su značajne jer svaka osoba svojim podrijetlom donosi nešto posebno i specifično. Isto tako, ne mogu doseljenici preko noći prihvatiti i naučiti jezik dotične zemlje i postati njeni građani, radi toga je skoro u većini razvijenih zemalja otvoreno puno etničkih restorana, klubova i kulturnih ustanova. Na taj način se i domicilno stanovništvo pokušava približiti useljenicima i usvajati dio njihove kulture.“<sup>27</sup>

„Svakodnevni poslovni odnosi između pojedinaca i skupina, između menadžera i djelatnika, poslovnih subjekata i okruženja podrazumijevaju poznavanje i poštivanje multikulturnih normi. Svjedoci smo da je puno toga dobrog u povijesti nastalo i stvoreno miješanjem kultura, jer osim znanja i vještina te drugih radnih sposobnosti, svaki novi djelatnik donosi u poslovni subjekt elemente svoje kulture, posebne osjećaje i stavove prema drugim djelatnicima, prema sredstvima za rad, rezultatima rada i organizacijske strukture poslovnih subjekata. Stvara se tako poslovna multikultura kao značajna kultura koja egzistira u okruženju iz kojega dolazi. Na te unesene elemente kulture nadovezuju se i oni koji već postoje i stalno se razvijaju unutar nekog poslovnog subjekta. Izgrađuje se zaseban multikulturni sustav poslovnih subjekata, koji sve više postaje ozbiljan činitelj unapređenja ili kočenja dobrog poslovanja i razvoja poslovnih subjekata u cjelini.“<sup>28</sup>

„Multikultura crpi nadahnuće iz evolucijske činjenice da ljudski um ne može postojati izvan kulture. Evolucija uma povezuje se sa razvojem načina života u kojem se „stvarnost“ prikazuje simbolima, zajedničkim pripadnicima neke kulturne zajednice, u kojoj se tehničko-socijalni način života organizira u okviru tih simbola i vjerovanja.“<sup>29</sup>

Multikulturalizam je ideja koja govori o važnosti poštovanja i uvažavanja različitosti među ljudima. To znači suživot sa ljudima različitih običaja, jezika, religija i tradicija te poštovanje i vrednovanje tih razlika. Različitost je ono što nas spaja, a ne ono što nas razdvaja. Multikulturalno društvo je kao šareni mozaik- svaki komadić je drugačiji, ali svi zajedno stvaraju predivnu sliku. Važno je međusobno razumijevanje, podržavanje i učenje jedno od drugih. To čini naš svijet bogatijim i zanimljivijim mjestom za život.

---

<sup>27</sup> Vujić V. i dr.: op.cit., str. 125.

<sup>28</sup> Ibidem, str. 126.

<sup>29</sup> Hercigonja Z., **UTJECAJ KULTURE NA MEĐUNARODNO POSLOVANJE** Stručni rad /Professional paper UDK 339.5:008 str. 172

### 3. ORGANIZACIJSKA KULTURA U EUROPI I SAD-U

Globalne migracije koje su značajno utjecale na demografsku strukturu većine europskih država proširile su koncept nacionalnog identiteta otvarajući put novim interkulturalnim identitetima. Ovaj proces postavlja društva pred izazov prilagodbe neminovnim promjenama, što proizlazi iz prelaska iz jedinstvenih monokulturalnih i nacionalnih identiteta u tzv. „kulturno-pluralna“ društva. Kulturna raznolikost zasigurno je prednost u organizaciji, ako joj se pristupi na pravi način. Različiti ljudi donose različite ideje, imaju različitu motivaciju, kreativnost, inovativnost, a kada se sve to iskoristi na pravi način mogućnosti je bezbroj.

„Kulturne navike i običaji su dinamični - nastaju, nestaju, dijele se i slijevaju jedni u druge.“<sup>30</sup>

„Gotovo svakodnevno se susrećemo s razlikama između kultura, svjetonazora, religijskih vrednota i shvaćanja s jedne strane, a s druge smo strane istovremeno svjedoci mnogih nastojanja da se izgradi društvo kulture demokracije, međureligijskog dijaloga i tolerancije.“<sup>31</sup>

„Život na Zemlji se globalizirao i promijenio, ljudi različitih svjetonazora i religijskih pripadnosti postaju jedni drugima susjedi, a katkad i članovi iste obitelji. Sadašnjost, a zasigurno još i više sam budući nastavak života u globalnom svijetu, ovisi o razini suradnje na svim područjima, o kvaliteti suživota različitih identiteta i poštivanju prava na pojedinačnoj i kolektivnoj razini.“<sup>32</sup>

#### 3.1. Nacionalna kultura

„Nacionalna kultura u značajnoj mjeri utječe na oblikovanje organizacijskog ustroja poslovnog subjekta. Ona je jedan od izvora poslovne kulture poslovnih subjekata, koja posluju u njezinim okvirima. Preko poslovne kulture, nacionalna kultura utječe i na ostale elemente poslovnih subjekata: na organizacijsku strukturu, motivaciju zaposlenih, stil vodstva menadžmenta i sl.“<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> F.Vreg, **Europska kultura i turističko komuniciranje**, Informatologija, br.3, Zagreb, 2007., str 180-188

<sup>31</sup> Vujić V. i dr.: op.cit., str. 262.

<sup>32</sup> Ibidem, str. 263.

<sup>33</sup> Ibidem, str. 178.

„Nacionalna kultura sustav je pretpostavki, vrijednosti i normi, koje dijele pripadnici neke nacionalne zajednice. Kao i u slučaju poslovne kulture – pretpostavke, vrijednosti i norme nacionalne kulture utječu na mišljenje i ponašanje svih pripadnika te kulture. Budući da su članovi poslovnog subjekta u nekoj nacionalnoj zajednici istovremeno i pripadnici određene nacionalne kulture, oni pretpostavke, vjerovanja, vrijednosti i norme ponašanja nacionalne kulture unose u organizaciju, i u manjoj ili većoj mjeri, ugrađuju je u poduzetničku kulturu. Na taj način pretpostavke, mišljenja i ponašanja dionika nekog poslovnog subjekta postaju determinante organizacijske strukture poslovnih subjekata, motivacije zaposlenih ili stila upravljanja.,“<sup>34</sup>

„Utjecaj nacionalne kulture na poslovnu kulturu ne znači da će u istoj nacionalnoj privredi poslovne kulture svih poslovnih subjekata biti identične. Nacionalna kultura samo postavlja okvir u kojem se dalje autohtono razvijaju poslovne kulture. Uz to, u nekim poslovnih subjektima, umjesto nacionalne kulture kao čimbenika oblikovanja poslovne kulture, dominira ličnost osnivača ili lidera koji kulturu poslovnih subjekata usmjerava u sasvim suprotnom smjeru.“<sup>35</sup>

„Zanimljivo je da se između dimenzija nacionalnih kultura i poslovne kulture može uspostaviti određena kauzalna veza. Svaka od dimenzija nacionalne kulture, u ovisnosti o svome karakteru, favorizira ili destimulira pojavu određenog tipa poslovne kulture. Nacionalna kultura daje ljudima osnovne pretpostavke i vrijednosti – način na koji gledaju svijet oko sebe. O kulturnim vrijednostima teško je govoriti jer se one smatraju razumljivima; mogu biti temelj rasprave o uvjetovanju zajedništva u poslovnim sustavima od strane nacionalne kulture i povezanosti ta dva pojma.“<sup>36</sup>

„Nacionalna kultura sadrži pretpostavke, vjerovanja i vrijednosti koje dijeli većina pripadnika iste nacionalne zajednice. Te pretpostavke, vrijednosti i vjerovanja stvaraju u pripadnika nacionalne zajednice određenu sliku svijeta koja nudi objašnjenje prirode ljudi i njihovih odnosa. Na taj način nacionalna kultura usmjerava ljudske želje i potrebe. Svojim sadržajem, nacionalna kultura nameće ljudima određenu sliku čovjeka i njegove prirode, iz čega proizlazi i razumijevanje njegovih potreba i motiva. Vrijednosti i

---

<sup>34</sup> Vujić V. i dr.: op.cit, str. 179.

<sup>35</sup> Ibidem

<sup>36</sup> Ibidem

vjerovanja koje sadrži nacionalna kultura, kreiraju određenu hijerarhiju potreba i motiva kod svojih pripadnika.“<sup>37</sup>

„To, naravno, ne znači da će svi pripadnici jedne nacionalne kulture imati iste potrebe i motive. Svaki čovjek ima neki osobni sustav potreba i motiva, koji su rezultat individualnog iskustva, pa i genetskog naslijeđa. Isto tako, potrebe i motivi proizlaze iz tradicije koja se prenosi odgojem i obrazovanjem u obitelji, obrazovnom sustavu i okruženju. Napokon, i poslovna kultura može utjecati na to da se ostvarivanje određenih potreba zaposlenih u jednom poslovnom subjektu više cijeni od zaposlenih u nekom drugom poslovnom subjektu. Tako nacionalna kultura stvara opći okvir strukturiranja potreba i motiva njezinih pripadnika, u sklopu kojega se ti pripadnici mogu razlikovati po osnovi svojih, obiteljskih, profesionalnih, spolnih i drugih razlika.

### **3.2. Mitovi i stvarnosti o poslovnoj kulturi u „tradicionalnoj“ Europi i multikulturalnim SAD**

Mnogi poslovni subjekti danas posluju i izvan granica svojih država ili zapošljavaju ljude iz raznih dijelova svijeta. Tako se kulture isprepliću i tako ljudi sve više uče, saznaju i otkrivaju razne druge kulture. Svaki čovjek pripada nekoj od kultura i tu kulturu i vrijednosti uči kroz život. No, suvremeni način života donosi sa sobom i druge kulture. Polako, gotovo nesvjesno, ljudi usvajaju neke pojedinosti različite kulture od njihove i istovremeno gube svoje. Promjene se stalno događaju, ljudi migriraju iz svojih kultura u neku drugu, ali ipak i dalje poštuju vrijednosti koje su tijekom života usvojili. Tako se i u Europi sve više vrsta poslovanja orijentira prema američkom principu „Time is money“, dok mnoge američke firme, ugledavši se na tradicionalno usmjerenu Europu, sve više ističu tradiciju i povijest svojih poduzeća kao jedan od znakova kvalitete i povjerenja.

#### **3.2.1. Poslovna kultura u SAD**

Američka poslovna kultura je mješavina ambicioznih pojedinaca, svaki sa svojim jedinstvenim načinom snalaženja putem umrežavanja, vođenja poslova i sklapanja

---

<sup>37</sup> Ibidem, str. 180.

ugovora. SAD su utirale put mnogim inovativnim načinima poslovanja. Dok američki poslovni ljudi i dalje traže inspiraciju iz ostatka svijeta prilikom poslovanja preko granica, poslovna kultura u SAD-u je postala prilično jasno definirana.

Poslovna kultura u SAD-u uglavnom je oblikovana kontinuiranim traženjem boljih, učinkovitijih načina rada. Kao relativno mlada zemlja, kultura je manje ukorijenjena u načinu na koji su stvari povijesno obavljane i više iznikla iz načina na koji su stvari nedavno obavljane.

„Američka radna kultura je uglavnom individualistička i mnogi zaposlenici motivirani su za napredovanje u karijeri. To stvara kulturu koja prihvaća inovacije i napredno razmišljanje, s tendencijom brzog ritma, jasnim fokusom na rezultate i produktivnost te spremnošću za preuzimanje rizika. Zanimljivo je da, za razliku od nekih drugih kultura, u SAD-u nema snažne kulturne posvećenosti ili obaveze prema dobi ili poslovnim hijerarhijama. Umjesto toga, naglasak je obično na individualnom postignuću i osobnom napretku.“<sup>38</sup>

„U SAD-u, Zakon o pravednim radnim standardima (FLSA) utvrdio je radni tjedan od 40 sati, pri čemu zaposlenici za sate iznad toga primaju nadnicu (1,5 puta veću od njihove redovne stope plaće). Međutim, nema zakonskog zahtjeva za maksimalni broj radnih sati za odrasle, iako neke države imaju svoje propise. Prosječno, američki radnici punog radnog vremena izjavljuju da rade oko 44 sata tjedno.

Ne postoji ni zakon koji propisuje plaćene godišnje odmire, koje se također nazivaju PTO (Plaćeni slobodni dani), što je drugačije u mnogim drugim zemljama poput Njemačke gdje su 20 dana plaćenog godišnjih odmora obavezna i 30 dana je prosjek. To znači da se politike odmora mogu znatno razlikovati od jedne tvrtke do druge. Prosječno, većina radnika punog radnog vremena u SAD-u dobiva oko 10 plaćenih dana odmora godišnje.“<sup>39</sup>

Kao i u većini zemalja tako je i u SAD-u, izgradnja profesionalnih odnosa ključna. Umrežavanje i njegovanje veza često igraju značajnu ulogu u napredovanju u karijeri i rastu poslovanja.

Postoji snažan naglasak na jednakost i nediskriminaciju. To se dodatno potvrđuje brojnim zakonima, uključujući Zakon o građanskim pravima iz 1964. godine, koji

---

<sup>38</sup> Schmoll M., A helpful guide to American work culture and business etiquette <https://www.berlitz.com/blog/american-work-business-culture-etiquette> (08.01.2024)

<sup>39</sup> Schmoll M., A helpful guide to American work culture and business etiquette <https://www.berlitz.com/blog/american-work-business-culture-etiquette> (08.01.2024)



zabranjuje diskriminaciju temeljenu na rasi, boji kože, vjeri, spolu ili nacionalnom podrijetlu u bilo kojem aspektu zapošljavanja. Raznolikost na radnom mjestu nije samo zakonski zahtjev. Mnoge američke tvrtke prepoznaju da raznolika radna snaga potiče kreativnost, inovacije i profitabilnost te aktivno zapošljavaju radnike različitog podrijetla. Provede se čak i seminari o raznolikosti te obilježavaju Mjesec povijesti Afroamerikanaca, Mjesec LGBT zajednice, Međunarodni dan žena i druge kako bi dodatno promovirali razumijevanje i pripadnost.

U usporedbi s ljudima drugih nacionalnosti, Amerikanci obično izražavaju više uzbuđenja zbog novih projekata ili ideja, koje često s oduševljenjem proglašavaju "izvanrednim" ili "fantastičnim". Takvi visoko motivirani i energični izrazi mogli bi nekima biti veoma neobični, posebno ako dolaze iz druge kulture - poput francuske ili njemačke poslovne kulture, gdje su ljudi obično malo hladniji i formalniji u poslovnim kontekstima.

„Engleski ostaje glavni jezik poslovanja, ali nije neuobičajeno vidjeti tvrtke koje nude usluge ili materijale na drugim jezicima poput španjolskog ili kineskog, posebno u područjima s velikim populacijama koja ne govori engleski.“<sup>40</sup>

Očito, ne postoji samo jedna američka poslovna kultura. Američka poslovna kultura, svojom ogromnošću i raznolikošću, jednaka je poput same zemlje - mješavina različitih iskustava, sve dijelovi jedne velike priče.

### **3.2.2. Neke Stigme američke poslovne kulture**

Fraza *Time is money* ili "Vrijeme je novac" koju je skovao Benjamin Franklin, jedan od osnivača Amerike, ozbiljno se shvaća i danas! Zato su točnost i učinkovitost, izbjegavanje nepotrebnih sastanaka, dugih poziva i opsežnih email poruka presudni.

Govoriti i sudjelovati na sastancima često se smatra znakom inicijative i angažmana. To je individualistička kultura, pa obično mišljenje svakoga ima težinu.

Mnoge tvrtke potiču politiku "otvorenih vrata", što znači da su nadređeni obično dostupni i otvoreni za raspravu.

---

<sup>40</sup> Schmoll M., A helpful guide to American work culture and business etiquette <https://www.berlitz.com/blog/american-work-business-culture-etiquette> (08.01.2024)

Poštovanje je izuzetno važno, ali hijerarhije nose mnogo manju težinu nego u mnogim drugim kulturama. Amerikanci vole znati gdje točno stoje po određenom pitanju, kakve su im odgovornosti i kome izvještavaju.

Sastanci često uključuju formalne prezentacije od jednog ili više sudionika. Te prezentacije obično se percipiraju kao ključni element u demonstraciji profesionalne kompetencije. Očekuje se da će prezentacije biti temeljito istražene, dobro uvježbane i iznesene na entuzijastičan način. Prezentacije su prilika za impresioniranje i utjecaj, iz čega može proizaći individualni uspjeh.

Tijekom sastanaka, pojedinci mogu glasno razmišljati, zamisliti ideje na licu mjesta i verbalizirati ih, ne namjeravajući ozbiljno ih predložiti. Svatko prisutan na sastanku je dobrodošao iznijeti svoje mišljenje bez obzira na dob ili poslovne hijerarhije. Mnogi Amerikanci osjećaju se nelagodno zbog tišine na sastancima i mogu nastojati ispuniti je razgovorom.

Neslaganje se pokazuje otvoreno. Kada se ideje negiraju, to se ne mora nužno loše odražavati na osobu koja ih je predložila.

Vrijeme gotovo ima opipljiv status jer ga možete „trošiti“, „rasipati“, „štedjeti“ i „ulagati“. Stoga, točnost, ubrzo započeti s poslom i pridržavati se dnevnog reda uobičajeni su u SAD-u.

Amerikanci traže u pregovorima puno više nego što na kraju očekuju dobiti, ostavljajući prostor za pregovaranje u tijeku, a njihov početni zahtjev može djelovati nevjerojatno visok. Amerikanci ne čuvaju svoje privatne živote privatnima, dok je radno okruženje u Europi obično formalnije, kao i odnosi između šefova i zaposlenika. U SAD-u plaćeno vrijeme izostanka (paid vacation) obično uključuje dane bolovanja, dok u Europi, godišnji odmor služi da biste odmorili, a vrijeme za bolovanje kada ste bolesni.

Amerikanci su, također, neprestano zaokupljeni telefonima, ali rijetko obavljaju pozive. Također nasuprot SAD-u, poslovni ljudi iz drugih zemalja bili bi vrlo iznenađeni vidjeti glavnog direktora kako zapravo priprema hamburger, upravlja playlistom ili radi kao barman na teambuilding događajima.

Korporativni svijet SAD-a zapravo sve manje mari za odjeću radnika, pogotovo s obzirom na to da sve više ljudi radi na daljinu. Kodeksi odijevanja mogu varirati od ležernih traperica i majica u industrijama poput tehnologije i kreativnih umjetnosti, do profesionalnih ili poslovnih formalnih odijela u financijama i pravu. Općenito, poslovne tvrtke na istočnoj obali sklonije su formalnosti, dok one na zapadnoj obali naginju prema opuštenosti.

Američka poslovna kultura jednako je raznolika kao i sama zemlja, mješavina tradicije, inovacije i poduzetništva.

Naposljetku, zemlja je izgrađena na uvjerenju da svatko ima pravo na "Život, Slobodu i potragu za Srećom". To je zemlja gdje, barem u teoriji, svatko, bez obzira na svoje podrijetlo, može postići blagostanje i uspjeh uz dovoljno napornog rada i odlučnosti, a "razmišljanje o plavom nebu" može dovesti do sljedećeg velikog otkrića koje bi moglo promijeniti svijet.

### **3.2.3. Poslovna kultura u Europi**

"Kad ste u Rimu, činite kao što čine Rimljani!"

Za poslovanje u Europi, ne može se dovoljno naglasiti važnost kulturne svijesti kako bi poslovanje bilo uspješno. Europa nije samo jedna zemlja s jedinstvenom kulturom - iako je svaka zemlja geografski bliska, svaka ima svoju zasebnu kulturu. „Općenito govoreći, jedna od glavnih razlika između radnog okruženja u SAD-u i Europi jest percepcija odnosa između organizacija i zaposlenika. Ljudi u Europi obično imaju kulturu rada kako bi živjeli, za razliku od američke kulture života kako bi radili.“<sup>41</sup>

#### **3.2.3.1. Sjeverozapadna Europa**

U sjeverozapadnoj Europi, prvi dojmovi su vrlo važni i mogu imati snažan utjecaj na ishod poslovnog odnosa.

Također, na sjeveru naglasak je stavljen na organiziranje, a na jugu na temperament. Zakazivanje sastanaka u skandinavskim zemljama i Njemačkoj strogo se poštuje. Suprotnost su Španjolska i Portugal, kod kojih se sastanak često odlaže, a kašnjenja od 30 minuta su uobičajena.

„U srednjoj i zapadnoj Europi izuzetno se cijeni red, privatnost i točnost. Glase kao oprezni, vrijedni i marljivi. Perfekcionizam se poštuje u svim područjima poslovanja i privatnog života, te u svom pristupu poslu obično se usredotočuju na postizanje zadatka pred sobom. Te, dobro definirane strukture, ukazuju da međuljudski odnosi igraju

---

<sup>41</sup>Business insider, Cain A. 5 quirks of American business culture you probably won't see outside the US <https://www.businessinsider.com/american-business-culture-quirks-2017-2> (08.01.2024)

sekundarnu ulogu u poslovnim krugovima. Postoji stroga razdijeljenost između privatnog života i posla, te je stoga potrebno vrijeme za izgradnju osobnijih odnosa. Poslovni odnosi često se temelje na međusobnoj koristi, pri čemu je opći zadatak središnji fokus. Pažnja posvećena ciljevima koji se trebaju postići očituje se, na primjer, u preciznosti rasporeda, planiranju sastanaka i postizanju prekretnica. Tijesno pridržavanje vremenskih rasporeda također se smatra vitalnim.<sup>42</sup>

„Pridržavanje uspostavljenog protokola ključno je za izgradnju i održavanje poslovnih odnosa. Karakteristika ljudi u zapadnoj Europi je također da su sumnjičavi prema hiperbolama, obećanjima koja zvuče previše dobro da bi bila istinita, ili pokazivanju emocija. Poslovna komunikacija je vrlo formalna, imaju tendenciju biti direktni i otvoreni. Također, suprotno od američke radne kulture, ne primjenjuju politiku otvorenih vrata. Ljudi često rade sa zatvorenim vratima ureda, a očekuje se da će zaposlenici kucati i čekati poziv prije nego što uđu.“<sup>43</sup>

„U zapadnoj Europi, poslovna kultura ima dobro definiranu i strogo poštovanu, vertikalno strukturiranu hijerarhiju, s jasno definiranim odgovornostima i razlikama između uloga i odjela. Stil upravljanja ima reputaciju relativne opreznosti prema riziku. Profesionalni rang i status općenito se temelje na postignućima pojedinca i ekspertizi u određenom području. Akademske titule i pozadine su važne, prenoseći ekspertizu pojedinca i temeljito poznavanje njihovog specifičnog područja rada. Pokazuje se veliko poštovanje prema osobama u autoritetu, a osim toga postoji izražen osjećaj zajedništva i društvene svijesti te snažna želja za pripadanjem. Priznati nedostatak - čak i u šali - je nezamislivo.“<sup>44</sup>

Uobičajeno je oslovljavati titulom i prezimenom, čak i dugogodišnje radne kolege.

U Europi ljudi radije razgovaraju telefonom kako bi riješili probleme, pregovarali ili koordinirali dok je u SAD-u komunikacija putem E-Maila gotovo obavezna.

„U centralnoeuropskoj kulturi poslovanja, pogreške se smatraju slabostima. Zbog toga mnogi osnivači i poduzetnici žele predstaviti svoje projekte tek kada ih smatraju savršeno doradenima. To rezultira duljim fazama planiranja u tzv. startupima u usporedbi s američkim osnivanjima. Nasuprot tomu, u SAD-u normalno je napraviti greške u procesima učenja i poslovanju. Ono što je važno nije besprijekoran rad, već

---

<sup>42</sup> Passport to trade, Business communication

[Business communication in Germany: language matters \(businessculture.org\)](https://businessculture.org) (08.05.2024)

<sup>43</sup> Ibidem

<sup>44</sup> Ibidem

rješavanje izazova usmjereno na rješenje. Brzi rezultati i doprinos poslovnom uspjehu mnogo su važniji u SAD-u od detaljnog planiranja ili poštivanja procesa.“<sup>45</sup>

### 3.2.3.2. Južna Europa

Za razliku od suzdržanog i strogo poslovnog sjeverozapada, jug Europe mnogo je opušteniji, razgovorniji i postepeniji u razvijanju poslovnih veza. Kod njih posebno dolazi do izražaja povijesna komponenta i poštovanje tradicije, ali ne u slijedenju poslovnih postupaka nego u temama za razgovor prilikom upoznavanja. Mnogo drže do svoga jezika, kulture i običaja i očekuju poštovanje i zanimanje za te teme s druge strane.

Uspostavljanje povjerenja već prilikom upoznavanja u poslovnom odnosu jednako je važno kao i prezentacija poslovnog projekta. Dobar prvi utisak je od ključnog značaja. U komunikaciji su vrlo ekspresivni i demonstrativni i stoga skloni gestikulaciji osobito sa rukama. Ovdje se dobar humor cijeni i pomaže u opuštenome upoznavanju prije razvoja poslovnih odnosa. Također su česti takozvani "gentleman's agreements" utemeljeni na povjerenju koji su jednako važni kao i formalni pisani ugovori.

„Unatoč opuštenosti, piramidalna hijerarhija igra bitnu ulogu u donošenju odluka i postoji snažno izraženo poštovanje prema nadređenima. Sastanci su jedan od najboljih načina za dublje i zajedničko razumijevanje problema, umjesto da budu zaključni dio procesa donošenja odluka. U tom smislu, sastanci su više usmjereni na analizu nego na donošenje odluka. U Južnog Europi stoga preferiraju obavljati poslovne aktivnosti licem u lice umjesto putem telefona, faksa ili e-pošte. Također tijekom i dužina sastanaka nisu strogo planirani i određeni, nego si južnjaci vole „dati“ vremena i ne vole požurivati donošenje bitnih odluka.“<sup>46</sup>

„Povjerenje i osobni odnosi ključni su za uspjeh poslovanja i rijetko se obavljaju poslovne transakcije s osobama u koje nemaju povjerenja ili s osobama s kojima nemaju osobni odnos, stoga su uobičajeni dugotrajni sastanci i druženje posebno u početnoj fazi poslovnog odnosa. Zanimljivo je da su istovremeno i prednost i nedostatak "južnjačkog

---

<sup>45</sup> Startup wissen, Unternehmenskultur in Deutschland und in den USA: die wichtigsten Unterschiede, <https://startupwissen.biz/unternehmenskultur-deutschland-versus-usa/> (10.01.2024)

<sup>46</sup> Passport to trade, Business Communication <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-spain/business-communication-in-spain/> (10.05.2024)

pristupa" u tome da osobne veze nadmašuju poslovne kontakte, tako da su lojalnost i odnosi posvećeni pojedincima, a ne tvrtkama koje predstavljaju.“<sup>47</sup>

„U Europi, kada zaposlenik ili poduzetnik promijeni područje stručnosti ili čak industriju, često se gleda s iznenađenjem. Obitelj i prijatelji pretpostavljaju da će osoba čitav život obavljati zanimanje koje je izravno povezano s obukom ili studijem. Stoga je često teško dobiti priznanje za one koji kao stručnjaci iz drugog područja kreću u novu industriju.

S druge strane, u SAD-u rijetko što je svakodnevnije od promjene radnog polja. I ovdje je fleksibilnost ključna. Poduzetnici koji uspijevaju u novoj industriji smatraju se divljenja vrijednim izvršiteljima. Ovdje leži američki pristup učenju kroz praksu „learning by doing“: oni koji zasuču rukave i stalno stječu novo znanje i nove vještine dobivaju pohvale.“<sup>48</sup>

Iako je stopa rasta poslovanja u Sjedinjenim Američkim Državama veća nego ikad, također se primjećuje da je manje stabilna u usporedbi s drugim zemljama. Europska poslovna poduzeća mnogo su stabilnija s manje rizika, čak i ako se ne razvijaju tako brzo.

## **Stajalište EU po pitanju kulture**

„2007 godine predsjednik Europske komisije Jose Manuel Barosso predstavio je "europsku kulturnu strategiju" kojom se htjelo postići tri glavna cilja: unapređivanje kulturne raznolikosti i međukulturnog dijaloga; unapređivanje kulture kao čimbenika gospodarskog rasta i zapošljavanja; uloga kulture kao bitnog elementa u intenziviranju međunarodnih odnosa Europske unije. U priopćenju povjerenstva EU kulturi se pripisuje središnja uloga u europskom procesu integracije. Barosso je tim povodom izjavio: "Ljudi svakodnevno dolaze u dodir s kulturom i kreativnošću. Kultura i kreativnost su značajni čimbenici u razvoju svake pojedine ličnosti, ali i cijele društvene zajednice, kao i gospodarskog rasta. Oni su uz to još i puno više od toga: kultura i kreativnost predstavljaju srž europskog projekta, koji počiva na zajedničkim vrijednostima i

---

<sup>47</sup> Passport to trade, Business Communication [Business Communication in Spain: Manage Business Relationships \(businessculture.org\)](https://businessculture.org) (10.05.2024)

<sup>48</sup>Startup wissen, Unternehmenskultur in Deutschland und in den USA: die wichtigsten Unterschiede <https://startupwissen.biz/unternehmenskultur-deutschland-versus-usa/> (10.01.2024)

zajedničkoj baštini, ali istodobno uvažava raznovrsnost. Donošenjem strategije unapređivanja međukulturnog razumijevanja utvrđuje se središnje mjesto kulture u našim brojnim političkim inicijativama."<sup>49</sup>

„U kontekstu provođenja UNESCO-vog sporazuma o zaštiti i unapređivanju raznolikosti kulturnog izraza u priopćenju se u obzir uzimaju i eksterne dimenzije europske kulture. Europa treba razvijati takve kulturne strategije koje omogućuju otvorenost u Europi, i koje su istodobno otvorene prema svijetu. U priopćenju se stoga navode i mjere kojima se kulturu još intenzivnije uvodi u politički dijalog s partnerskim zemljama u regiji, ali i u cijelom svijetu.“<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Deutsche Welle, Kontrec-Goedecke A., Značenje kulture u procesu europske integracije <https://www.dw.com/hr/zna%C4%8Denje-kulture-u-procesu-europske-integracije/a-2516382> (19.01.2024)

<sup>50</sup> Ibidem

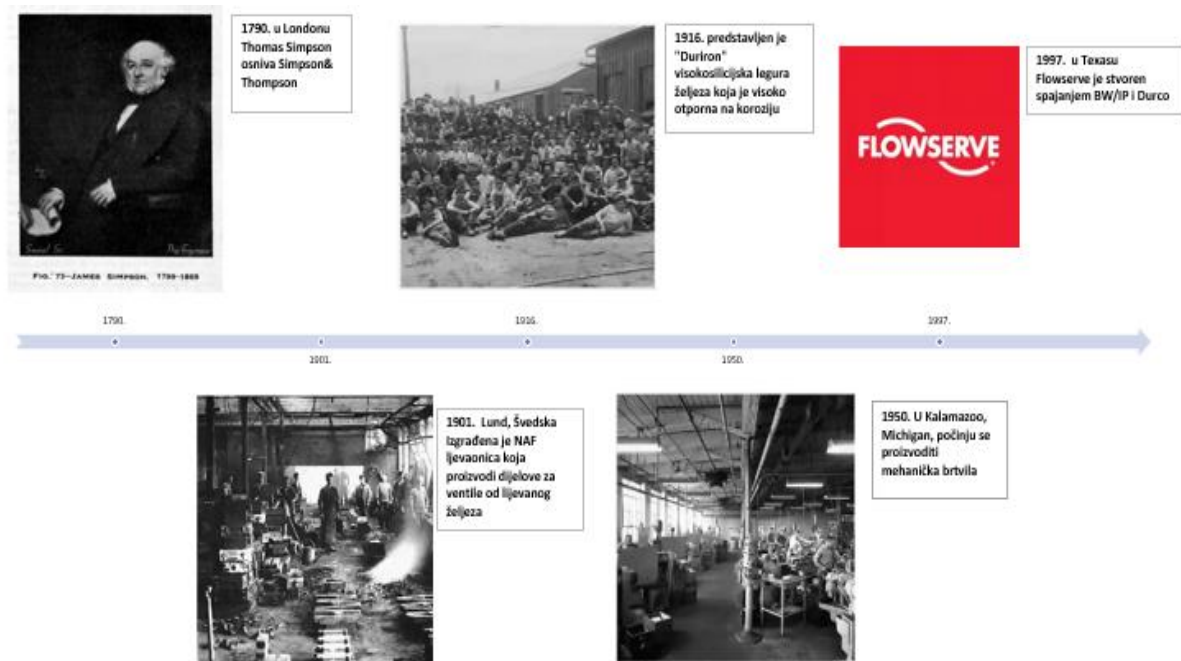
## 4. ORGANIZACIJSKA KULTURA UNUTAR KONCERNA FLOWSERVE U EUROPI I SAD

U raznolikosti i bogatstvu kultura pojedinci neprestano grade svoje identitete koji se razlikuju od ostalih. Nastao konstantnim miješanjem mnogih različitih kultura i industrija, prateći njegovu povijest nastanka Flowserve predstavlja pravi primjer multikulturene organizacije. Može se sa pravom reći da se u tadašnjem Flowserve-u događala globalizacija prije same suvremene globalizacije u današnjem smislu.

### 4.1. O koncernu Flowserve

Sa bogatom baštinom partnerstava i akvizicija, Flowserve ima više od 230 godina raznovrsnog iskustva u industrijskoj proizvodnji i razvoju održivih rješenja.

Slika 2. Nastanak i povijest Flowserve



Izvor: <https://www.flowserve.com/en/about-flowserve/company/history/> (pristupljeno: 17.05.2024)

# 230 godina



Nasljeđe Flowservea počinje kada Thomas Simpson u Londonu 1790. godine osniva Simpson & Thompson. Njegovi sinovi kasnije preuzimaju posao i osnivaju James Simpson & Co., koji kasnije postaje Worthington Pump Co. Tijekom slijedećih stotinu godina širili su svoje poslovanje i geografski i industrijski tako što su kupovali različite lijevaonice i postrojenja diljem Europe i SAD-a. Napokon 1997. godine Flowserve je stvoren. Nastao je spajanjem dviju vodećih tvrtki za fluidnu dinamiku i kontrolu, BW/IP i Durco International. Ubrzo nakon toga 1999. godine Flowserve kupuje tvrtku Inovativne Ventilne Tehnologije Inc. sa sjedištem u Houstonu, SAD, što jača njegovu poziciju u sektoru usluga i rastućim tržištima Bliskog Istoka a 2000. godine Flowserve kupuje Ingersoll-Dresser Pumps i time postaje drugi najveći proizvođač pumpi na svijetu. Nakon toga su kroz kupnju mnogih manjih poduzeća nastavili širiti svoju industriju na vakuumske i tekućinske pumpe i druge, stvarajući velik spektar različitih proizvoda i usluga. U isto vrijeme Flowserve postje javno trgovačko društvo na New York Stock Exchange, izgrađen na nasljeđu pionirskih tvrtki i ljudi koji zajedno stvaraju i isporučuju izvanredna rješenja u svojoj branši.

Spajanje BW /IP-a i Durca dovelo je Flowserve na prvo mjesto među javnim trgovačkim društvima za kontrolu protoka u Sjedinjenim Državama, stvarajući jednog od najvećih konkurenata u globalnoj industriji upravljanja protokom. Ulaskom u 21. stoljeće, Flowserve planira rast na tržištima širom svijeta. Širenje geografske pokrivenosti tržišta, s naglaskom na tržišta izvan Europe i Sjeverne Amerike, ključna je komponenta strateških napora koncerna da služi kupcima i osigura budući uspjeh.

Danas Flowserve broji više od 16.000 zaposlenih sa 206 podružnica u preko 50 različitih zemalja diljem svijeta. Sa globalnim timom Flowserve radi na podršci globalnim infrastrukturnim industrijama, uključujući naftu i plin, kemiju, proizvodnju energije, upravljanje vodom, „hvatanje“ ugljika i opću industriju, koristeći opsežan portfelj pumpi, ventila, brtvi, automatizacije te naknadnih i inženjerskih usluga uključujući instalaciju, naprednu dijagnostiku, popravak i preuređenje tzv. „retrofitting“.

Posljednjih godina Flowserve se sve više okreće razvoju različitih socijalnih i ekoloških programa kao na primjer:

- Obvezu smanjenja emisija

Flowserve se formalno obvezuje smanjiti intenzitet emisija ugljikovog dioksida za 40% do 2030. godine i potpisuje tzv. WASH, obvezujući se na siguran pristup vodi, sanitarnim uvjetima i higijeni u svim svojim objektima.

- Pokretanje RedRavena

Flowserve pokreće RedRaven, „Internet of Things“ rješenje koje omogućuje kupcima predviđanje kvarova, rješavanje problema, povećanje produktivnosti i poboljšanje energetske učinkovitosti.

- 3Ds Strategija

Flowserve uvodi svoju novu „Diversification, Decarbonization and Digitization strategy“ kako bi podržao sadašnje i buduće kupce u postizanju njihovih ciljeva održivosti

## 4.2. Poslovna kultura u Flowserve-u

**OUR PURPOSE**  
**WHY WE ARE HERE.**

**Together, we create extraordinary flow control solutions to make the world better for everyone.**

„Naš kodeks ponašanja nije samo smjernica kako radimo. Radi se o načinu na koji komuniciramo jedni sa drugima i poštovanju koje pokazujemo za ljude i zajednice kojima služimo.“

Flowserve je jedna od rijetkih kompanija koje se svjesne postojanja organizacijske kulture i utjecaja organizacijske kulture na sve dimenzije poslovanja i organizacije. Svojim pravilima ponašanja i kodeksima pokušavaju implementirati, usmjeravati, podržavati pa čak i „kontrolirati“ kulturu u organizaciji. Već u samim kodeksima gotovo na svakoj stranici nalaze se inspirativni citati u prilog etičkog ponašanja, poštovanja, otvorenosti, organizacijskih vrijednosti, a slikovite ilustracije ne izostaju ni u potpisima službenih e-mail adresa, firminim rekvizitima i predmetima a naravno i na zidovima u svakoj od 206 podružnica.

Bez obzira na sve te smjernice, pravila i pokušaje kontrole, takav multinacionalni, internacionalni koncern koji se prostire kroz preko 50 država diljem svijeta, naravno ne može održati jednu posvuda jednaku organizacijsku kulturu. Već sama činjenica da operira u 50 država svijeta preduvjet je sudara mnogih različitih kultura a osim toga je

u gotovo u svakoj podružnici pojedinačno izražena multikulturalnost. Prema internim statistikama pojedinačnih poslovnica, broj osoba sa migracijskom pozadinom kreće se u prosjeku oko 10 % a preko 20% zaposlenih čine žene čiji broj sve više raste na svim razinama pa tako i u proizvodnim i mehaničkim djelatnostima. Koncern je izražen višjezičan, posebice izvan SAD-a i ponose se sa svojih 9 službenih jezika koncerna.

Flowserve se također ponosi i polaže veliku vrijednost na povijest i tradiciju, što je zapravo prilično kontradiktorno sa tipičnom američkom kulturom.

Vjerojatno razlog leži u činjenici da je koncern jedan veliki „patchwork“ projekat, započet u Velikoj Britaniji, rastući dalje u Europi i sa vremenom šireći svoje ogranke po čitavom svijetu sa sjedištem operacije u ambicioznim SAD.

Bez obzira na sav trud i pokušaje utjecaja na organizacijsku kulturu, sjedište koncerna može ponuditi samo okvire i smjernice unutar kojih svaka podružnica razvija i njeguje svoju vlastitu specifičnu dinamičnu kulturu iz razloga što organizacijska kultura nije ono što organizacija propiše već ono što organizacija živi u praksi.

### **4.3. Flowserve kodeks i smjernice ponašanja**

Flowserve je globalna tvrtka sastavljena od ljudi različitih pozadina, iskustava i kultura. Ističe se po raznolikosti radne snage, prihvaćanju razlika, međusobnom poštovanju i zajedničkim naporima na stvaranju dobre suradničke kulture. Doprinos svakog pojedinca, odnos s dostojanstvom i poštovanjem, i zajednički rad na stvaranju otvorenog i inkluzivnog radnog okruženja stoje u fokusu poslovanja. Uznemiravanje, diskriminacija ili zlostavljanje bilo koje vrste se ne tolerira.

Kodeks ponašanja odražava identitet kompanije Flowserve i način na koji posluje. Kodeks uključuje i jača zajedničke vrijednosti, zakone, propise i politike koje se primjenjuju na svakog djelatnika i na poslovanje.

Kodeks ponašanja i standardi koje on predstavlja primjenjuju se na sve koji rade ili predstavljaju Flowserve na bilo koji način, uključujući:

- Zaposlenike na svim razinama, na bilo kojoj poziciji, diljem svijeta.
- Članove uprave i korporativne dužnosnike.
- Sve vanjske tvrtke i pojedince koji surađuju ili predstavljaju Flowserve, uključujući dobavljače, agente, prodajne predstavnike, distributere, partnere u zajedničkom poduzetništvu i druge poslovne partnere. Suradnja se vrši samo s onim

poslovnim partnerima koji podržavaju Flowserve vrijednosti i standarde te posluju na etičan, zakonit i odgovoran način.

Slika 3. Flowserve vrijednosti.



Izvor: Flowserve Code of Conduct

Slika 3 prikazuje Flowserve vrijednosti. Ljudi- međusobni razvoj, prihvaćanje razlika, poštovanje i stvaranje suradničke kulture. Sigurnost- prihvaćanje sigurnosnih pravila i odgovornost. Integritet- etično i transparentno ponašanje u skladu s Kodeksom ponašanja. Inovativnost- kroz rizik i učenje na greškama uz kreativnost, modernizaciju i domišljatost. Vlasništvo- preuzimanje inicijative uz postizanje rezultata koji nadilaze očekivano. Izvrsnost- ambicioznost i entuzijazam.

Kodeks je namijenjen kao vodič za pomoć u donošenju etičkih odluka i rješavanju izazovnih pitanja s kojima se suočava u radnoj svakodnevici, ali naravno ne može pokriti sve moguće scenarije. Za nedoumice i pomoć, osnovan je tim za integritet i usklađenost (Integrity&Compliance).

Slika 4. Ponašanja i vrijednosti



Izvor: Flowserve Code of Conduct

Kultura predstavlja socijalni stup. Kulturni prioriteti odražavaju se u pogledu raznolikosti, jednakosti i uključenosti; regrutiranja i zadržavanje talenata; zdravlja i sigurnosti zaposlenika. Flowserve se zalaže za jačanje kulture vođene vrijednostima i ulaganje u suradnike i zajednice. Vjeruju da ih kolektivna energija naroda izdvaja i ulažu u iskorištavanje te energije za razvoj vođa; promicanje raznolikosti radne snage; i stvaranje sigurnih radnih mjesta

Predanost sigurnosti igra jednu od najvažnijih uloga je za zaposlenike, kupce i zajednice. Potiče se stvaranje i održavanje sigurnog radnog okruženja, osnažuje zaposlenike da prepoznaju i prijave sigurnosne probleme te djeluju na ispravljanju opasnosti.

Na različite načine aktivno se promiče kultura integriteta s suradnicima. Na primjer, odabrani su lokalni tzv. Integrity Champions suradnici koji su odgovorni za podizanje svijesti o integritetu, pružanje obuke i osiguravanje integriteta. Osim toga, putem Integrity Insidera prakticira se mjesečna komunikacija koja svim suradnicima pruža praktične smjernice o snalaženju u etičkim pitanjima. Tijekom godišnjeg

globalnog tjedna integriteta i usklađenosti slavi se kultura integriteta i gradi angažman suradnika uz programiranje osmišljeno za isticanje resursa, podizanje svijesti i pružanje smjernica o snalaženju u etičkim dilemama.

Slika 5. Program integriteta i usklađenosti



Izvor: Službena Flowserve stranica,

<https://www.flowserve.com/en/aboutflowserve/company/integrity-compliance>

(pristupljeno 24.04.2024)

Program integriteta i usklađenosti usredotočen je na pet stupova: kulturu, govor, strategiju, odgovornost i upravljanje rizicima. Ovi stupovi vode poboljšanju programa i poštovanju etičkih standarda.

Flowserve pruža nekoliko načina na koje suradnici mogu izazvati zabrinutost, od izvještavanja članova uprave do ljudskih resursa ili anonimne telefonske linije. Također pruža se priručnik o istragama kako bi se osigurala transparentnost istraga i potaknulo suradnike da govore i prijave svako neetično ili upitno ponašanje. Izvješća se shvaćaju ozbiljno i provode se brze i temeljite istrage.

Kako bi zagovarao ton integriteta na vrhu, Flowserve je osnovao Odbor za etiku i usklađenost, sastavljen od rukovoditelja i viših vođa, koji pružaju doprinose, prijedloge i smjernice povezane s programom integriteta i usklađenosti. Kodeks ponašanja pruža suradnicima etička očekivanja putem jednostavnih, praktičnih smjernica i često postavljenih pitanja. Također pružaju dodatna pravila koja definiraju standarde i ponašanja koja se očekuju od suradnika i poslovnih partnera, kao što su *Politika treće strane*, *Politika sukoba interesa*, *Politika darova i zabave*, *Politika protiv podmićivanja*, *Izjave protiv ropstva*, *Politika privatnosti*, *Politika poštenog tržišnog natjecanja* i *Politika borbe protiv prijevara*.

Flowserve teži transparentnosti, poštenju i etici u svemu što radi. Društvena dužnost prema suradnicima, kupcima i drugim poslovnim partnerima, kao i odgovornosti prema poslovanju, okolišu i ljudima širom svijeta vrlo je bitna.

Kodeks ponašanja uključuje i jača Flowserve vrijednosti i zakone, propise i politike koji se primjenjuju na poslovanje na pošten, etički i transparentan način. Kôd je dostupan na svih devet službenih jezika.

Iako su vlade dužne štiti prava građana, ljudska prava prepoznaju se kao univerzalna obveza i temeljno načelo globalne poslovne prakse. Flowserve jasno komunicira predanost zaštiti i poštovanju ljudskih prava i sprečavanju diskriminacije. Politika ljudskih prava primjenjuje se na sve suradnike na globalnoj razini, uključujući one partnere i objekata zajedničkih ulaganja kojima upravljaju.

Politikom sigurnosti daje se prednost i mentalnom zdravlju i dobrobiti. Važna je predanost sigurnosnim navikama kod kuće i na radnom mjestu. Većina nenamjernih smrtnih slučajeva i ozljeda događa se izvan posla, često kada se najmanje očekuje (prema američkom Nacionalnom vijeću za sigurnost). "S najboljim idejama, pravim alatima i svima koji pomažu kako bi redefinirali ono što je moguće, nijedan sigurnosni izazov neće biti prevelik da bismo ga prevladali, od radnog mjesta do bilo kojeg mjesta, izjavila je "Lorraine Martin, predsjednica i izvršna direktorica u NSC-u. Zato tijekom *Tjedna sigurnosti* Flowserve gradi sigurnosne navike koje se protežu izvan radnog mjesta u cilju opće sigurnosti. Takvom kulturom sigurnosti pokušava se osnažiti suradnike da prihvate „vlasništvo“ nad sigurnošću.

Promicanjem snažne kulture sigurnosti odražava se predanost „cilju nula nesreća“ kako bi Flowserve postao sigurnijim i boljim mjestom za rad. U sklopu tzv. „Tjedna sigurnosti“ usredotočenost je na raspravama i aktivnostima koje mogu pomoći u jačanju kulture sigurnosti, poboljšanju performansi i postizanju cilja nulte stope nesreća tzv. „Target zero accidents“. Program TargetZero teži nultoj nesreći i upravljanju nedostacima, emisijama i otpadom potičući kontinuirano poboljšanje, operativnu izvrsnost i inovacije.

Slika 6. Osnovna sigurnosna pravila



Izvor: Službena Flowserve stranica, <https://www.flowserve.com/en/esg/what-esg-stands-for/culture-stories/safety-culture/> (pristupljeno 24.04.2024)

"Sigurnost nije samo fizička sigurnost naših suradnika u našim objektima - radi se o našoj općoj dobrobiti na radnom mjestu i izvan njega", rekao je Scott Rowe, predsjednik i izvršni direktor Flowserve. "Kada se naši suradnici osjećaju sigurno na poslu i kod kuće, možemo bolje izgraditi kulturu u kojoj je sigurnost ugrađena u sve što radimo."



#### **4.4. Flowserve – Organizacijska kultura u stvarnosti – istraživanje i statistike**

U raznolikosti i bogatstvu kultura pojedinci neprestano grade svoje identitete koji se razlikuju od ostalih. Stvaranjem dobre organizacijske kulture zaposlenici osjećaju pripadnost organizaciji, stvaraju organizacijski identitet i organizacijsku klimu koja potiče timski rad i kreativnost. No isto tako, stvaranjem loše, neusklađene organizacijske kulture utječe se na lošu poslovnu klimu, gubitak motivacije, osjećaj nepripadanja, poteškoće u timskom radu itd.

Kako svaki pojedinac ima svoj vlastiti identitet i donosi u organizaciju svoju vlastitu kulturu, tako se ponekada događa da se taj identitet jednostavno ne poklapa sa organizacijom, što dovodi do poteškoća. Također se događaju situacije da vodstvo ima snažan negativan utjecaj koji naposljetku poništava pozitivne učinke organizacijske kulture.

Naravno i subjektivna poimanja igraju veliku ulogu u sustavu komunikacije i doživljavanju organizacijske kulture, stoga dva pojedinca mogu imati potpuno suprotna stajališta i mišljenja unutar jedne organizacijske kulture.

Za bolje razumijevanje i statističku usporedbu u nastavku teksta prikazane su statistike i obrade podataka putem slika, tablica i grafikona.

##### **4.4.1. Statistike „Comparably“**

Comparably je platforma koja omogućuje zaposlenicima anonimno ocjenjivanje i recenziranje svojih poslodavaca na temelju različitih aspekata poput kulture tvrtke, vodstva, kompenzacije i drugih. Pruža uvid u to kako zaposlenici doživljavaju svoje radno mjesto te pruža informacije ljudima koji su u potrazi za poslom. Tvrtke se rangiraju na temelju povratnih informacija zaposlenika, a Comparably nudi detaljne usporedbe prema različitim dimenzijama.

**RADNO VRIJEME** - Zaposlenici rade u prosjeku 8,9 sati dnevno

**SURADNICI** - 96% radi se svakodnevnoj interakciji sa svojim timom

**POGODNOSTI I BENEFICIJE** - Zaposlenici najčešće uzimaju 20-30 dana plaćenog godišnjeg odmora i bolovanja godišnje

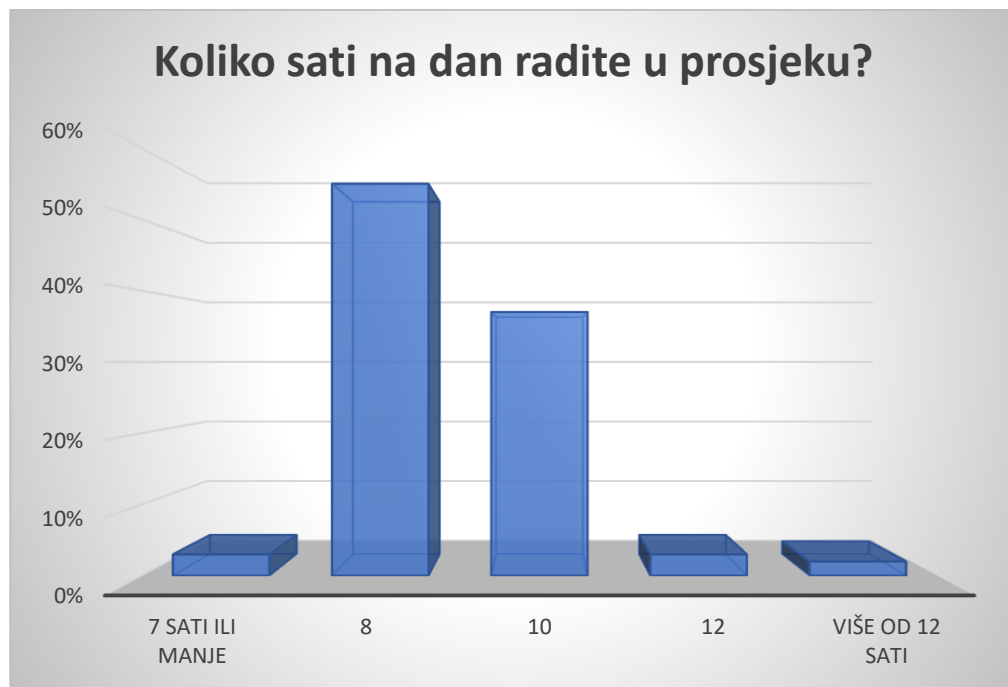
**RAVNOTEŽA POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA** - 84% zaposlenika izvještava da su zadovoljni ravnotežom između poslovnog i privatnog života

**POVRATNE INFORMACIJE OD NADREĐENIH** - Zaposlenici obično dobivaju povratne informacije o tome kako se poboljšati na poslu svaki tjedan

**RADNO OKRUŽENJE** - 93% smatra svoju radnu okolinu pozitivnom

Pitanja i recenzije su provedene na svjetskoj razini unutar koncerna Flowserve u svih 50 zemalja svijeta u kojima se Flowserve podružnice nalaze. U nastavku su prikazani rezultati od 447 zaposlenika u svim odjelima, svih spolova, svih etničkih pripadnosti i svih godina iskustva.

Grafikon 1. Koliko sati na dan radite u prosjeku?



Izvor: Izradio autor prema <https://www.comparably.com/companies/flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Grafikon 1. Na pitanje: koliko sati na dan radite u prosjeku, 3% ispitanih je odgovorilo kako rade 7 sati na dan ili manje. Osam sati na dan radi više od polovice ispitanika, 55%, dok 37% ispitanika radi 10 sati na dan. Dvanaest sati na dan radi 3% ispitanika a 2% ispitanika izjavilo je da rade više od 12 sati na dan.

Grafikon 2. Kakav je tempo rada?



Izvor: Izradio autor prema <https://www.comparably.com/companies/flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Grafikon 2. na pitanje kakav je tempo rada, 11% ispitanih izjavilo je da je tempo rada iznimno brz. Velika većina se složila da je tempo rada ugodno brz, 52%, ili umjeren, 32%, dok je 3% tempa označen kao lagan a 2% „birokratski“ ili iznimno lagan.

Grafikon 3. daje odgovor na pitanje o doživljaju radnog okruženja. Na to je 93% odgovorilo da radno okruženje doživljavaju pozitivno, dok 7% ispitanih svoje radno okruženje doživljavaju negativno.

Grafikon 3. Kako biste opisali vaše radno okruženje: kao pozitivno ili negativno?



Izvor: Izradio autor prema <https://www.comparably.com/companies/flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

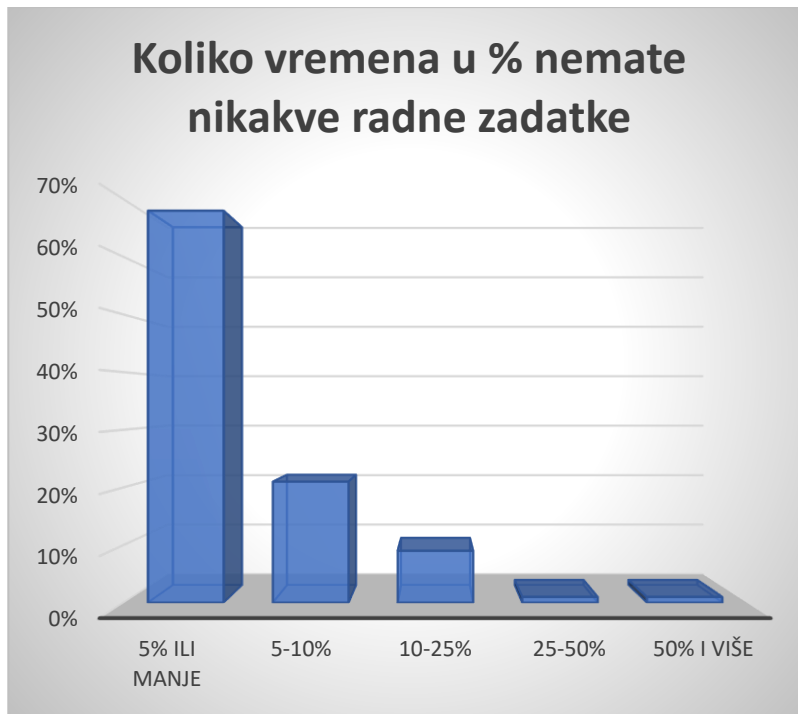
Grafikon 4. Imate li bliske prijatelje u radnom okruženju?



Izvor: Izradio autor prema <https://www.comparably.com/companies/flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Na pitanje imate li bliske prijatelje u radnom okruženju, 40% ispitanih potvrđuje da ima bliske prijatelje u radnom okruženju dok 60% ispitanika izjavljuju kako nemaju bliske prijatelje u radnom okruženju.

Grafikon 5. Koliko vremena, u postotcima, nemate nikakve radne zadatke?



Izvor:

Izradio autor prema <https://www.comparably.com/companies/flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Grafikon 5. na pitanje koliko vremena izraženo u postotcima, nemate nikakve radne zadatke, samo 1% ispitanika većinu vremena nema nikakve radne zadatke ili samo dio vremena (posljednja dva stupca na desnoj strani), 9% ispitanika izjavljuju da 10-25% vremena nemaju nikakve radne zadatke, 21% ispitanika 5-10% vremena a velika većina, njih čak 68% potvrđuje da samo 5% vremena ili manje nemaju nikakve radne zadatke.

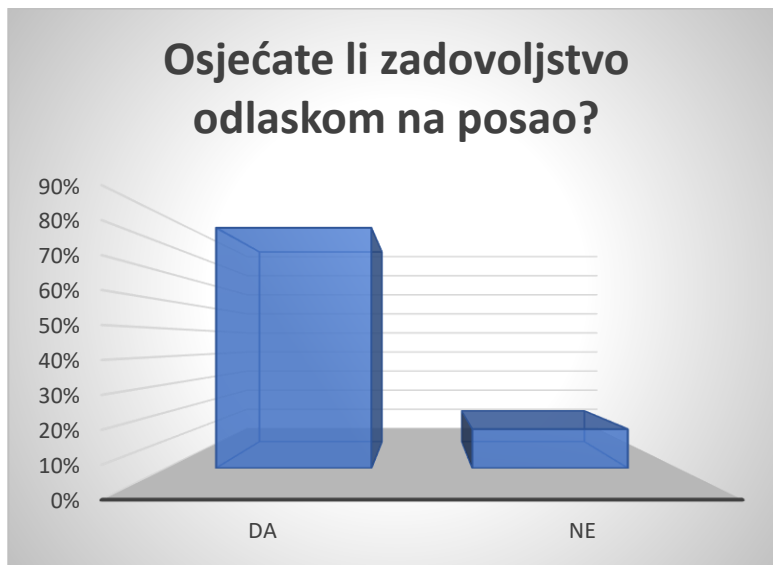
Grafikon 6. Kako vaši klijenti doživljavaju vašu organizaciju?



Izvor: Izradio autor prema <https://www.comparably.com/companies/flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Grafikon 6. na pitanje kako vaši klijenti doživljavaju vašu tvrtku, radi se o osobnoj procjeni ispitanika. Velika većina se slaže kako klijenti pozitivno doživljavaju Flowserve, 20% odgovara Fantastično, 58% smatra kako klijenti Flowserve doživljavaju dobro i 20% neutralno. Najmanji postotak, 1% smatra kako klijenti doživljavaju Flowserve loše i također 1% smatra Flowserve užasnim.

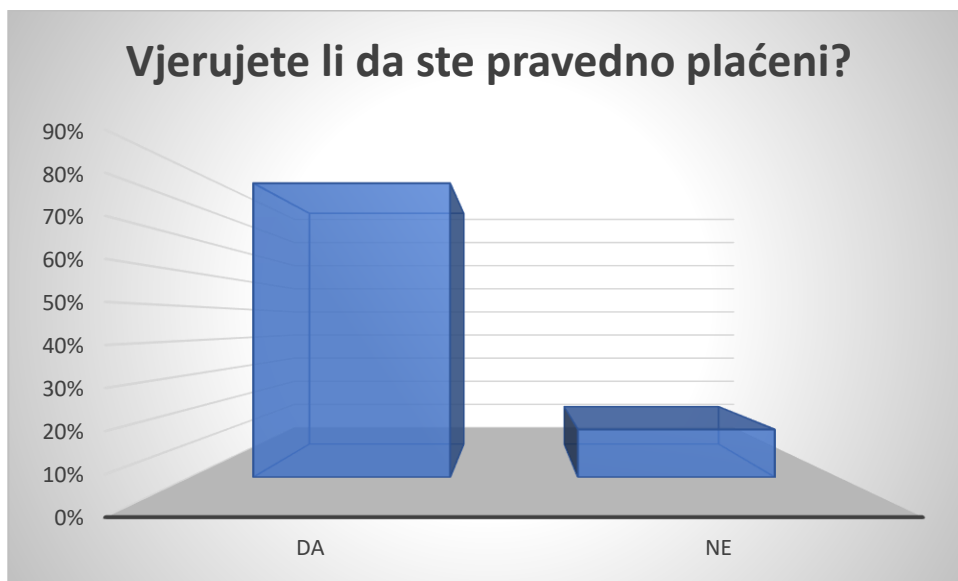
Grafikon 7. Osjećate li zadovoljstvo odlaskom na posao?



Izvor: Izradio autor prema <https://www.comparably.com/companies/flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Grafikon 7. na pitanje osjećate li zadovoljstvo odlaskom na posao, visokih 86% ispitanika veseli se svakodnevnom odlasku na posao dok, preostalih 14% ne osjeća zadovoljstvo.

Grafikon 8. Vjerujete li da ste pravedno plaćeni?

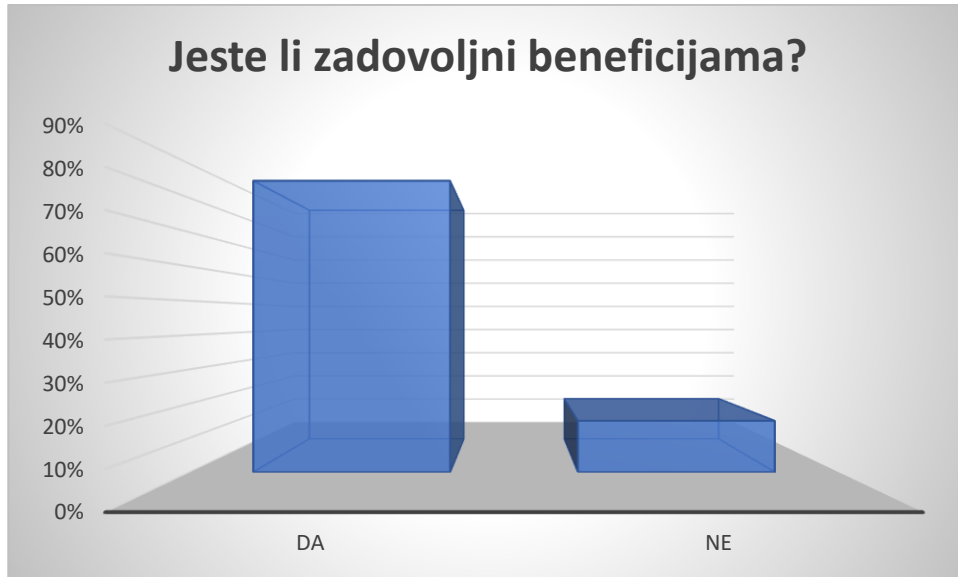


Izvor: Izradio autor prema <https://www.comparably.com/companies/flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

### Grafikon 8. Vjerujete li da ste pravedno plaćeni?

Većina zaposlenih u Flowserve je zadovoljna plaćom, njih 85%, dok 15% smatra da nisu pravedno plaćeni.

### Grafikon 9. Jeste li zadovoljni beneficijama?



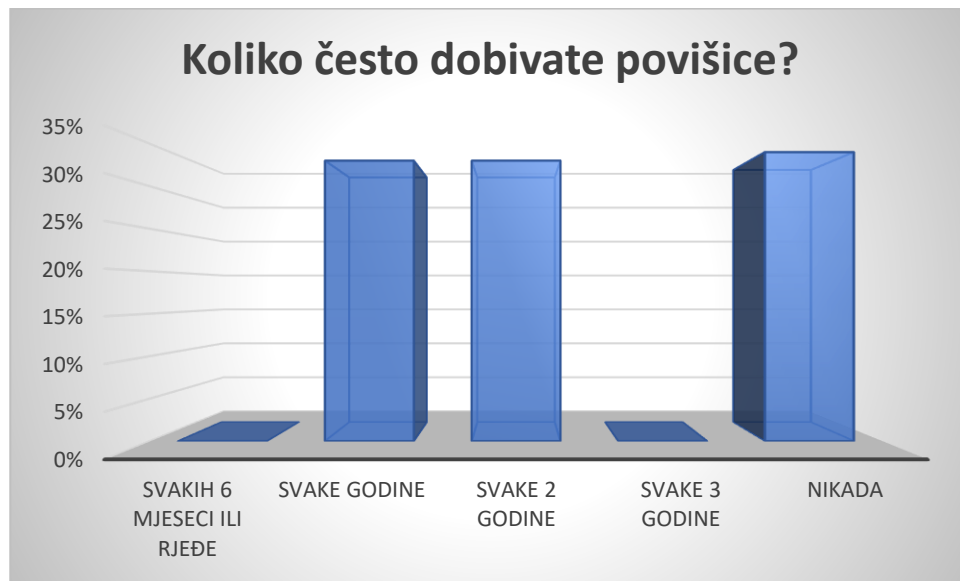
Izvor: Izradio autor prema <https://www.comparably.com/companies/flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

### Grafikon 9. jeste li zadovoljni svojim beneficijama.

Pitanje o beneficijama također također ukazuje na visok stapanj zadovoljstava unutar Flowserve-a, čak 85% ispitanih pokazuje zadovoljstvo, dok preostalih 15% nije zadovoljno po tom pitanju.



Grafikon 10. Koliko često dobivate povišice?



Izvor: Izradio autor prema <https://www.comparably.com/companies/flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Grafikon 10. Ovdje se vidi različito prakticiranje povišenja plaće. Svakih 6 mjeseci ili rjeđe nitko ne dobiva povišice, tj. 0%, svake godine povišice dobiva 33% ispitanih, kao i svake 2 godine, dok su to svake 3 godine opet 0% ispitanika. Ipak prilično visokih 34% ispitanih nikada ne dobiva povišice.

Grafikon 11. Jesu li ciljevi vaše tvrtke jasni i jeste li posvećeni njima?

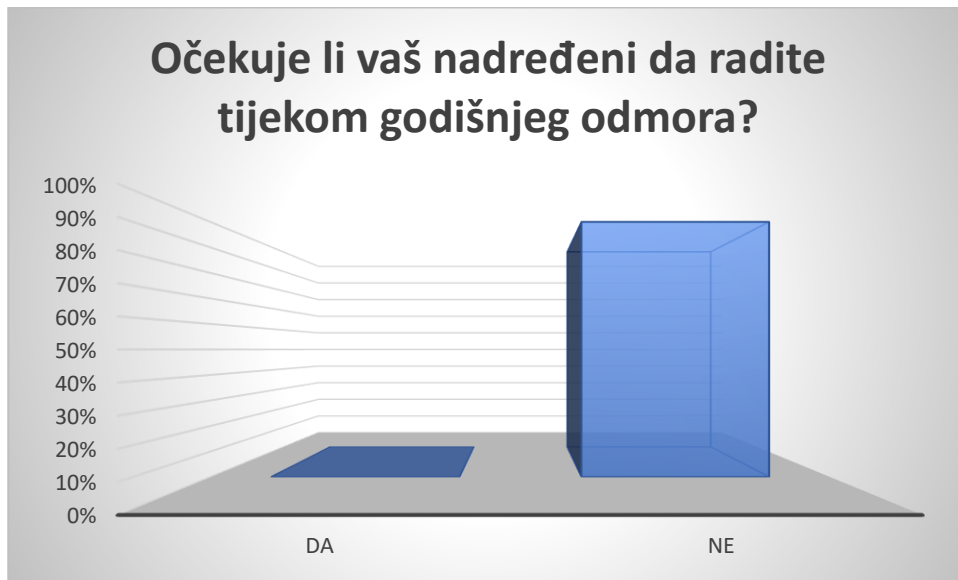


Izvor: Izradio autor prema <https://www.comparably.com/companies/flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Grafikon 11. Jesu li ciljevi vaše tvrtke jasni i jeste li posvećeni njima?

Gotovo svi zaposleni prepoznaju ciljeve Flowserve-a i posvećeni su njima, 91%, dok se 9% sa tim ne slaže.

Grafikon 12. Očekuje li vaš nadređeni da radite tijekom godišnjeg odmora?



Izvor: Izradio autor prema <https://www.comparably.com/companies/flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

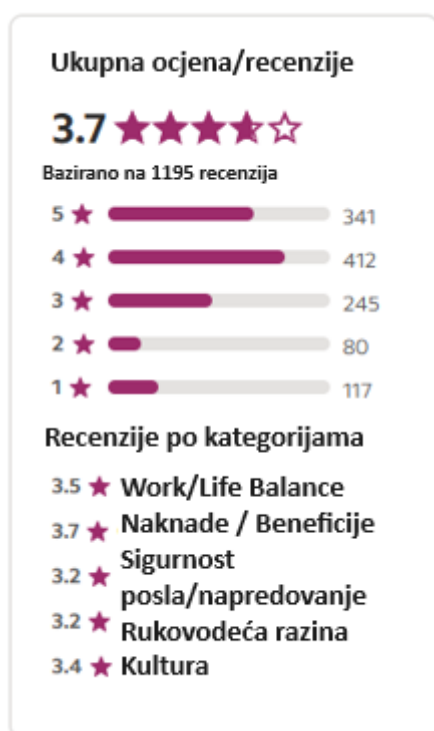
Grafikon 12. Očekuje li vaš nadređeni da radite tijekom godišnjeg odmora?

Svi zaposlenici, 100%, slažu se u tvrdnji da nadređeni ne očekuju da rade tijekom godišnjeg odmora.

#### 4.4.2. Statistike „Indeed“

Indeed je popularna platforma za traženje poslova gdje poslodavci mogu objavljivati oglase za posao, a tražitelji posla mogu pretraživati mogućnosti. Također pruža recenzije i ocjene tvrtki od zaposlenika. Zaposlenici mogu dijeliti svoja iskustva, ocjenjivati svoje radno mjesto i davati povratne informacije o raznim aspektima. Indeed recenzije slične su onima na Glassdooru, a obje platforme su u vlasništvu Recruit Holdings Ltd.

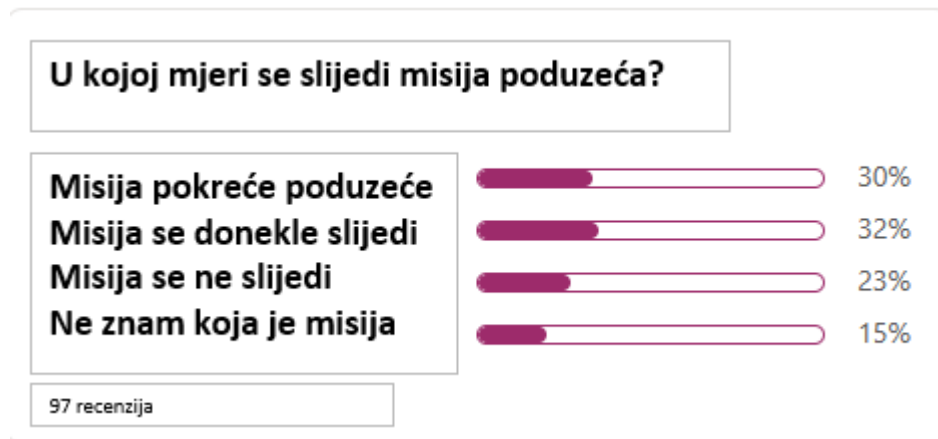
Grafikon 13. Ukupne recenzije po kategorijama



Izvor: Izradio autor prema <https://www.indeed.com/cmp/Flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Grafikon 13. prikazuje ukupne vrijednosti 1195 recenzija iz svih Flowserve poslovnica na teme Work/Life balance, naknade i beneficije, sigurnost posla i napredovanje, rukovodeća razina te na temu kulture u organizaciji. Prosjek recenzija približno odgovara gore navedenom prosjeku sa platforme Comparably. Obje platforme broje najbolje recenzije u kategorijama naknade i beneficije i Work/Life balance a najlošije u kategoriji rukovodeća razina.

Grafikon 14. U kojoj mjeri se slijedi misija poduzeća?



Izvor: Izradio autor prema <https://www.indeed.com/cmp/Flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Grafikon 14. prikazuje odgovore na pitanje: U kojoj se mjeri slijedi misija poduzeća? Čak gotovo 40 posto ispitanih odgovara da se misija poduzeća ne slijedi ili da ne znaju koja je misija poduzeća. Da se misija donekle slijedi, slaže se 32% ispitanih, dok 30 postu svakodnevno rade u duhu „misija pokreće poduzeće“.

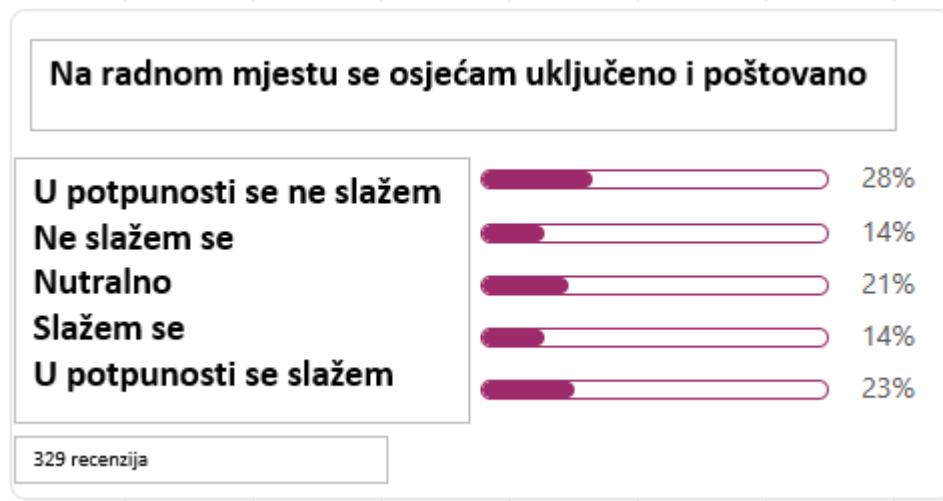
Grafikon 15. Povjerenje u suradnike



Izvor: Izradio autor prema <https://www.indeed.com/cmp/Flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Više od 40% ispitanih nema povjerenje u svoje suradnike i gotovo 40% se slaže da imaju povjerenje u svoje suradnike. Ostalih 22% je neutralno.

Grafikon 16. Uključenost i poštovanje na radnom mjestu



Izvor: Izradio autor prema <https://www.indeed.com/cmp/Flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Visokih 42% zaposlenih se na radnom mjestu ne osjeća uključeno i poštovano. Neutralno je 21% a uključeno i poštovano se osjeća trećina ili 37%.

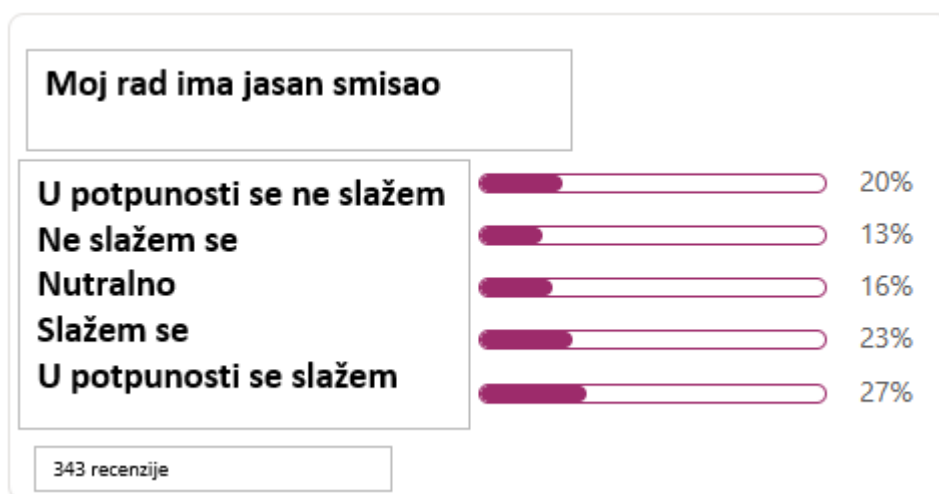
Grafikon 17. Moji suradnici me cijene kao osobu



Izvor: Izradio autor prema <https://www.indeed.com/cmp/Flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Da se ispitanici ne osjećaju cijenjeni kao osoba odgovara 33%, 15% je neutralno a većinskih 52% se slaže u tvrdnji da se osjećaju cijenjeni kao osoba.

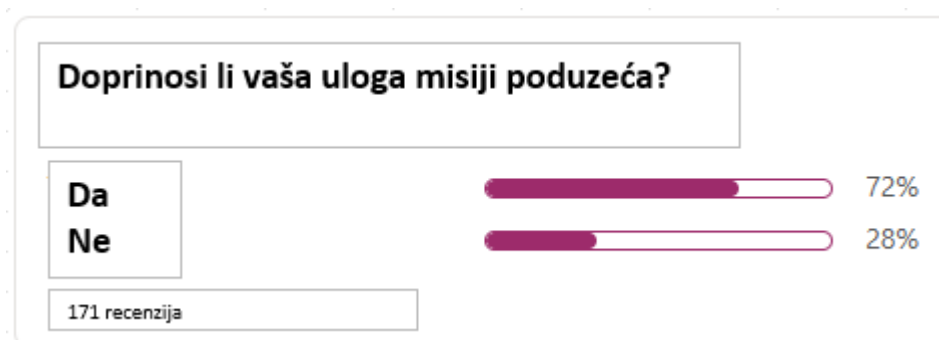
Grafikon 18. Moj rad ima jasan smisao



Izvor: Izradio autor prema <https://www.indeed.com/cmp/Flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Polovica ispitanih, njih 50% smatra da njihov rad ima jasan smisao. Njih 16% je neutralno a 33% ne visi jasan smisao u svome poslu.

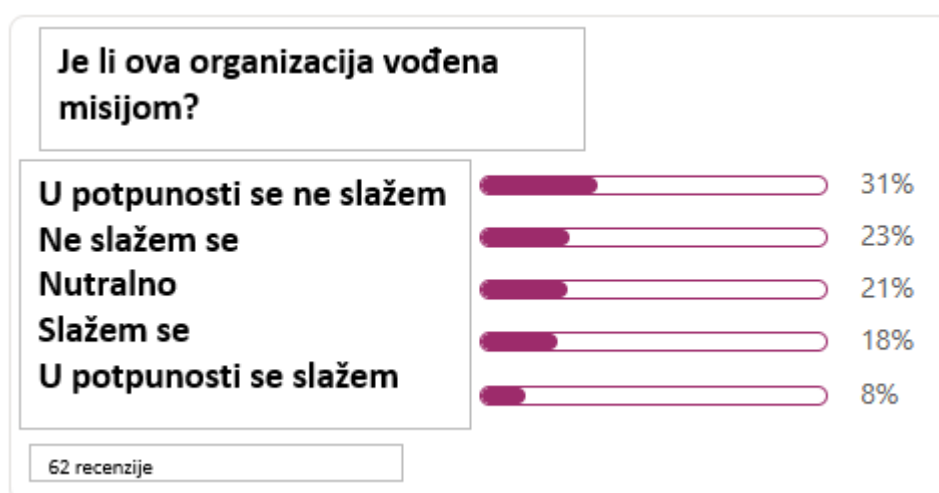
Grafikon 19. Doprinosi li vaša uloga misiji poduzeća?



Izvor: Izradio autor prema <https://www.indeed.com/cmp/Flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Na pitanje „doprinosi li vaša uloga misiji poduzeća“ visokih 72% se slažu, dok 28% smatra da njihova uloga ne doprinosi misiji poduzeća.

Grafikon 20. Je li ova organizacija vođena misijom?



Izvor: Izradio autor prema <https://www.indeed.com/cmp/Flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Slično pitanje kao u grafikonu 14., koje se u ovom slučaju odnosi na pojedinačne poslovnice. Iznenadujućih 54% se ne slaže da je njihova organizacija vođena misijom. Petina, 21% je neutralno, a samo 26% smatra da je njihova organizacija vođena misijom.

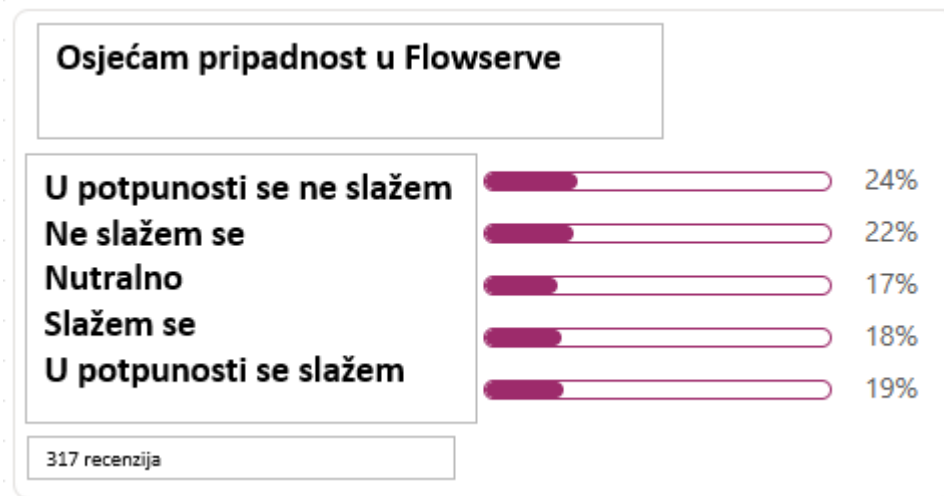
Grafikon 21. Biste li preporučili prijateljima raditi u Flowserve?



Izvor: Izradio autor prema <https://www.indeed.com/cmp/Flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Ipak bi više od polovice ispitanih pronašli razloge za preporuku Flowserve kao poslodavca svojim prijateljima, njih 57%, dok 43% to ne bi učinili.

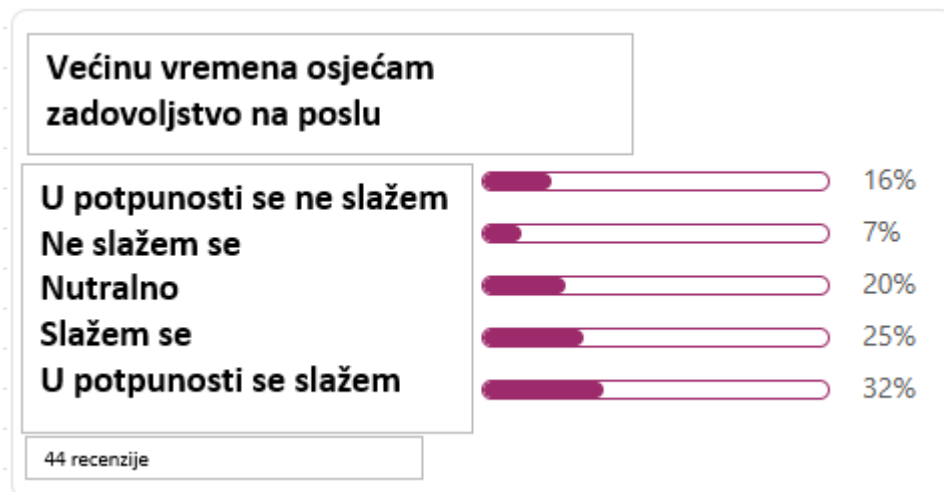
Grafikon 22. Osjećam pripadnost u Flowserve



Izvor: Izradio autor prema <https://www.indeed.com/cmp/Flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Gotovo polovica zaposlenih u Flowserve ne osjeća pripadnost koncernu, 17% je neutralno a 37% osjećaju pripadnost.

Grafikon 23. Većinu vremena osjećam zadovoljstvo na poslu

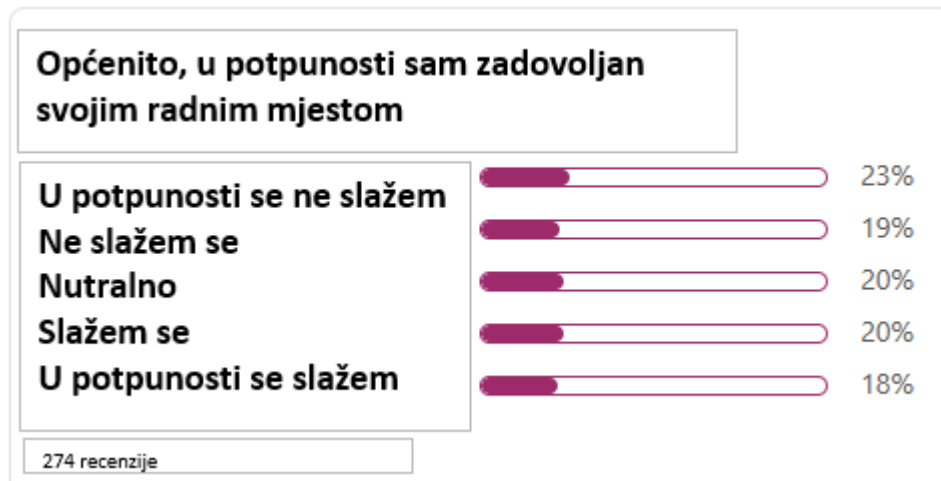


Izvor: Izradio autor prema <https://www.indeed.com/cmp/Flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Ispitanici platforme Indeed i ovo pitanje odgovaraju mnogo kritičnije nego ispitanici platforme Comparably koji su mnogo zadovoljniji na poslu. Na platformi Indeed je 57% većinu vremena zadovoljno na poslu. Petina, 20%, je neutralna a 23% ispitanih ne osjećaju zadovoljstvo na poslu.



Grafikon 24. Općenito, u potpunosti sam zadovoljan svojim radnim mjestom



Izvor: Izradio autor prema <https://www.indeed.com/cmp/Flowserve/reviews> (pristupljeno 15.05.2024)

Radnim mjestom je zadovoljno samo 38%, petina je i po ovom pitanju neutralna a nezadovoljni su većinskih 42% ispitanih.

#### 4.4.3. Statistike „Glassdoor“

Glassdoor je još jedna poznata platforma za osobe koje su u potrazi za poslom. Nudi recenzije tvrtki, informacije o plaćama i uvid u kulturu tvrtke. Zaposlenici mogu anonimno dijeliti svoja mišljenja o svom radnom mjestu, uključujući prednosti, nedostatke i ukupno zadovoljstvo. Glassdoor također pruža informacije o iskustvima s intervjuima, plaćama i pogodnostima.

Slika 7. Recenzije za raznolikost i inkluziju



Izvor: Izradio autor prema- <https://www.glassdoor.at/Bewertungen/Flowserve-Bewertungen-E1350.htm?countryRedirect=true> (pristupljeno 15.05.2024)

Slika 2 pojednostavljeno prikazuje kretanje recenzija za raznolikost i inkluziju<sup>51</sup> koje imaju lagani trend rasta u odnosu na prethodnu godinu.

Grafikon 25. Recenzije za raznolikost i inkluziju



Izvor: Izradio autor prema- <https://www.glassdoor.at/Bewertungen/Flowserve-Bewertungen-E1350.htm?countryRedirect=true> (pristupljeno 15.05.2024)

Prema grafikonu, najveći je broj recenzija sa 5 zvjezdica, 35%, što označava najvišu ocjenu, zatim slijedi 29% recenzija sa 4 zvjezdice, 19% sa 3 zvjezdice te po 9% za dvije i jednu zvjezdicu. Iz toga se može zaključiti da je većina ispitanih zadovoljna i daje visoke ocjene po pitanju raznolikosti i uključenosti unutar Flowserve-a.

---

<sup>51</sup> Inkluzija znači uključivanje i aktivno sudjelovanje svih ljudi u svim područjima života, bez obzira na njihove individualne razlike kao što su spol, etnička pripadnost, invaliditet, dob, seksualna orijentacija ili druge karakteristike. Cilj inkluzije je ukloniti prepreke, promovirati jednake mogućnosti i stvoriti okruženje u kojem je svaki čovjek poštovan i cijenjen.

Tablica 1. Analiza podataka u Europi(po državama) i SAD

Države	Njemačka	Francuska	Španjolska	Italija	Nizozemska	Ujedinjeno Kraljevstvo	Posjek Europe	SAD
Recenzije po kategorijama								
Naknade i beneficije	4.8 ↑	3.0 –	3.8 ↑	4.0 ↑	3.7 –	2.8 –	3.7	3.8 ↑
Work-life-balance	4.7 ↑	2.0 ↓	3.0 –	4.0 –	4.2 ↑	2.3 ↓	3.7	3.9 –
Prilike za karijeru	4.5 ↑	2.0 –	3.4 –	3.3 –	3.9 ↑	2.8 –	3.3	3.8 ↑
Kultura i vrijednosti	4.3 ↑	2.0 ↓	3.1 –	4.2 ↑	4.3 ↑	1.7 ↓	3.2	3.9 ↑
Raznolikost inkluzija	4.3 ↑	2.0 ↓	3.1 –	4.3 ↑	4.3 ↑	2.1 ↓	3.3	4.1 ↑
Rukovodeća razina	4.0 ↑	1.0 ↓	2.6 –	4.0 ↑	3.9 ↑	1.9 ↓	2.9	3.5 –
Opći prosjek								
Flowserve recenzija	4.5	4.0	3.6	4.0	4.3	2.7	3.8	4.0
% bi preporučili								
Flowserve dalje	75 %	0%	57%	81%	55%	24%	49%	78%
% podržava rukovodstvo S.Rowe	100%	100%	52%	98%	100%	1%	75%	86%
Podjela po visini recenzija								
5 zvjezdica	33%	0%	25%	36%	17%	18%	21%	19%
4 zvjezdice	33%	33%	50%	7%	75%	36%	39%	31%
3 zvjezdice	33%	44%	13%	43%	0%	14%	25%	26%
2 zvjezdice	0%	11%	4%	7%	8%	18%	8%	13%
1 zvjezdica	0%	11%	8%	7%	0%	14%	7%	11%
↑ trend rasta								
– trend stagnacije								
↓ trend pada								

Izvor: Izradio autor prema- <https://www.glassdoor.at/Bewertungen/Flowserve-Bewertungen-E1350.htm?countryRedirect=true> (pristupljeno 15.05.2024)

Tablica 1 prikazuje analizu podataka prikupljenu na stranici „Glassdoor“. U tablici su pojednostavljeno prikazane recenzije po različitim grupama. U gornjem dijelu tablice navedene su relevantne države Europe te prosjek Europe nasuprot cilju usporedbe, SAD, a lijevom strano se protežu grupacije recenzija, od različitih kategorija, preko prosjeka pa do podjele o visini i zastupljenosti recenzija prikazanih u lijevom donjem uglu tablice.

Za razliku od prethodno pojašnjenih grafikona, recenzije po kategorijama „naknade i beneficije“, „work-life-balance“, „prilike za karijeru“, „kultura i vrijednosti“,

„raznolikost i inkluzija“ te „rukovodeća razina“ daju uvid u pojedinačna iskustva ispitanih koja se odnose na njihovu poslovnicu. Promatrajući kretanja recenzija po državama uočava se koherentnost pojedinačnih uzoraka. Sudeći po recenzijama, najzadovoljniji je pojas srednjoeuropskih država, dok veoma kritično ocjenjivanju pristupaju države zapadnog pojasa Europe te Ujedinjeno Kraljevstvo.

Prilično zadovoljni, sa tendencijom rasta zadovoljstva po svim kategorijama, su ispitanici iz Njemačkih poslovnica čije su recenzije i najviše. Zatim slijede Italija i Nizozemska sa nešto manjim recenzijama. Prilično suzdržane recenzije dijele ispitanici Španjolske, dok su vidljivo najnezadovoljniji ispitanici Francuske i Ujedinjenog Kraljevstva sa najnižim recenzijama.

Ukupni prosjek Europe je ipak nešto niži od prosjeka SAD, čime ispitanici iz SAD pokazuju lagano viši stupanj zadovoljstva. Taj trend, zadovoljnijih ispitanika iz SAD, vidljiv je i u ostatku tablice u postotku zaposlenih koji bi Flowserve preporučili dalje te u postotku ispitanika koji podržavaju rukovodstvo Scota Rowe-a. Lagani preokret vidljiv je u postotcima recenzija po zvjezdicama gdje je „5“ najviša ocjena a „1“ najniža, tu su vidljivi nešto viši postotci najviših ocjena u Europi u odnosu na one u SAD.

Iako je organizacijsku kulturu zaista teško izmjeriti, ipak je ovakav uvid veoma zanimljiv za promatranje, upravo zbog toga što se radi o individualnim mišljenjima i doživljajima kulture na koju koncern može samo djelomično utjecati.

„Poslovni subjekt koji ne prepoznaje svoju kulturu, osuđen je na poduzimanje neadekvatnih rješenja ili, još gore, podcjenjivanje vrijednosti i normi koje omogućavaju postizanje poslovne izvrsnosti. Nasuprot tome, poslovni subjekt koji razumije svoju kulturu, prepoznaje teme i strategije koje imaju sposobnost da motiviraju menadžment i ostale kadrove za razumijevanje razvojnih smjernica i strukturnih promjena.“<sup>52</sup>

Osvješćivanje o utjecaju specifičnih kulturnih dimenzija društva na organizacijsko i poslovno ponašanje ključno je za ostvarivanje uspjeha na globalnoj razini.

---

<sup>52</sup> Vujić V. i dr., **Poslovna etika i multikultura**, Sveučilište u Rijeci, Zagreb, 2012., str. 278

## 5. ZANIMLJIVOSTI

Najveći postotak poslovne komunikacije u svijetu odvija se na engleskom jeziku između govornika kojima materinji jezik nije engleski: Japanac s Kinezom, Norvežanin s Rusom, Hrvat sa Saudijscem. Međutim to ne događa zato što zemlje izvornih govornika „guraju“ engleski jezik na međunarodnu poslovnu scenu svim mogućim sredstvima, već zbog toga što su modeli (žanrovi) poslovne komunikacije na engleskom jeziku prije svega jasni, logični i jednostavni, a potom tolerantni i uljudni. No, ta komunikacija ostaje pravo „minsko polje“ kulturoloških zamki, zbog moguće snažne interferencije nacionalne kulture govornika.

Zakonska regulativa je najjača kulturološka barijera.

Na primjer, zakoni koji reguliraju oglašavanje, međusobno se razlikuju u različitim državama. Oni se uglavnom odnose na kontrolu korištenja medija, sadržaj promotivne poruke, korištenje komparativne propagande, upotrebu djece u propagandi, kontrolu društveno osjetljivih proizvoda, kontrolu vlasništva i na različito oporezivanje velikih promotivnih budžeta. Državna regulativa o oglašavanju je prisutnija u razvijenim zemljama zbog razvijenosti promotivne prakse i tržišta općenito.<sup>53</sup>

„Primjeri poslovnog neuspjeha

Ukoliko se ne uvažavaju bitni kriteriji neke kulture, prije nego se krene u plasiranje proizvoda na tržište, događa se neuspjeh na poslovnoj sceni koji se snažno očituje kroz prevelike novčane izdatke.

Primjer 1: Latino-američka populacija u Americi s čuđenjem je promatrala promociju Chevroleta pod nazivom Nova. Na španjolskom to znači „ne ide“. Poslovni neuspjeh zagarantiran nedovoljnim poznavanjem jezika, žargona i lokalizama.

Primjer 2: Pepsi cola s promotivnom porukom u Tajvanu: „Come alive with Pepsi“ postigla je neuspjeh. Promotivna poruka prevedena na kineski je značila „Pepsi vraća vaše pretke iz groba“. Nije uvažen kulturološki kontekst religije. U kineskoj

---

<sup>53</sup> Hercigonja Z...: op.cit. str. 177 – 178.

tradicionalnoj religiji, štuku se mrtvi. Ovom porukom učinilo se svetogrđe. Diralo se u mrtve koji su prema kineskoj tradiciji zadobili status svetaca.

Primjer 3: Na australskom tržištu pokušala se probiti američka avionska kompanija pod nazivom EMU, a Emu je poznata australska ptica koja ne leti. Dakle promotivno ime je sugeriralo siguran neuspjeh. Konzumentima se prezentirala ironija. U našoj avionskoj kompaniji možete sigurno ne poletjeti ili pasti zato jer mi ne letimo kao što ni ptica Emu ne leti. Naziv Emu je asociirao na sigurnu propast i neuspjeh.

Primjer 4: Ime Diet Coke moralo se promijeniti u Cola Light, jer Japanci ne vole dijete. Dijeta je za njih asocijacija na bolest i lijekove.

Primjer 5: Kad je kompanija Shiseido, najveći japanski proizvođač kozmetike, uvela svoje proizvode na američko tržište, uvidjeli su da ih potrošači nisu dobro primili zbog toga što su u kompaniji ignorirali činjenicu da je za Amerikance praktičnost upotrebe veoma važna. Upotreba japanske kozmetike je bila komplicirana i zahtijevala puno vremena, te je za američko tržište napravljena nova linija proizvoda koji su mnogo jednostavniji.

Primjer 6: U Japanu u kvalitetu proizvoda je uključeno i pakiranje. Loše upakiran proizvod Japancima daje utisak loše kvalitete.

Primjer 7: U siromašnim zemljama veoma je važna cijena i veličina pakiranja. Unilever u Indiji prodaje šampon u malim plastičnim vrećicama koje su dovoljne za jednu upotrebu. Također je potrebno obratiti pažnju na simbole koji se koriste na pakiranju u zemljama s visokom stopom nepismenosti, jer se oni često mogu pogrešno interpretirati. Jedna kompanija, proizvođač hrane za novorođenčad u Africi na pakiranju je imala sliku bebe. Afrički potrošači su bili užasnuti. Nakon nekog vremena, otkrilo se i zašto. Naime Afrikanci su interpretirali simbol bebe na pakiranju hrane kao oznaku sastojka. Dakle hrana za bebe zapravo sadrži same bebe. Pogrešna interpretacija simbola, rezultirala je poslovnim neuspjehom.

Primjer 8: Mnoge uspješne marketing kompanije su propale jer se nije posvetila dovoljna pažnja pratećim uslugama. U nekim zemljama ideja preventivnog održavanja proizvoda nije dio kulture. Zbog toga proizvod treba prilagoditi uvjetima s rjeđim tehničkim servisom. Razina pismenosti i obrazovanja utječu na promjenu uputstava za

korištenje proizvoda. Jednostavan izraz u jednoj kulturi može biti potpuno nerazumljiv drugoj i dovesti do pogrešne upotrebe proizvoda“<sup>54</sup>

„Za uspješnu poslovnu suradnju sa inozemnim partnerima neophodno je poznavati njihovu kulturu. Iako postoje razlike Europe u odnosu na Ameriku, treba naglasiti da i u samoj Europi treba biti svjestan postojanja različitosti. Početne razlike se mogu uočiti na osnovu uvida u kulturne poglede na vrijeme:

- Vrijeme je novac (SAD)
- Oni koji žure prvi stižu na groblje (Španjolska)
- Prije vremena nije vrijeme, poslije je prekasno (Francuska).“<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Ibidem

<sup>55</sup> Martić M.V., POSLOVNA KULTURA I POSLOVNO PREGOVARANJE, Stručni rad, Stručni rad  
UDK 005.73:174,DOI 10.7251/SVR1511182M

## 6. ZAKLJUČAK

Sudar kultura iz različitih zemalja i kontinenata predstavlja izazov našeg doba. Kroz globalizaciju gospodarstva, migracije naroda i turizam koji obuhvaćaju čitavu zemaljsku kuglu, mnogo se znatnije nego prije susrećemo s drugim kulturama - sa svim prilikama, svom fascinacijom i svim poteškoćama koje to sa sobom nosi. Iz privatnih i poslovnih razloga mnogo se više putuje stranim zemljama a osim toga i u svojoj domaćoj svakodnevici neprestano susrećemo ljude s drugom kulturnom pozadinom. Ne samo za pojedince, već i za društvo kao cjelinu, susret sa drugim kulturama koje imaju drugačije vrijednosti, navike i drugačije obrasce ponašanja, postalo je dio naše svakodnevice.

Različite kulture sve su prisutnije u svakoj zemlji te danas gotovo da ne postoji zemlja u kojoj žive samo pripadnici te specifične kulture. Stoga je gotovo nemoguće poslovno se razvijati ukoliko nema suradnje s drugim kulturama. Čak i najjednostavnija interakcija poprimila je drugi oblik zbog razlike u kulturi.

Kultura kao osnovno obilježje svake nacije snažno utječe na oblikovanje identiteta pojedinca, grupe i društva u cjelini. U poslovnom svijetu, kulturu možemo promatrati kroz obilježja jedinstvene i prepoznatljive organizacijske kulture. Sve veća potreba za postizanjem ravnoteže među različitim kulturama postaje sve izraženija

Potrebno je razumjeti vlastitu kulturu kako bismo ju mogli usporediti s drugim kulturama, odnosno otkriti točke podudaranja i razilaženja. Poznavanje različitosti u kulturama u vrijeme globalizacije je nužnost, dio opće poslovne kulture, a pridonosi usklađenijoj komunikaciji i uspješnijoj poslovnoj suradnji. Poslovni odnosi trebaju se graditi na sposobnostima za interakciju i komunikaciju s okolinom u kojoj pojedinac mora biti osposobljen za izgrađivanje partnerskih odnosa. Također je važno prilagoditi se poslovnim partnerima iz različitih kultura i znati prihvatiti vrijednosti, znanja i običaje kultura s kojima dolaze u doticaj.

Flowserve je već odavno prepoznao „moć“ organizacijske kulture i njihova nastojanja su usmjerena na stvaranje i održavanje kolektivnog razmišljanja prema utvrđenim misijama, vrijednostima i ciljevima. Bez obzira na ta nastojanja, svaka pojedinačna grupa razvija se na svoj način u svome identitetu i smjeru. Neki su orijentirani na promjene i konstantno gibanje („flow“) dok drugi preferiraju stabilnost i sigurnost. Neki su pobornici novih dolazećih tehnologija i znanja, dok su drugi skeptični prema njima. Gore navedena istraživanja su pokazala da svaka nacija zaista živi i posluje po određenim specifičnostima svojih utemeljenih vrijednosti i ponašanja u



organizacijskoj kulturi te da koncern samo djelomično može utjecati na usmjeravanje prema postavljenim i unaprijed utvrđenim vrijednostima i pravilima ponašanja. Iako je prosjek recenzija na području Europe donekle podudaran sa prosjekom recenzija u SAD, ipak je znatno vidljiv jaz između zadovoljstva u pojedinim dijelovima Europe.

Bez obzira na sve te razlike, upravo otvorenost i uzajamna suradnja sa pravom „dozom“ svakoga od navedenih ponašanja vodi prema putu uspješnosti. Bitno je da poslovanje između različitih kulturnih pripadnika ne bude prijetnja ili izazov, nego upravo prilika za poboljšanje poslovanja i konkurentnosti, razvoj inovativnosti i kreativnosti.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala**, Gloden marketing, Zagreb, 1999.
2. Bebek, B., Kolumbić, A.: **Poslovna etika**, Sinergija, Zagreb, 2000.
3. Cardona, P., Rey, C.: **Upravljanje pomoću misija**, MATE, Zagreb, 2009.
4. Kloze, A.: **Poduzetnička etika**, Školska knjiga, Zagreb, 1996.
5. Osredečki, E.: **Poslovno komuniciranje & Poslovni bonton**, Novo ažurirano izdanje, Naklada Edo, 2021.
6. Vujić V. i dr., **Poslovna etika i multikultura**, Sveučilište u Rijeci, Zagreb, 2012.
7. Hercigonja Z., **UTJECAJ KULTURE NA MEĐUNARODNO POSLOVANJE**  
Stručni rad /Professional paper UDK 339.5:008, str. 171-180
8. Janičijević, N.: **Organizaciona kultura**, Ekonomski fakultet Beograd i Ulixes, Novi Sad, 1997.,
9. Martić M.V., **POSLOVNA KULTURA I POSLOVNO PREGOVARANJE**, Stručni rad, Stručni rad UDK 005.73:174,DOI 10.7251/SVR1511182M
10. F.Vreg, **Europska kultura i turističko komuniciranje**, Informatologija, br.3, Zagreb, 2007., str 180-188
11. Auer-Rizzi, W.,Wie internationale Unternehmen eine globale Kultur aufbauen, [Wie internationale Unternehmen eine globale Kultur aufbauen - HRM.de](#) (10.01.2024)
12. Blog Mirakul, Zver D., Organizacijska kultura  
<https://www.mirakul.hr/blog/organizacijska-kultura/> (26.04.2024)
13. Business insider, Cain A. 5 quirks of American business culture you probably won't see outside the US <https://www.businessinsider.com/american-business-culture-quirks-2017-2> (08.01.2024)
14. Cassis, R., Forbes Business Council,  
<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/04/13/cultural-differences-explain-the-business-chasm-between-the-us-and-europe/?sh=395939d82775>  
(10.01.2024)
15. Cultural atlas, Business Culture, Cultural Atlas Editors, 2016,  
<https://culturalatlas.sbs.com.au/american-culture/american-culture-business-culture>  
(08.01.2024)
16. Deutsche Welle, Kontrec-Goedecke A., Značenje kulture u procesu europske integracije  
<https://www.dw.com/hr/zna%C4%8Denje-kulture-u-procesu-europske-integracije/a-2516382> (19.01.2024)

17. Eurodev Blog, <https://www.eurodev.com/blog/5-differences-between-usa-and-eu-business-culture#:~:text=Americans%20are%20often%20viewed%20as%20being%20more%20assertive,more%20informal%20and%20casual%20in%20their%20business%20interactions> (10.01.2024)
18. Hoffmann, F., Manager Magazin, <https://www.manager-magazin.de/harvard/unternehmenskultur-in-amerika-und-deutschland-a-b5145ddb-0002-0001-0000-000029861841> (10.01.2024)
19. Leitner S., „Što je kultura?“, <https://nova-akropola.com/covjek-i-svijet/aktualno/sto-je-kultura/> (25.04.2024)
20. Passport to trade, Business communication, [Business communication in Germany: language matters \(businessculture.org\)](https://businessculture.org/blog/2014/05/29/differences-between-america-and-europe/) (08.05.2024)
21. Passport to trade, <https://businessculture.org/blog/2014/05/29/differences-between-america-and-europe/> (10.01.2024)
22. Schmoll M., A helpful guide to American work culture and business etiquette <https://www.berlitz.com/blog/american-work-business-culture-etiquette> (08.01.2024)
23. Službena Flowserve stranica, <https://www.flowserve.com/en/aboutflowserve/company/integrity-compliance> (24.04.2024)
24. Startacus, The US vs.European Business Culture Differences, <https://startacus.net/culture/the-us-vs-european-business-culture-differences> (10.01.2024)
25. Startup wissen, Unternehmenskultur in Deutschland und in den USA: die wichtigsten Unterschiede, <https://startupwissen.biz/unternehmenskultur-deutschland-versus-usa/> (10.01.2024)
26. Stewart Zachwieja, A., Business Culture, Business Etiquette, Culture, Etiquette, <https://www.globig.co/blog/a-quick-guide-to-business-etiquette-in-the-united-states> (08.01.2024)
27. Platforma Comparably, <https://www.comparably.com/companies/flowserve/reviews> (15.05.2024)
28. Platforma Indeed, <https://www.indeed.com/cmp/Flowserve/reviews> (15.05.2024)
29. Platforma Glassdoor, <https://www.glassdoor.at/Bewertungen/Flowserve-Bewertungen-E1350.htm?countryRedirect=true> (15.05.2024)

30. Ruiz, J. Što je korporativna kultura: značaj i glavni elementi [Što je korporativna kultura: značaj i glavni elementi \(postposmo.com\)](#) (18.03.2024)
31. Telegraf.rs/b92, <https://www.telegraf.rs/zanimljivosti/1731467-ovih-20-americkih-obicaja-su-uvredljivi-u-ostatku-sveta-a-mnogi-su-i-nama-normalni> (10.01.2024)

## POPIS ILUSTRACIJA

### POPIS TABLICA

TABLICA 1 – Analiza podataka u Europi (po državama) i SAD.....	52
--	----

### POPIS SLIKA

SLIKA 1 – Kultura.....	8
SLIKA 2 – Nastanak i povijest Flowserve.....	25
SLIKA 3 – Flowserve vrijednosti.....	29
SLIKA 4 – Ponašanja i vrijednosti.....	30
SLIKA 5 – Program integriteta i usklađenosti.....	31
SLIKA 6 – Osnovna sigurnosna pravila.....	33
SLIKA 7 – Recenzije za raznolikost i inkluziju.....	50

### POPIS GRAFIKONA

GRAFIKON 1 – Koliko sati na dan radite u prosjeku? .....	35
GRAFIKON 2 – Kakav je tempo rada?.....	36
GRAFIKON 3 – Kako biste opisali vaše radno okruženje: kao pozitivno ili negativno?.....	37
GRAFIKON 4 – Imate li bliske prijatelje u radnom okruženju?.....	37
GRAFIKON 5 – Koliko vremena, u postocima, nemate nikakve radne zadatke?.....	38
GRAFIKON 6 – Kako vaši klijenti doživljavaju vašu organizaciju?.....	39
GRAFIKON 7 – Osjećate li zadovoljstvo odlaskom na posao?.....	40

<b>GRAFIKON 8 – Vjerujete li da ste pravedno plaćeni?.....</b>	<b>40</b>
<b>GRAFIKON 9 – Jeste li zadovoljni beneficijama?.....</b>	<b>41</b>
<b>GRAFIKON 10 – Koliko često dobivate povišice?.....</b>	<b>42</b>
<b>GRAFIKON 11 – Jesu li ciljevi vaše tvrtke jasni i jeste li posvećeni njima?.....</b>	<b>42</b>
<b>GRAFIKON 12 – Očekuje li vaš nadređeni da radite tijekom godišnjeg odmora?.....</b>	<b>43</b>
<b>GRAFIKON 13 – Ukupne recenzije po kategorijama.....</b>	<b>44</b>
<b>GRAFIKON 14 – U kojoj mjeri se slijedi misija poduzeća?.....</b>	<b>45</b>
<b>GRAFIKON 15 – Povjerenje u suradnike.....</b>	<b>45</b>
<b>GRAFIKON 16 – Uključenost i poštovanje na radnom mjestu.....</b>	<b>46</b>
<b>GRAFIKON 17 – Moji suradnici me cijene kao osobu.....</b>	<b>46</b>
<b>GRAFIKON 18 – Moj rad ima jasan smisao.....</b>	<b>47</b>
<b>GRAFIKON 19 – Doprinosi li vaša uloga misiji poduzeća?.....</b>	<b>47</b>
<b>GRAFIKON 20 – Je li ova organizacija vođena misijom?.....</b>	<b>48</b>
<b>GRAFIKON 21 – Biste li preporučili prijateljima raditi u Flowserve?.....</b>	<b>48</b>
<b>GRAFIKON 22 – Osjećam pripadnost u Flowserve.....</b>	<b>49</b>
<b>GRAFIKON 23 – Većinu vremena osjećam zadovoljstvo na poslu.....</b>	<b>49</b>
<b>GRAFIKON 24 – Općenito, u potpunost sam zadovoljan svojim radnim mjestom.....</b>	<b>50</b>
<b>GRAFIKON 25 – Recenzije za raznolikost i inkluziju.....</b>	<b>51</b>