

# Protokol i kulturološke razlike

---

**Kos, Stjepan**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:953906>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**

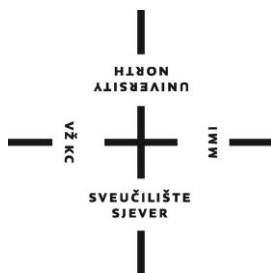


*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



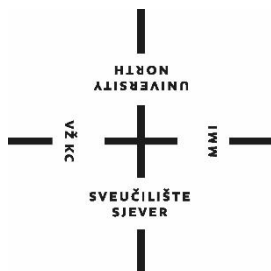
DIPLOMSKI RAD br. 74/OJ/2017

**PROTOKOL I KULTUROLOŠKE RAZLIKE**

Stjepan Kos

Varaždin, studeni 2017. godine

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Odnosi s javnostima**



DIPLOMSKI RAD br. 74/OJ/2017

**PROTOKOL I KULTUROLOŠKE RAZLIKE**

Student:  
Stjepan Kos, mat.br. 0221/338D

Mentor:  
doc. dr. sc. Anita Jeličić

Varaždin, studeni 2017. godine

# Prijava teme diplomskoga rada

studenta iv. semestra diplomskog studija

Odnosa s javnostima  
74/OJ/2017

BROJ:

(upisuje studentska referada)

IME I PREZIME STUDENTA

STJEPAN KOS

MATIČNI BROJ

0221/336D

NASLOV IZABRANE TEME  
DIPLOMSKOGA RADA

PROTOKOL I KULTUROLOŠKE RAZLIKE

NASLOV IZABRANE TEME DIPLOMSKOGA  
RADA NA ENGLLESKOM JEZIKU

PROTOCOL AND CULTURAL DIFFERENCES

KOLEGIJ IZ KOJEG JE IZABRANA  
TEMA DIPLOMSKOGA RADA

PROTOKOLI ODNOSA S JAVNOSTIMA

MENTOR

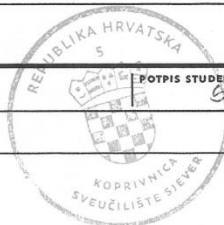
DOC.DR.SC. ANITA JELIČIĆ

U VARAŽDINU, DANA

31.08.2017.

POTPIS MENTORA

POTPIS STUDENTA



## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	6
<b>SUMMARY</b> .....	8
<b>1. UVOD</b> .....	9
<b>1.1. Struktura rada</b> .....	9
<b>2. ULOGA PROTOKOLA U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU</b> .....	10
<b>3. RAZVOJ DIPLOMACIJE I DIPLOMATSKOG PROTOKOLA</b> .....	11
<b>3.1. Zadaća i uloga protokola i ceremonijala u međunarodnim odnosima</b> .....	13
<b>3.2. Organizacija i mogući propusti u diplomatskom protokolu</b> .....	15
<b>4. POSLOVNO KOMUNICIRANJE I POSLOVNI PROTOKOL</b> .....	17
<b>4.1. Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji</b> .....	18
<b>4.2. Bonton u poslovnoj komunikaciji</b> .....	20
<b>4.2.1. Upoznavanje, predstavljanje, pozdravljanje</b> .....	21
<b>4.2.2. Oslovljavanje i tituliranje</b> .....	22
<b>4.2.3. Kultura telefonskog i poslovnog komuniciranja</b> .....	23
<b>4.2.4. Poslovno odijevanje</b> .....	24
<b>4.2.5. Pravila ponašanja i odijevanja na domjencima</b> .....	25
<b>4.2.6. Poslovni sastanci</b> .....	27
<b>4.2.7. Poslovni ručkovi i večere</b> .....	28
<b>5. KULTURA I INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA</b> .....	30
<b>5.1. Pojmovno određenje kulture</b> .....	31
<b>5.2. Kultura poslovnih organizacija u kontekstu globalnog menadžmenta</b> .....	32
<b>5.3. Interkulturalna komunikacija</b> .....	33
<b>5.4. Komunikacijsko psihološki modeli za rješavanje interkulturalnih problema u komunikaciji</b> .....	35
<b>5.4.1. Komunikacijski kvadrat</b> .....	35
<b>5.4.2. Vrijednosni i razvojni kvadrat</b> .....	36
<b>5.4.3. Unutarnji tim</b> .....	37
<b>5.4.4. Riemann-Thomannov model</b> .....	37
<b>5.4.5. Interkulturalni začarani krugovi</b> .....	38
<b>6. INTERKULTURALNI MENADŽMENT</b> .....	40
<b>7. ISTRAŽIVANJE O KULTUROLOŠKIM RAZLIKAMA U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI</b> .....	44
<b>7.1. Definiranje problema</b> .....	44
<b>7.2. Razlog odabira teme</b> .....	45
<b>7.3. Ciljevi istraživanja</b> .....	45

<b>7.4. Istraživačka pitanja .....</b>	<b>45</b>
<b>7.5. Hipoteze .....</b>	<b>45</b>
<b>7.6. Vrsta istraživanja, izvori i metoda prikupljanja podataka .....</b>	<b>46</b>
<b>7.7. Područje istraživanja.....</b>	<b>46</b>
<b>7.8. Matrica.....</b>	<b>46</b>
<b>7.9. Ograničenja, uzorak i vrijeme .....</b>	<b>47</b>
<b>7.10. Očekivana primjenjivost rezultata .....</b>	<b>47</b>
<b>7.11. Rezultati istraživanja.....</b>	<b>47</b>
<b>7.12. Zaključci istraživanja .....</b>	<b>61</b>
<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>63</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>66</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>67</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>68</b>

## SAŽETAK

Protokol omogućava slanje informacija na prethodno propisan način te uvelike olakšava ustaljen način interakcije, posebno u kulturološkom smislu. U modernome društvu različiti ljudi komuniciraju na različite načine, baš kao i ljudi u različitim društvima diljem svijeta, a način na koji ljudi komuniciraju je način na koji žive. U radu je posebno obrađeno poslovno komuniciranje koje je izrazito važno za svaku organizaciju koja posluje širom svijeta s obzirom da prilikom takvog poslovnog komuniciranja dolazi do miješanja različitih kultura. Nemoguće je širiti poslovne horizonte bez stalnog usavršavanja i prilagođavanja različitim kulturama. Interkulturalna komunikacija je oblik komunikacije kojemu je cilj razmjena informacija preko različitih kultura i društvenih skupina te igra ključnu ulogu u međunarodnim poslovnim pothvatima. Za uspješnu poslovnu komunikaciju izrazito je važno poznavati pravila ponašanja pa tako važno mjesto u radu zauzima bonton. U poglavlju o bontonu detaljnije su obrađena pravila ponašanja koja se odnose na upoznavanje, poslovno odijevanje, poslovne ručkove/večere i sl. Za sklapanje poslova izuzetno su važne sljedeće tri stvari: *profesionalnost, znanje i kulturno ponašanje*.

Veliki dio neverbalnog ponašanja ukorijenjen je u kulturi. Jedan od najvećih izazova globalizacije jeste njen utjecaj na kulturu i društvo. U radu su također posebno obrađeni modeli za rješavanje komunikacijskih problema do kojih može doći tijekom interkulturalne komunikacije. Modeli za uspješno rješavanje komunikacijskih problema su: *Komunikacijski kvadrat, Vrijednosni i razvojni kvadrat, Unutarnji tim, Riemann-Thomannov model, Interkulturalni začarani krugovi*. U posljednjem poglavlju koje se odnosi na teorijski dio, obrađen je interkulturalni menadžment koji se bavi pitanjima međusobnih odnosa i interakcije pripadnika različitih kultura prilikom uspostavljanja komunikacije usmjerene prema učinkovitoj suradnji i postizanju poslovnog uspjeha na međunarodnom globalnom tržištu.

Istraživanje je provedeno putem ankete. Glavna tema ankete odnosi se na istraživanje kulturoloških razlika u poslovnoj komunikaciji. Rezultatima istraživanja došlo se do zaključka da kulturološke razlike u većoj mjeri utječu na poslovnu komunikaciju, da poslovni

subjekti uče glavne kulturološke elemente s kojima se susreću pri poslovanju s drugim kulturama te da poslovni ljudi koji bolje razumiju i poznaju drugu kulturu imaju veće izgleda za uspješno sklapanje poslova.

Ključne riječi: interkulturalni odnosi, komunikacija, kultura, neverbalna komunikacija, protokol



## SUMMARY

The protocol allows the information to be sent in the prescribed manner and greatly facilitates the established mode of interaction, especially in the cultural sense. In modern society, different people communicate in different ways, just like people in different societies around the world, and the way people communicate the way they live. The paper deals with business communication, which is of particular importance to any organization that operates around the world, since such business communication is intertwined with different cultures. It is impossible to spread business horizons without constant improvement and adaptation to different cultures. Intercultural communication is a form of communication whose purpose is to exchange information across cultures and social groups and play a key role in international business ventures. For a successful business communication, it is extremely important to know the rules of conduct so that an important place in the work is taken for granted. In Chapter Bonton, the rules of behavior related to dating, business dress, business lunches / dinners, etc. are dealt with in more detail. The following three things are important for dealing with jobs: *professionalism, knowledge and cultural behavior*.

Much of the non-verbal behavior is rooted in culture. One of the greatest challenges of globalization is its impact on culture and society. The paper also deals with models for addressing communication problems that may arise during intercultural communication. The models for successful communication problems are: *the Communication Squadron, the Value and Development Squad, the Internal Team, the Riemann-Thomann Model, Intercultural Enchanted Circuits*. In the last section dealing with the theoretical part, intercultural management is dealt with dealing with issues of interrelationships and interaction between members of different cultures when establishing communication aimed at effective cooperation and achieving business success on the international global market.

The survey was conducted through a survey. The main topic of the survey concerns the research of cultural differences in business communication. The results of the research have come to the conclusion that cultural differences have a greater impact on business communication, that business subjects learn the main cultural elements they are encountering in dealing with other cultures, and that business people who understand better and know another culture have greater prospects for successful engagement Affairs.

Key words: intercultural relations, communication, culture, nonverbal communication, protocol

# 1. UVOD

Umijeće komunikacije i međuljudski odnosi postaju sve važniji dio suvremenog društva u poslovnom svijetu. Prioritet poslovnog čovjeka je ovladati komunikacijom kako bi bio što uspješniji u svojem poslovanju. Da bi bili uspješni u poslovnom komuniciranju, ljudi iz poslovnog okruženja moraju se stalno educirati kako bi bili u korak s najnovijim trendovima i saznanjima suvremenog poslovanja. Poslovno komuniciranje provodi se unutar poslovnog svijeta i bitan je dio poslovanja u organizaciji i izvan nje. O poslovnom komuniciranju ovisi nekad i uspješnost samog poslovnog događaja. U svijetu poslovnog komuniciranja postoje određena pravila kojih se treba pridržavati. To su pravila koja se odnose na susretljivost, točnost, urednost, poštovanje i sl. Poslovno komuniciranje je mač s dvije oštrice.

U nekim situacijama je korisno i djelotvorno te donosi korist svima ili većem broju sudionika u procesu komuniciranja, a u drugoj prilici može biti svoja vlastita suprotnost ako se izvodi na pogrešan način.

Glavni predmet ovog rada jest ispitati kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji između poslovnih ljudi koji se susreću i posluju s partnerima iz različitih zemalja te kako te kulturološke razlike utječu na uspješnost sklapanja poslova.

## 1.1. Struktura rada

Ovaj rad sastoji se od 7 poglavlja. Prvo poglavlje odnosi se na uvod te spominje predmet i svrhu rada kao i ciljeve i metodologiju istraživanja. Drugo poglavlje bavi se protokolima u odnosima s javnošću te teorijski određuje ulogu protokola u odnosima sa javnostima. Treće poglavlje odnosi se na diplomaciju i diplomatski protokol, a spominje razvoj diplomacije i diplomatskog protokola, kao i zadaću i ulogu protokola i ceremonijala u međunarodnim odnosima. Također teorijski se bavi organizacijom i mogućim propustima u diplomatskom protokolu. Četvrto poglavlje bavi se poslovnom komunikacijom i poslovnim protokolom, odnosno navode se poslovni protokoli u različitim kulturama kao i bonton u poslovnoj komunikaciji. On uključuje upoznavanje, predstavljanje, pozdravljanje, oslovljavanje i tituliranje, kulturu telefonskog i poslovnog komuniciranja, poslovno odijevanje, pravila ponašanja i odijevanja na domjencima te poslovne sastanke. Peto poglavlje bavi se kulturom i interkulturalnom komunikacijom, odnosno pojmovno se

određuje kultura, te kultura poslovnih organizacija u kontekstu globalnog menadžmenta. Također poglavlje definira interkulturalnu komunikaciju i komunikacijsko psihološke modele za rješavanje interkulturalnih problema u komunikaciji. Šesto poglavlje bavi se interkulturalnim menadžmentom. Sedmo poglavlje uključuje istraživanje o kulturološkim razlikama u poslovnoj komunikaciji, metodologiju istraživanja, rezultate istraživanja te glavne zaključke koji su proizašli iz istraživanja. Rad završava zaključkom te popisom literature i priloga.

## 2. ULOGA PROTOKOLA U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Riječ „protokol“ grčkog je podrijetla. U početku je označavala vrpču ili pečat koji se lijepio na neki dokument, što je bio dokaz njegove izvornosti. Iz toga se kasnije izveo glagol „protokolirati“, što znači uvesti dokument u posebnu knjigu koja je kasnije nazvana protokolom. Danas se protokolom nazivaju i svojevrsni međunarodni sporazumi, zbirke pisanih i običajnih normi međusobnog ponašanja država i njihovih predstavnika kao i posebne ustanove koje se bave primjenom navedenih normi.<sup>1</sup>

Protokol se ne svodi samo na ceremonijal i kurtoaziju, nego označuje ukupan način ophođenja u svim službenim situacijama i profesionalcima koji su dobro upoznati s pravilima protokola daje jasne poruke. Prema tome, protokol obuhvaća sve aspekte komunikacije, dogovora i pregovora, jer uključuje ophođenje s drugim osobama kako na međunarodnom planu, tako i u unutarnjim javnim aktivnostima država kao i aktivnostima poslovnih organizacija.<sup>2</sup>

Prve protokolarne norme pojavile su se još za vrijeme Dubrovačke Republike krajem 17. stoljeća. Iako protokol svoje korijene ima u diplomaciji, procesom globalizacije i razvojem društva, danas je protokol važan dio mnogih subjekata, od međunarodnih organizacija, nevladinih udruga i multinacionalnih kompanija.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Berković S., Diplomacija i diplomatska profesija, Urban Media, 2006., Dubrovnik, str. 7-12.

<sup>2</sup> Ibid, str. 9.

<sup>3</sup> Ibid.

### 3. RAZVOJ DIPLOMACIJE I DIPLOMATSKOG PROTOKOLA

Pod diplomatskim protokolom podrazumijevamo skup pravila ponašanja službenih predstavnika subjekata međunarodnog prava, odnosno država i međunarodnih organizacija u ostvarivanju diplomatskih funkcija u međunarodnim odnosima, a ceremonijalom se smatra dio protokola koji se ponajprije odnosi na poštovanje pravila uobičajenih u svečanim prigodama.<sup>4</sup>

Temeljni dokumenti kojima su propisane protokolarne norme prema kojima se odvijaju svi važniji događaji na međudržavnoj razini su Bečka konvencija o diplomatskim odnosima iz 1961. godine i Bečka konvencija o konzularnim odnosima te Konvencija UN-a o regulaciji međunarodnog ophođenja i ponašanja. Usvajanjem i prihvaćanjem tih konvencija, države su se obvezale poštovati konkretna općeprihvaćena načela u međusobnom ophođenju.<sup>5</sup>

Bečka konvencija o diplomatskim odnosima samo je minimum koji države i njihovi predstavnici moraju strogo poštovati. Ukoliko se ne poštuju te norme, može doći do diplomatskih nesporazuma i ozbiljnijih sporova među državama. Ona pitanja koja nisu uređena međunarodnim ugovorima, rješavaju se na osnovi međunarodnog običajnog prava, općeprihvaćene prakse, domaćim zakonodavstvom, te ustaljenim tradicijama i običajima država. Time se najviše uređuje pitanje ceremonijala, reda prvenstva i povlastica. Sukladno političkim, gospodarskim i tehnološkim promjenama u svijetu, mijenjaju se i pravila protokola i ceremonijala te samim time i pravila utvrđena u tim konvencijama u nekim svojim dijelovima postaju nedovoljna s obzirom na protek vremena.<sup>6</sup>

Suvremena diplomacija očituje se u manjoj formaliziranosti u odnosima i komunikaciji. Najviše su promjene nastale oko ceremonijala, koji je sve više pojednostavljen i prilagođen potrebama brzog i konkretnog razvitka događaja i postizanja svrhe u diplomatskim odnosima. Najviše utjecaja to je imalo na odijevanju diplomata, tako što je napušteno nošenje diplomatske odore, a vrlo rijetko se koristi i izrazito svečana odjeća poput fraka i jutarnjeg odijela (žaketa), kao i u napuštanju komunikacije putem posjetnica. Opsežniji i izraženiji protokol i ceremonijal još su se sačuvali u monarhijama, dok je primjerice protokol u

---

<sup>4</sup> Berković S., *Diplomacija i diplomatska profesija*, Urban Media, 2006., Dubrovnik, str. 13-16.

<sup>5</sup> *Ibid.*, str.13-16.

<sup>6</sup> *Ibid.*

multilateralnoj diplomaciji iznimno pojednostavljen i prilagođen brzom i djelotvornom diplomatskom komuniciranju. No, bez obzira na sva pojednostavljenja i prilagodbe suvremenoj diplomatskoj komunikaciji, ipak je i dalje važna uloga protokola i ceremonijala, pomoću kojih se osigurava odgovarajući tretman diplomatskih predstavnika i subjekata međunarodnog prava, utemeljen na načelu pravne jednakosti država. Protokolom se može iščitati i stupanj odnosa između pojedinih država.<sup>7</sup>

Osim službenih i strogo formalnih događanja, važan dio diplomatskog posla predstavljaju i naizgled neslužbene društvene aktivnosti i obaveze, a na koje se diplomatski predstavnik također poziva zbog svoje diplomatske funkcije. Diplomatski predstavnik u takvim prilikama, kada kontaktira sa strukturama i predstavnicima države primateljice, te drugim domaćim i stranim relevantnim čimbenicima, također u službenoj funkciji i u tom kontekstu mora voditi računa o svojem ponašanju i izjavama.

Tijekom provođenja protokola može doći i do propusta koji mogu dovesti do ozbiljnih teškoća i velikih sporova, a uzrok tome mogu biti objektivni i subjektivni razlozi.

Temeljna zadaća protokola i ceremonijala je stvarati pozitivno ozračje u diplomatskim odnosima i tako pridonositi uspostavi i razvitku miroljubivih i korektnih međunarodnih odnosa. Kako bi se takvo pozitivno ozračje i ostvarilo, protokol i ceremonijal od sudionika posebno zahtijevaju uljudnost u ophođenju, te je to nezamjenjivi čimbenik u svakodnevnom ponašanju diplomatskih i konzularnih predstavnika i drugih aktera u međunarodnim odnosima.<sup>8</sup>

Protokolom se uređuju mnoga pitanja: pitanja reda prvenstva (preseance) i ceremonijala u svezi s raznim relevantnim događanjima u međunarodnim odnosima u kojima sudjeluju najviši državni dužnosnici, diplomatski predstavnici i drugi visoki uglednici. Protokolom se također razrađuju programi diplomatskih posjeta i susreta te sva statusna, proceduralna i slična pitanja u svezi s diplomatskim predstavništvom te privilegiji i imuniteti njegovih članova i članova njihovih obitelji, diplomatska lista, diplomatska komunikacija i prijepiska, dodjela odličja i ostala slična pitanja.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Berković S., *Diplomacija i diplomatska profesija*, Urban Media, 2006., Dubrovnik, str. 13-16.

<sup>8</sup> *Ibid.*, str. 55-59.

<sup>9</sup> *Ibid.*

Protokolarnе i ceremonijalne norme u državi su jedinstvene i obično ih objavljuje poglavar države posebnim dekretom. Radi uvođenja reda, osim državnog redoslјjeda dužnosti, dobro je da svaki državni resor ima svoj unutarnji redoslјjed dužnosti. To je važno za unutarnji protokolarni red, ali i za sudjelovanje dužnosnika i djelatnika u nekom međunarodnom događaju. Prilikom odlaska u inozemni posjet, izuzetno je važno da svaki član izaslanstva ima ravnopravnog partnera po redoslјjedu. Protokol i ceremonijal su kako u diplomaciji, tako i na unutarnjem planu, jezik bez riječi.<sup>10</sup>

### 3.1. Zadaća i uloga protokola i ceremonijala u međunarodnim odnosima

Zadaće diplomatskog protokola su mnogostruke i vrlo složene pa zbog toga svaka država pri Ministarstvu vanjskih poslova ima organiziran Protokol kao instituciju u kojoj rade profesionalni diplomati. Smatra se da je protokol najrafiniranija i najsuptilnija diplomacija. Od svih zadaća, najvažnije su one koje se odnose na rješavanje pitanja reda prvenstva (preseance), ceremonijala i etikecije. Također jedna od važnijih zadaća Protokola je organizacija sadržaja i ceremonijala događaja u kojem sudjeluje poglavar države, predsjednik vlade ili ministar vanjskih poslova. Protokol predlaže i provodi mjere primanja, boravka i ispraćaja stranih državnih dužnosnika, kao i stranih veleposlanika. Osim toga, ažurira diplomatsku listu, rješava pitanja iz područja povlastica, imuniteta i carinskih olakšica stranih diplomata akreditiranih u dotičnoj zemlji, kao i članova međunarodnih organizacija. U dužnosti Protokola je i vođenje dosjea stranih kandidata za nacionalna odličja i pripremanje privole za strana odličja nacionalnim kandidatima. U poslove Protokola također ulaze i poslovi pripreme i slanja notifikacija, vjerodajnica, pozivnih pisama, pisama imenovanja i egzekvatures.<sup>11</sup>

Zadaća ceremonijala izgubila je svoj značaj koji je imala u prošlosti, no još se uvijek ceremonijal zadržao u monarhijama. Još uvijek su se zadržali i manji oblici svečanosti kojima se želi posebice istaknuti neki događaj od nacionalnog interesa ili neki međunarodni događaj važan za nacionalne interese. Ceremonijal nema propisanih međunarodnih normi, već ga u svakoj zemlji propisuje poglavar države ili vlada imajući na umu međunarodnu

---

<sup>10</sup> Berković S., Diplomacija i diplomatska profesija, Urban Media, 2006., Dubrovnik., str. 17-26.

<sup>11</sup> Mikolić M., Diplomatski i poslovni protokol, Barbat, 2002., Zagreb, str. 12-13.

praksu. Posebno se kod provođenja ceremonijala vodi računa o odavanju jednkih počasti poglavarima država, predsjednicima vlada, ministrima vanjskih poslova i veleposlasticima. Za međunarodne odnose nije toliko bitno koliko su obredi blještavi, nego kako se oni i prema kome primjenjuju. Mnoge su zemlje napustile običaj svečanih dočekivanja i ispraćaja u zračnim lukama pa su cijeli ritual, ako ga imaju, prenijele u kraljevske ili predsjedničke palače. Isto su tako napušteni i svečani dočeci i ispraćaji s vojnim počastima stranim predsjednicima vlada. Zbog toga se u svim prigodama treba poštovati protokol zemlje primateljice, a u uzvratnom se posjetu može primijeniti i načelo reciprociteta. Najbolje je prethodno dogovoriti se s protokolom zemlje šiljateljice da bi se izbjegli nepotrebni nesporazumi koji bi mogli negativno utjecati na rezultat jednog posjeta.<sup>12</sup>

U ceremonijalne se norme ubraja i red prvenstva u redoslijedu različitih ili istih rangova. Tijekom 19. stoljeća prihvaćeno je načelo jednakosti svih država bez obzira na njihovu veličinu i moć, pa je prihvaćen abecedni red prvenstva i to na jeziku zemlje primateljice. Danas, ako drugačije nije dogovoreno, prevladava načelo engleske ili francuske abecede. U nekim se situacijama može primijeniti i načelo senioriteta (starosti), tj. po dužini obnašanja neke dužnosti odnosno od datuma preuzimanje neke dužnosti. To se načelo primjenjuje i kod određivanja reda prvenstva među veleposlasticima akreditiranim u jednoj državi tj. od dana i vremena kada su predali vjerodajnice šefu države primateljice.<sup>13</sup>

Ceremonijal glede reda prvenstva koristi i zakon desnog i zakon blizine u odnosu prema osobi s najvišim rangom na nekoj svečanosti, u odnosu prema domaćinu i slično. Prema zakonu desnog, počasnog gosta se uvijek smješta desno od domaćina ili od osobe najvišeg ranga. Zakon blizine se najčešće koristi kada se osobe kreću u koloni tako da je prvi po redu prvenstva uvijek iza osobe najvišeg ranga. Ako je najniži rang prvi u koloni, tada je redoslijed obrnut, tj. od najnižeg do najvišeg.<sup>14</sup>

Ceremonijal i protokol nameću uljudnost koja mora prevladavati među ljudima dobrih namjera. Uljudnost je najvažnija u pregovorima, pri zaključivanju i objavljivanju međunarodnih dokumenata, ona je svagdašnjica u aktivnostima diplomata i konzula kao i u poslovnim krugovima. Zbog toga i protokol mora težiti održavanju pozitivne atmosfere i

---

<sup>12</sup>Mikolić M., *Diplomatski i poslovni protokol*, Barbat, 2002., Zagreb, str. 12-13.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Ibid.

nastojati izgladiti sporove i nesuglasice do kojih može doći tijekom poslovnih pregovora. Ceremonijal koji se primjenjuje u međunarodnim događajima izuzetno je važan pa zbog toga svaka vlada s najvećom ozbiljnošću pristupa organizaciji međunarodnih sastanaka. Pozornost i sjaj koji prate takve događaje često i uvjetuju njihov uspjeh. Briga koja se pokazuje da bi se primanju jednog poglavara države, izaslanstvu, potpisivanju ugovora, ministru, veleposlaniku i drugima dao doličan sjaj, zapravo pokazuje stupanj kojim države žele očitovati svoj položaj u njihovim odnosima te smjer u kojem žele da se ti odnosi nastave razvijati. Svečanost obreda, širina primanja, razvitak razgovora kao i dodjela odličja upućuje na stupanj na koji jedna i druga strana žele učiniti javnim svoj sporazum, prijateljstvo i suradnju. Ceremonijal svojim sjajem pridonosi uzdizanju i dužnom poštovanju samog događaja.<sup>15</sup>

### 3.2. Organizacija i mogući propusti u diplomatskom protokolu

Svaka država ima organiziranu najmanje jednu službu protokola. Monarhije u većini slučajeva imaju organizirano nekoliko službi protokola, posebno dvor, posebno vlada. U onim državama u kojima postoji više takvih službi protokola, protokol u Ministarstvu vanjskih poslova često se naziva i „Diplomatskim protokolom“. Tim se nazivom pobliže označava da je taj protokol pozvan da ispunjava obveze države primateljice spram akreditiranog diplomatskog zbora i da bude posrednik u diplomatskoj komunikaciji diplomatskog zbora s tijelima državne uprave.

Organizacija službe protokola u republikama razlikuje se od zemlje do zemlje, no većina njih ima jedinstvenu službu protokola. Tamo gdje ima više službi protokola postoje razrađena pravila rada i kompetencija pojedinih službi protokola i odnosa među njima, posebice u dijelu koji se odnosi na ukupnost međunarodnih odnosa i poslova. Zbog toga je u svijetu uobičajeno da služba protokola u ministarstvu vanjskih poslova bude središnja služba, te po broju djelatnika i veća. A to proizlazi iz činjenice da ukupnost protokolarno-ceremonijalnih poslova vezanih uz međunarodnu korespondenciju, uz ostvarivanje imuniteta i privilegija izvršava upravo služba protokola ministarstva vanjskih poslova.

---

<sup>15</sup> Berković S., *Diplomacija i diplomatska profesija*, Urban Media, 2006., Dubrovnik., str. 17-26.



Protokol se kao organizacija dijeli na odjele ili odsjeke koji obavljaju specifične zadaće i poslove. Od važnijih odjela, Protokol ministarstva čine sljedeći: odjel za ceremonijal, odjel za međunarodnodiplomatsko dopisivanje, odjel za imunitete i privilegije stranih diplomatskih misija i njihovih predstavnika. Uz te odjele, u mnogim državama postoji i zaseban odjel za primjenu sigurnosti stranih diplomatskih misija i diplomata te odjel za konzularna predstavništva i za međunarodne organizacije.<sup>16</sup>

Ostale službe protokola, tj. službe pri predsjedniku države i pri vladi pisano ne komuniciraju izravno s diplomatskim zborom u zemlji primateljici ili s vlastitim diplomatskim misijama u inozemstvu, a ni s međunarodnim čimbenicima u svijetu. Čitava službena korespondencija s navedenim čimbenicima ide preko ministarstva vanjskih poslova. Služba protokola pri ministarstvu vanjskih poslova obavještava ovlaštene službe pri predsjedniku države i pri predsjedniku vlade, koje su neposredno zadužene i odgovorne u suradnji s protokolom ministarstva za finalizaciju neke aktivnosti. Time se zapravo izbjegava nepotrebno „lutanje“ međunarodnih čimbenika u obavljanju njihovih zadaća, jer tako imaju samo jednog glavnog korespondenta, a također time se izbjegava i mogućnost da pojedino državno tijelo ne bude u pravo vrijeme obaviješteno o nekoj međunarodnoj aktivnosti.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Mikolić M., *Diplomatski i poslovni protokol*, Barbat, 2002., Zagreb, str. 16.

<sup>17</sup> *Ibid.*, str. 8-21.

## 4. POSLOVNO KOMUNICIRANJE I POSLOVNI PROTOKOL

Umijeće komunikacije i međuljudski odnosi postaju sve važniji dio suvremenog društva u poslovnom svijetu. Prioritet poslovnog čovjeka je ovladati komunikacijom kako bi bio što uspješniji u svojem poslovanju. Da bi bili uspješni u poslovnom komuniciranju, ljudi iz poslovnog okruženja moraju se stalno educirati kako bi bili u korak s najnovim trendovima i saznanjima suvremenog poslovanja.

Poslovno komuniciranje provodi se unutar poslovnog svijeta i bitan je dio poslovanja u organizaciji i izvan nje. O poslovnom komuniciranju ovisi nekad i uspješnost samog poslovnog događaja. U svijetu poslovnog komuniciranja postoje određena pravila kojih se treba pridržavati. To su pravila koja se odnose na susretljivost, točnost, urednost, poštovanje i sl. Poslovno komuniciranje je mač s dvije oštrice. U nekim situacijama je korisno i djelotvorno te donosi korist svima ili većem broju sudionika u procesu komuniciranja, a u drugoj prilici može biti svoja vlastita suprotnost ako se izvodi na pogrešan način.

U suvremenom poslovnom svijetu osobno, pisano, telefonsko komuniciranje kao i ostali moderni oblici priopćavanja djeluju bolje, dugotrajnije i imaju pozitivan povratan učinak ako se provode znalački. Pod pretpostavkom da onaj tko šalje informaciju i onaj tko je prima govore istim „kodom“, na istoj valnoj dužini, uvijek će ostvariti dublji učinak ona forma koja je oblikovana u dobroj mjeri ukusa i znanja. To naročito vrijedi u situacijama kada se recipijentu obraća prvi puta. Osim lijepih riječi koje treba koristiti u poslovnom komuniciranju, bonton je također izrazito važan element svake komunikacije ako se koristi na ispravan način.<sup>18</sup>

Poslovno komuniciranje izrazito je važno za organizacije koje posluju širom svijeta prilikom čega dolazi do miješanja različitih kultura. Nemoguće je širiti poslovne horizonte bez stalnog usavršavanja i prilagođavanja različitim kulturama. Izvršna komunikacija između osoblja ali i komunikacija prema javnostima ključno je sredstvo svake organizacije ako želi biti uspješna.

---

<sup>18</sup> Izvor: Spaho, K., Organizational Communication Process, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues, Vol XXV No.2, Prosinac 2012., str. 309-318., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=138686&lang=en](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=138686&lang=en). (29.08.2017.)

Učinkovit komunikator će uvijek sugovorniku prenijeti najveću količinu informacija na način da bude najbolje shvaćen i pri tome će koristiti sve oblike komunikacije koje poznaje.

Interkulturalna poslovna komunikacija igra ključnu ulogu u međunarodnim poslovnim pothvatima. Ne postoji "prava" kultura i zbog toga ne treba očekivati za jednu kulturu da je u potpunosti u skladu s drugom. Svaka organizacija sa zaposlenicima iz različitih religija, jezika ili nacionalnosti donosi različite kulture u društvo. Nesporazumi se mogu pojaviti kada zaposlenici nemaju znanja o interkulturalnom komuniciranju. Razvijanje poslovnih komunikacijskih vještina na multinacionalnom tržištu zahtijeva velik trud. Jedan od najznačajnijih aspekata globalne ekonomske integracije je brzo rastuća interakcija među ljudima i zajednicama diljem svijeta. Na neki način ova povezanost je zbližila sve ljude, a smanjila njihove različitosti. Uspješno upravljanje raznolikošću među zaposlenicima, kupcima i drugim zainteresiranim stranama sve je više prepoznato kao imperativ za poslovni uspjeh. Tvrtke također imaju važnu ulogu u poticanju međukulturalnog razumijevanja i dijaloga, s obzirom na njihovu ulogu u izgradnji gospodarstava, njihov položaj kao mjesta sa zajedničkim ciljem i identitetom, te njihov rad u multikulturalnom upravljanju.<sup>19</sup>

#### 4.1. Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji

U današnjem svijetu globalizacije poslovna kultura postaje sve kompliciranija i sve uniformiranija, ona utječe na cjelokupnu strukturu komunikacije. Različiti dijelovi svijeta karakteriziraju različite kulturne specifičnosti s kojima svaki poslovni čovjek treba biti upoznat kako se njegove poruke ne bi pogrešno protumačile i otežale poslovanje na nekom od svjetskih tržišta.<sup>20</sup>

Također, veliki dio poruka poslovni partneri odašilju već i svojom neverbalnom komunikacijom. To se prije svega odnosi na kontakt očima, na govor i ton govora, pravila dodirivanja tijekom pozdravljanja, položaj tijela i sl. Također na kulturnu uvjetovanost poslovne komunikacije utječe i poslovi engleski jezik.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Osredečki E., Poslovno komuniciranje i poslovni bonton, Naklada EDO: Biblioteka poslovnih priručnika, 2007., Zagreb, str. 25-32.

<sup>20</sup> Izvor: Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji, <http://www.mirakul.hr/blog/razlicito-tumacenje-neverbalne-poslovne-komunikacije-razlicitim-kulturama/>, (14.11.2017.)

<sup>21</sup> Ibid.

Tijekom poslovne komunikacije u Zapadnim kulturama sasvim je normalno gledanje druge osobe u oči, a izbjegavanje pogleda često se tumači kao nepovjerenje i nezainteresiranost, dok se na području Afrike gledanje u oči osobe višeg ranga smatra nepoštivanjem. U Indiji se kontakt očima izbjegava između osoba različite socioekonomske moći, a u Egiptu se izbjegava kontakt očima između muškaraca i žena.<sup>22</sup>

Kod govora i tona govora, stručnjaci za poslovnu komunikaciju smatraju kako artikulacija od izgovora može puno više reći nego riječi koje netko izgovori. Za arapske je zemlje karakterističan glasan govor koji se povezuje sa snagom, dok se u Japanu preferira tiši ton i mekana komunikacija.<sup>23</sup>

Pravila dodirivanja tijekom komunikacije također su različita u različitim dijelovima svijeta. Tako je u Sjedinjenim Američkim Državama dopušteno osobama na višim hijerarhijskim pozicijama tijekom razgovora dodirnuti osobu na nižim pozicijama, no obrnuto nikako nije dopušteno. U zemljama jugoistočne Azije dodir se kod pozdravljanja u potpunosti izbjegava. Isto tako, geste rukama, položaj tijela tijekom poslovnih sastanaka te korištenje poslovnog engleskog jezika igraju presudnu ulogu u zaključivanju poslovnih dogovora.<sup>24</sup>

S obzirom da je svijet u komunikacijskom smislu postao jedinstvenim tržištem, kao sredstvo poslovne komunikacije na njemu je zavladao engleski jezik. Zbog toga je poslovni engleski jezik danas toliko fleksibilan da se može razvući do krajnjih granica razumljivosti.<sup>25</sup>

Za poslovni engleski jezik također je ključna njegova velika obuhvatnost te se naglasak stavlja na komunikacijske i poslovne vještine. Engleski poslovni jezik je kao i svaki drugi jezik uvjetovan prije svega kulturom. Kultura je zapravo u svojoj osnovi komunikacija. U cjelokupnoj anglosaksonoj kulturi koristi se kao osnova poslovnih pregovora prije svega poslovni engleski jezik.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Izvor: Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji, <http://www.mirakul.hr/blog/razlicito-tumacenje-neverbalne-poslovne-komunikacije-razlicitim-kulturama/>, (14.11.2017.)

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Izvor: Špiljak, V., Kulturna uvjetovanost poslovne komunikacije, Visoka poslovna škola za turistički i hotelski menadžment Utilus, 2007., str. 87-98., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=43719](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=43719). (14.11.2017.)

<sup>26</sup> Ibid.

Poslovna kultura kroz engleski jezik može se promatrati kroz usmenu i pisanu komunikaciju. S obzirom da se menadžeri u svojim poslovnim odnosima izrazito dobro služe engleskim jezikom, teže istim komunikacijskim vrijednostima: brzini, jasnoći, uljudnosti. Iz toga se može zaključiti da su karakteristike njihovog jezičnog stila potpuno jednake u svim komunikacijskim oblicima.<sup>27</sup>

Poslovni engleski jezik razvio se zapravo kao most između različitih kultura i zbog toga je sažet, jasnih konvencija i modela. Najvažnije je osvjestiti kulturološke razlike u jeziku i njegovim konvencijama između nacionalne kulture, nacionalne poslovne kulture i materinjeg poslovnog jezika s jedne strane te poslovnog engleskog jezika kao instrumenta poslovanja na međunarodnoj poslovnoj sceni, s druge strane.<sup>28</sup>

## 4.2. Bonton u poslovnoj komunikaciji

Poslovni bonton može se definirati kao skup općeprihvaćenih pravila ponašanja. Bit je bontona da se usvoje pravila i standardi do te razine da postanu dio našeg normalnog ponašanja. Dobro poznavanje pravila ponašanja izrazito je važno za poslovnu karijeru, te pomaže zadržati poslovni odnos, što je u poslovnom svijetu prijeko potrebno. Bonton služi tome da postavi standarde, da bismo se u razgovoru osjećali ugodno. Poznavajući pravila bontona nećemo morati razmišljati o tome tko koga kome predstavlja ili kako se ponašamo za poslovnim ručkom.<sup>29</sup>

Bonton je dogovoreni kod ponašanja, poput jezika, koji nam olakšava i pojednostavljuje komunikaciju, razgovor čini ugodnijim, a onoga tko poznaje pravila bontona samopouzdanim, znajući da se kreće po pravilima uljuđene komunikacije. To je kao ples u kojem poznajete korake, pa se lakše možete kretati parketom javne komunikacije. Svaki radni ambijent predstavlja svojevrstu kulturnu zajednicu koja ima svoje navike, pravila i određene

---

<sup>27</sup> Izvor: Špiljak, V., Kulturna uvjetovanost poslovne komunikacije, Visoka poslovna škola za turistički i hotelski menadžment Utilus, 2007., str. 87-98. , [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=43719](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=43719). (14.11.2017.)

<sup>28</sup> Ibid, str. 87-98.

<sup>29</sup> Izvor: Poslovni bonton, <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/poslovni-bonton/3341/>, (24.08.2017.)

statusne simbole. Poštivanje tih normi nužno je da bi se djelovalo i održalo u skupini koja funkcionira na principu zajedničkih poslovnih ili društvenih interesa.<sup>30</sup>

Eduard Kale u svojoj knjizi „Uvod u znanost u kulturi“, između ostalog kaže: „Svaka zajednica ima svoja pravila, ali i pravila (načine) i institucije za „prenošenje“, učenje pravila, i institucija i pravila za pridržavanje kulturnih pravila. Nepridržavanje pravila u zajednici dovodi u pitanje opstojnost zajednice, život u zajednici. Svi ljudi ne moraju znati sva pravila svoje kulturne zajednice, ali moraju znati opća, to jest ona koja za normalan život zajednice trebaju znati svi. Takva pravila omogućuju skladno i za sve pripadnike određene kulturne zajednice jednolično i razumljivo djelovanje i ponašanje. Zato i pravila, poput svjetonazora i vrednota, imaju zadaću da ujedine u kulturnoj zajednici.

Za svaku organizaciju izrazito je bitno njegovati norme lijepog ponašanja. Organizacija mora imati snagu mijenjati ljude i sve njihove neuglađenosti pretvoriti u lijepo ponašanje, ali istodobno mora imati snagu prihvatiti i sve ono dobro što ti ljudi već posjeduju. Pozitivan identitet neke organizacije stvara se već na samom ulazu u nju, ali i prije toga. Primjer za to su npr. parkirna mjesta. Ako parkirna mjesta označena za stranke ne zauzimaju vozila namještenika te organizacije, onda možemo govoriti o pozitivnom socijalnom i poslovnom ophođenju, posebno kad se radi o bankama, poštama, bolnicama i sl. Obično tamo gdje vlada vanjski red, tamo je i sustav unutarnjeg komuniciranja na odgovarajućoj pozitivnoj razini. Ukoliko postoje problemi unutar organizacije, uvijek se moraju riješiti mirnom komunikacijom, nikako ne ružnim riječima. Uvijek je potrebno imati na umu da su za posao važne tri stvari: *profesionalnost, znanje, i kulturno ponašanje*. Kultura rada izrazito utječe na ukupne rezultate.<sup>31</sup>

#### 4.2.1. Upoznavanje, predstavljanje, pozdravljanje

U poslovnim kontaktima posebno mjesto zaslužuje način upoznavanja. Uvijek je najbolje da osobe koje se još međusobno ne znaju upoznaju neka treća osoba. Kod predstavljanja uvijek treba predstaviti po položaju mlađu osobu starijoj osobi po poslovnom

---

<sup>30</sup> Izvor: Poslovni bonton, <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/poslovni-bonton/3341/>, (24.08.2017.)

<sup>31</sup> Ibid.

rangu (npr. voditelja generalnom direktoru). Ako su po položaju jednaki, ili nema velike razlike-predstavlja se po godinama mlađa osoba onoj starijoj. Uobičajeno je da se muškarac uvijek prvi predstavi ženi-osim u poslu. Ženu „mlađu“ po rangu treba predstaviti onom „starijem“ (bez obzira na godine) npr. predsjedniku kompanije. Ali ako razlika u položaju nije značajna, tada se po uobičajenom bontonu muškarac predstavlja ženi, odnosno mlađa se djevojka ili mlađa žena predstavlja onoj starijoj.<sup>32</sup>

Prilikom pozdrava će starija osoba po rangu, odnosno po godinama prva pružiti ruku mlađoj osobi. U slučaju da se istovremeno predstavlja više ljudi, tada se zbog praktičnosti ne mora rukovati – u tom je slučaju dovoljan samo pogled u oči i manji naklon. Kod svakog upoznavanja i rukovanja potrebno je sugovornika pogledati u oči, a stisak ruke mora biti čvrst, ali nikako ne u stilu odmjeravanja fizičke snage. Ruku sugovornika, osobito prilikom prvog upoznavanja, nije potrebno predugo zadržavati, a niti njome tresti i slično. Tom prigodom potrebno je sve popratiti smiješkom te i na taj način pokazati svoju srdačnost.<sup>33</sup>

U slučaju da nema trećih osoba koje će obaviti upoznavanje, uobičajeno je da se dvoje ljudi upoznaje međusobno na način kako je to, po položaju ili dobnoj razlici, uobičajeno. Uvijek je posebno važno upamtiti ime i prezime sugovornika. Zato moramo biti koncentrirani prilikom upoznavanja s novim poslovnim partnerima. Ukoliko se zaboravi ime i prezime poslovnog partnera, možemo kratkim pogledom na posjetnicu provjeriti točno ime i prezime, a neće biti ni pogrešno ako ga ponovno zamolimo da ponovi svoje ime i prezime.<sup>34</sup>

#### 4.2.2. Oslovljavanje i tituliranje

Oslovljavanje ovisi o dobi starosti, spolu, o hijerarhijskim i drugim odnosima. Prilikom upoznavanja, obraćanje treće sljedećim redoslijedom: „gospodin Horvat“, „gospođa Ivić“ pri čemu je prvo predstavljena muška osoba ženskoj, ili mlađa starijoj. Ukoliko starija osoba (po godinama ili hijerarhiji) predloži, može se prijeći na oslovljavanje osobnim imenom: "gospođo Antonija" ili samo osobnim imenom. U profesionalnim odnosima, u

---

<sup>32</sup> Osredečki E., Poslovno komuniciranje i poslovni bonton, Naklada EDO: Biblioteka poslovnih priručnika, 2007., Zagreb, str. 219-224.

<sup>33</sup> Izvor: Poslovni bonton, <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/poslovni-bonton/3341/>, (24.08.2017.)

<sup>34</sup> Osredečki. E, Op.cit. str. 225-227.

institucijama u kojima postoji čvrsta podjela po statusu i hijerarhiji, oslovljavanje se vrši po zanimanju ili funkciji, primjerice, "gospodine profesore" ili ukoliko je osoba mlađa, samo "profesore" ili samo „direktore”.<sup>35</sup>

Kada se netko obraća većem skupu, redosljed oslovljavanja je „dame i gospodo”. Na simpozijima i skupovima posvećenim jednoj profesiji, može se obratiti s „poštovani kolege” ili ako se obraćate jednoj osobi „kolega”. Za pismeni način obraćanja vrijede slična pravila kao i za usmeno oslovljavanje, s tim da se mogu koristiti i druge riječi. Uobičajeno je oslovljavanje s "poštovani gospodine" ili samo "poštovani".<sup>36</sup>

#### 4.2.3. Kultura telefonskog i poslovnog komuniciranja

S obzirom da danas imamo nebrojene mogućnosti komuniciranja telefonom te se telefonija razvija na način koji pogoduje poslovanju, dužni smo sve više slijediti neka opća pravila pristojnosti u poslovnim dodirima žičanim ili bežičnim putem. Prvo i vječno pravilo telefonskog komuniciranja je: uvijek se treba predstaviti – i kada zovete druge i kad vas netko zove. Umjesto spore pošte i putovanja radi neposrednog dogovora, razvojem telefonije i interneta poslovi su se mogli početi odvijati na jednostavniji način. Za razliku od telefonskog, pismeno komuniciranje zahtijeva jasan i nedvosmislen izričaj, jednostavan jezik, sintaktičku i pravopisnu točnost, te ekonomičnost sadržaja. Bitno je da suvremeno poslovno pismo ima poneku ljubaznu frazu kojom se izražava poštovanje prema poslovnom partneru. Pismo se u pravilu uvijek šalje napisano u originalu, a iznimno se šalju kopije kao dokazni primjerci ili podsjetnici u prilogu neke druge dokumentacije ili originalnog dopisa. Bez obzira koja vrsta komunikacije se koristi, postoje pravila pristojnosti kojih se treba pridržavati.<sup>37</sup>

Pri komunikaciji telefonom važno je: uvijek se predstaviti, razgovor treba biti što efikasniji i kraći, brzo se javiti na telefonski poziv – odgovoriti treba prije nego li telefon zavoni četiri puta, javljajući se na telefon treba zvučati toplo, veselo, sretno i svaki zvuk mora biti

---

<sup>35</sup> Izvor: Poslovni bonton, <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/poslovni-bonton/3341/>, (24.08.2017.)

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Osredečki E., Poslovno komuniciranje i poslovni bonton, Naklada EDO: Biblioteka poslovnih priručnika, 2007., Zagreb, str. 46-59.



razgovijetan, ne smije se govoriti ni prebrzo ni presporo, uzvratiti poziv ako nismo stigli odgovoriti na njega, obavljati sami svoje razgovore, ne dozvoliti da nas netko beskonačno dugo čeka na telefonu, ne primati pozive u prisustvu druge osobe, ispričati se ako se nazove pogrešan broj, da onaj tko je prvi nazvao mora i prvi završiti razgovor.<sup>38</sup>

Pisana poslovna komunikacija najvećim se dijelom odvija putem e-maila, a pri pisanju poslovnog e-maila treba voditi brigu o sljedećem: svaki e-mail mora imati jasan naslov te pozdrav, završnicu i potpis, svaki e-mail mora biti ispunjen imenom i kontakt podacima, tekst e-maila mora biti ograničen na najviše dvadesetak redaka, izbjegavati uporabu 'smiley' u poslovnom dopisivanju, odgovoriti na e-mail u roku 24 sata, ukoliko nas nema u uredu, postaviti auto-odgovor koji sadrži tu obavijest te zamjenski kontakt, polje „Cc“ koristiti kada je u raspravu uključeno više primatelja koji se poznaju i/ili su upoznati s temom maila, polje „Bcc“ koristiti kada se e-mail šalje skupini primatelja koji se međusobno ne poznaju, kako se ne bi ugrozila privatnost podataka, u slučaju slanja većeg pritvka, provjeriti da li primatelj slaže s time.<sup>39</sup>

#### 4.2.4. Poslovno odijevanje

Odjeća je jedan od bitnih aspekata ljudskog fizičkog izgleda, sa značajnim društvenim značajem i porukom. Sva društva imaju svoja pravila odijevanja, pri čemu većina pravila pripada nepisanim zakonima. Odijelo bez svake sumnje ne „čini čovjeka“, ali svakako upotpunjuje opću sliku o njemu odnosno može mnogo reći o nekoj osobi pa je zato i dio identiteta. Odijelo je katkad i statusni simbol, jedina i najuža mogućnost izbora u nekim situacijama prilikom kojih se želi izraziti poštovanje, pažnja ili pak naglasiti vlastito stajalište prema prigodi ili zbivanju. Neosporno je da se dio identiteta može pokazivati i dokazivati odijevanjem, ali to ne znači da se vlastiti stil mora nametati okolini. Odijevanje s mjerom nipošto ne znači zapušteno odijevanje Razna zanimanja i različite radne sredine određuju način i stil odijevanja. Iako neki europski priručnici o kulturi ponašanja sugeriraju da u društvenim situacijama osoba na nižem položaju u hijerarhiji kompanije ne bi trebala elegancijom nadmašivati svoje pretpostavljene, ne mora to uvijek biti tako. Pravo na

---

<sup>38</sup> Osredečki E., Poslovno komuniciranje i poslovni bonton, Naklada EDO: Biblioteka poslovnih priručnika, 2007., Zagreb, str. 46-59.

<sup>39</sup> Izvor: Poslovni bonton, <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/poslovni-bonton/3341/>, (24.08.2017.)

odgovarajuće odijevanje u određenim društvenim situacijama mora biti svima dano podjednako s obzirom da dobar ukus ni u jednoj situaciji ne može proturječiti moralu. Razna zanimanja i različite radne sredine najčešće određuju način i stil odijevanja. U novije vrijeme brojne tvrtke imaju svoj dress code, odnosno, propisano odijevanje. Svakom dress codeu uvijek valja biti jasno što se podrazumijeva kao neformalno, što kao svakodnevno, a što kao obavezno odijevanje.<sup>40</sup>

#### 4.2.5. Pravila ponašanja i odijevanja na domjencima

Uzvanik/klijent je gost pa je samim time i 'viši rang' kojem se daje prednost, tj. ugađa. Stoga bi organizatori trebali biti dobri domaćini i brinuti o uzvanicima te im davati pravo prvenstva pri posluživanju hrane i pića, izboru boljeg mjesta za sjedenje i slično. Također, uloga je organizatora/domaćina da zabavljaju uzvanike, odnosno da nastoje da im bude ugodno, da vode razgovor s njima, pazeći pritom da nitko nije zapostavljen. To, svakako, treba tijekom domjenka provjeravati i pitanjima poput : *Je li sve u redu?*, *Kako se zabavljate?*, *Treba li Vam nešto* i slično.<sup>41</sup>

Domaćin treba dočekati goste i međusobno ih upoznati. Ukoliko nije na ulazu, gost treba prvo pozdraviti domaćina, zatim ostale goste. Također, pravilo je da se mlađi predstavljaju starijima, niži rang višem te da se muškarci upoznaju sa ženama. Pri rukovanju je redosljed obrnut - žena bi trebala prva pružiti ruku muškarcu, a starija osoba mlađoj.

Kod odabira odjeće za poslovni domjenak (ukoliko se odvija za vrijeme radnoga vremena), ne treba posezati za bilo kakvom ekshibicijom, možda tek svoju poslovnu odjeću nadopuniti šalom, maramom ili ogrlicom, brošem ili naušnicama, koji će poslovni, dnevni strogi izgled promijeniti u nešto ležerniju inačicu. Muškarci trebaju izbjegavati neuredno nošenje kravate i širom raskopčanu košulju.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Izvor: Poslovni bonton, <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/poslovni-bonton/3341/>, (24.08.2017.)

<sup>41</sup> Osredečki E., Poslovno komuniciranje i poslovni bonton, Naklada EDO: Biblioteka poslovnih priručnika, 2007., Zagreb, str. 176-180.

<sup>42</sup> Ibid.

Kada je osoba unaprijed upoznata s činjenicom da ide na poslovni domjenak, ručak ili raniju poslovnu večeru, tada je i priprema puno lakša. Za žene je najbolji izbor haljina s obzirom da je možda tijekom radnog dijela dana pokrivena sakoom ili kardiganom, a u kasnijim opuštenijim satima, uz maramu, šal ili zanimljiv nakit, poput 'statement' prstena, koji je obično veći i primjereniji (a nespretn je za vrijeme posla), ili naušnice, te biseri ili neka druga ogrlica koja je malo veća i zanimljivija - dnevnu haljinu mogu vrlo brzo i uspješno pretvoriti u krasnu večernju. Udobne uredske cipele tada smije i treba zamijeniti dobra salonka, koja cijeli izgled podiže za jednu razinu elegancije. Da bi kombinacija bila potpuna treba još samo mala torbica clutch ili pismo, ili ona koja se drži za ručku, to je pun pogodak: elegantno, profinjeno i dozirano. Među osnovne predmete koji sačinjavaju garderobu koja je prigodna za poslovne situacije svakako spadaju osnovni odjevni predmeti kao što su: košulje nježnih tonova preko kojih se odijevaju puloveri, sakoi ili kostimi u kombinaciji sa suknjom i hlačama, ramena moraju biti prekrivena, kostimi klasičnog kroja i neutralnih boja: tamnoplavi, sivi ili crni, suknje i haljine duljine do koljena ili duže, u poslovnim prilikama se uvijek nose hulahopke ispod suknje ili haljine, cipele moraju biti zatvorene, srednje visine potpetice ili ravne, torbica poslovne žene treba biti prostrana kako bi u nju mogli stati, uz osobne stvari, svi oni predmeti koji su nužni za poslovanje, nakit koji se nosi treba biti u skladu s odjećom i jednostavan.<sup>43</sup>

Dobro odijelo može običan razgovor pretvoriti u razgovor za posao, ručak u sklopljen posao, dok pogrešno odijelo može sve upropastiti. Muškarci koji nose poslovna odijela trebaju pripaziti na boju i uzorak. "Boja stvara određene asocijacije u vezi s poslovnim ili društvenim položajem. Crna, tamnoplava i siva odišu ozbiljnošću i profesionalnošću. Crno-bijele kombinacije ostavit će posebno ozbiljan dojam i istaknuti otmjenost u formalnim prigodama". Duljina hlača treba sezati do polovine stražnjeg dijela cipela. Košulje za poslovni događaj neka ne budu prenaplašenog uzorka ili intenzivnih boja. "Muške košulje moraju pristajati tako da ovratnik viri iznad ovratnika sakoa otprilike jedan centimetar. Rukavi košulje moraju viriti ispod sakoa otprilike dva centimetra. Osim toga, manšete moraju biti dovoljno uske da se rukavi kod podizanja ruke ne povlače gore". Ispod košulje se preporučuje nositi uske bijele majice sa kratkim rukavima dok se potkošulje ne preporučuju zbog ocrtavanja rubova. Cipele moraju biti čiste, iščetkane i ulaštene, uredno vezanih vezica, tamnijih boja. "Glavno je pravilo da muškarci uvijek imaju čarape koje sežu preko listova".

---

<sup>43</sup> Osredečki E., Poslovno komuniciranje i poslovni bonton, Naklada EDO: Biblioteka poslovnih priručnika, 2007., Zagreb, str. 176-180.

Kravata je odjevni dodatak koji najjače ocrta ukus i osobnost onoga tko je nosi. Ukoliko se nosi kravata, treba obratiti pozornost na njeno vezanje. Dužina kravate ne smije dosezati ispod razine kopče remena. Igla za kravatu je u visini trećeg dugmeta košulje, brojano odozgo. U današnje vrijeme sve više muškaraca nosi poslovnu torbu. Najčešći odabir su kožne torbe crne, sive ili smeđe boje. Kod službenih odijela uvijek nositi remen čistih linija. U poslovnom odijevanju nije dozvoljeno nositi trenirku, bermude, papuče, sandale za plažu i majice bez rukava. Također treba obratiti pozornost i na njegovan izgled. Brkove, bradu i ostale dlačice potrebno je urediti tako da ne čine lice čudnim. Nokti kod muškaraca moraju biti podrezani na kratko, a kosa čista, počešljana i oblikovana.<sup>44</sup>

#### 4.2.6. Poslovni sastanci

Sastanci su najčešći oblik interakcije većeg broja djelatnika i zahtijevaju odgovarajuću prethodnu pripremu, smišljeni sustav komuniciranja tijekom održavanja sastanka te naknadnu kontrolu i praćenje izvršenja. O mnogim čimbenicima ovisi kako će poslovni sastanak završiti odnosno hoće li biti uspješan ili ne. Da bi poslovni sastanak bio uspješan potrebno je prije sastanka napraviti kvalitetnu strategiju i pripremiti dokumentaciju te sva ostala popratna sredstva za uspješnu organizaciju sastanka. Poslovni sastanci moraju biti učinkoviti i produktivni, inače korporacija bespotrebno troši novac. U slučaju da se poslovni sastanak održava u našim poslovnim prostorijama te je zbog loše organizacije radnog dana došlo do kašnjenja unutar 10 minuta zbog neodgovornih obaveza, a poslovni partneri su već stigli u našu organizaciju, prvo što možemo napraviti je ispričati se zbog narušenog rasporeda i zamoliti klijente da nas pričekaju. U slučaju da se radi o dužem kašnjenju potrebno je ispričati se i predložiti partnerima da se sastanak odgodi. Kako bi se takve situacije izbjegle potrebno je uvijek prethodno sve organizirati i pripremiti. Prigodom primanja poslovnih partnera uvijek treba ustati, pružiti ruku i pokazati posjetitelju na koje mjesto može sjesti, a mi sjedamo nakon njega. Poslovne partnere uvijek se treba dočekati i otpratiti sa smiješkom. Nakon što poslovni partneri sjednu oni mogu odložiti svoje poslovne torbe na pod uz svoju stolicu, nikako ne na stol domaćina. Sako se također ne skida nikad, osim u slučaju kada to

---

<sup>44</sup> Schneider-Flaig S., Veliki suvremeni bonton, , Mozaik knjiga d.o.o, 2010, Zagreb. str. 188-200.

domaćin predloži. Na kraju poslovnog sastanka poslovne partnere uvijek moramo otpratiti do vrata, a izuzetno važne poslovne partnere i do lifta ili stepenica te se zahvaliti.<sup>45</sup>

Sastanak mora voditi osoba koja posjeduje izuzetno dobre govorničke i organizacijske vještine. Vođa sastanka mora uvijek motivirati ostale sudionike sastanka da aktivno sudjeluju u raspravama i da se uvijek riješe eventualni problemi, ako se ne radi o konstruktivnom sastanku. Dobro vođenje samog poslovnog sastanka ima utjecaj i na samu poslovnu organizaciju jer motivirajući sastanci mogu biti daljnja inspiracija za napredak u poslovanju. U današnjem svijetu suvremene tehnologije sastanci se nastoje svesti na minimum te nastoje biti brzi, efikasni, konstruktivni i fleksibilni. Tijekom cijelog sastanka mora se paziti na vrijeme i na točke dnevnog reda kako ne bi došlo do skretanja s glavne teme sastanka o kojoj se moraju donijeti važni zaključci. Nakon održanog sastanka uvijek se radi zapisnik kako bi se evidentiralo sve što je izneseno na samom sastanku.<sup>46</sup>

#### 4.2.7. Poslovni ručkovi i večere

Izuzetno je važno kako se treba ponašati na poslovnim ručkovima/večerama jer to također može biti presudno za sklapanje poslova. Ono što se nikako na takvim događajima ne preporučuje su: nepravilno sjedenje, suviše dinamična gestikulacija priborom ili bez njega, širenje laktova što može biti opasno jer možemo nekog gurnuti tko sjedi do nas, razna naginganja iznad druge osobe, neodgovarajuće korištenje pribora za jelo, neodgovarajući način konzumacije hrane. Također je zabranjeno kršiti pravila bontona poput zanemarivanja odnosno ignoriranja osobe koja sjedi do nas, preglasno pričanje te pričanje o neprikladnim temama.<sup>47</sup>

Nikako se ne smije zaboraviti da je prva stavka na jelovniku na takvim ručkovima odnosno večerama upravo posao. Klijenti se uvijek pozivaju tjedan dana unaprijed kako bi mogli isplanirati svoje vrijeme. Ukoliko želimo razgovarati o nekoj posebnoj temi, to je također potrebno uvijek najaviti klijentu kako bi se i on mogao pripremiti za tu temu. Uvijek treba

---

<sup>45</sup> Osredečki E., Poslovno komuniciranje i poslovni bonton, Naklada EDO: Biblioteka poslovnih priručnika, 2007., Zagreb, str. 134-142.

<sup>46</sup> Izvor: Poslovni bonton, Izvor: <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/poslovni-bonton/3341/>, (24.08.2017.)

<sup>47</sup> Ibid.

prethodno nazvati restoran i rezervirati stol , kako bismo sebe i druge poštedjeli neugodnosti zbog mogućeg čekanja. Ukoliko se s gostom nalazimo u restoranu, uvijek dolazimo prvi, potvrđujemo rezervaciju i pričekamo poslovnog partnera. Kada dođe, uvijek mu prepuštamo najbolje mjesto za stolom. Prije nego što se naruči jelo, konobar će pitati što želimo popiti. U tom trenutku je uvijek potrebno slijediti poslovnog partnera. Ukoliko on naruči neko piće, možemo i mi. Ukoliko on ne želi aperitiv, ne moramo ni mi i obrnuto. Alkohol nikako nije obavezan dio poslovnog ručka, čak nekad može imati i negativan utjecaj na sposobnost rasuđivanja. Poslovnom partneru uvijek treba ostaviti dovoljno vremena da sam prouči jelovnik, a možemo mu dati i neke prijedloge o specijalitetima samog restorana. Račun uvijek plaća osoba koja je pozvala na ručak, bez obzira da li se radi o muškarcu ili ženi. Da bi se izbjegla nelagodnost oko plaćanja računa, domaćin plaćanje može regulirati unaprijed, tako da se račun uopće ne pojavi na stolu.<sup>48</sup>

#### *4.2.7.1. Pravila ponašanja za stolom*

- o poslovnim temama se počinje tek kada se jelo naruči
- poslovna torba se nikad ne stavlja na stol, uvijek uz stolac, a kada se nešto vadi iz nje, uvijek ju stavljamo u krilo
- kada se dodaje hrana uvijek kažemo „hvala“, kada ju dodajemo kažemo „izvolite“
- počinje se jesti tek kada su svi posluženi
- na poslovnim sastancima se ne žalimo na hranu ili lošu uslugu
- laktovi se uvijek drže uz tijelo i nikako se ne smiju naslanjati na stol
- kod korištenja pribora pravilo je da se uvijek započinje s onim priborom koje je najudaljenije od ruba tanjura
- salveta se nikada ne stavlja na ovratnik, uvijek u krilo, a u slučaju da ustajemo od stola, salvetu stavljamo na sjedište ili naslon stolca
- kada se završi s jelom, salveta se uvijek stavlja s desne strane tanjura
- špageti se jedu vilicom i žlicom, ali se samo vilica prinosi ustima

---

<sup>48</sup> Osredečki E., Poslovno komuniciranje i poslovni bonton, Naklada EDO: Biblioteka poslovnih priručnika, 2007., Zagreb, str. 185-201.

- znak da smo gotovi s jelom je kada vilicu i nož ostavimo paralelno na tanjuru nakon jela, a u slučaju da želimo biti dodatno posluženi tada vilicu i nož ostavljamo prekrížene u tanjuru.<sup>49</sup>

## 5. KULTURA I INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA

U svijetu velikih globalnih promjena i razvoja međunarodnog poslovanja kultura se smatra temeljnim obilježjem nacije koje ima značajan utjecaj na oblikovanje identiteta pojedinaca, grupe i društva u cjelini, prenoseći ta obilježja na organizaciju, oblikujući jedinstvenu i prepoznatljivu organizacijsku kulturu. Posljednjih desetljeća naglašen je trend sve intenzivnijeg istraživanja kulture društva i njenog utjecaja na oblikovanje organizacijske kulture. Da bi se moglo učinkovito upravljati organizacijom na turbulentnom globalnom tržištu potrebno je napustiti stare obrasce temeljene na organizacijskoj strukturi te staviti naglasak na čovjeka kao najvredniju imovinu i najjače konkurentsko oružje organizacije. Nove mogućnosti razvoja i širenja poslovanja na globalnom tržištu utjecale su na osvještavanje potrebe i nužnosti upoznavanja kulturnih vrijednosti, vrijednosnih sustava, načina ponašanja i poslovne prakse u različitim društvima i kulturama, a uspjeh menadžera u uvjetima globalnog poslovanja sve više ovisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti prema vrijednostima, ponašanju, mišljenjima i stavovima kulturno različitih poslovnih partnera.<sup>50</sup>

U suvremenom se menadžmentu stoga sve veća pozornost pridaje istraživanju i razumijevanju različitih kultura kao osnovnom preduvjetu uspješnog međunarodnog poslovanja, pri čemu se kao posebno područje menadžmenta u novije vrijeme razvija multikulturalni / međukulturalni / interkulturalni / *Cross cultural* menadžment. Interkulturalni menadžment povezan je sa snažnim razvojem informacija, brisanjem nacionalnih granica, razvojem interneta, naprednim komunikacijskim tehnologijama. Različiti autori različito definiraju međukulturalni menadžment pri čemu neki od njih jasno naglašavaju razlike, potkrepljujući ih činjenicom da područje međukulturalnog menadžmenta obuhvaća uspoređivanje kultura, dok područje interkulturalnog menadžmenta obuhvaća

<sup>49</sup> Izvor: Poslovni bonton, <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/poslovni-bonton/3341/>, (24.08.2017.)

<sup>50</sup> Izvor: Bedeković, V., Lukačević V., Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, 2011., Virovitica, str. 1-2. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=111261](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=111261), (28.08.2017.)

pitanje načina na koji kulture međudjeluju u poslovnim sučeljavanjima. S vremenom su nastale prepreke za usklađivanje različitih poslovnih praksi u različitim kulturama. Kako je svaka kultura vođena svojom ekonomijom, a vrijednost svake kulture su ljudi koji joj pripadaju pa se samim time pojavila potreba za znanstvenom disciplinom koja bi adekvatno pomogla u razumijevanju različitih kultura, a čime bi se postavile osnove za optimalno poslovanje u uvjetima opće globalizacije. Iako se Cross cultural menadžment u početku pojavio samo s jednim ciljem koji se odnosio na obujam povećanja poslovanja, on je otvorio daleko širu paletu mogućnosti, a to se prije svega odnosi na potrebu za razumijevanjem da su svi narodi različiti te da se njihove kulturne različitosti trebaju uvažavati ne samo sa stanovišta poslovanja, već i u svakodnevnom životu.<sup>51</sup>

S obzirom na osnovne značajke interkulturalizma kao dinamičnog procesa koji implicira odnos, odnosno interakciju, razmjenu i perspektivu karakteriziranu susretima kulturno različitih pojedinaca, interkulturalni menadžment može se definirati kao posebno područje menadžmenta koje se bavi pitanjima međusobnih odnosa i interakcije pripadnika različitih kultura prilikom uspostavljanja komunikacije usmjerene prema učinkovitoj suradnji i postizanju poslovnog uspjeha na međunarodnom globalnom tržištu.<sup>52</sup>

## 5.1. Pojmovno određenje kulture

Kultura ima višeznačno značenje s obzirom na činjenicu da je povezana s mnogo znanstvenih disciplina, prije svega sa sociologijom, antropologijom i etnografijom. Također postoje i različiti pristupi i metode za definiranje pojma kulture unutar pojedinih disciplinarnih područja. Izraz kultura prvi se put pojavljuje u rimsko doba, najprije kao oznaka za obrađivanje zemlje (lat. *cultus* od *colere* = *štovati, obrađivati zemlju*), a kasnije za njegovanje, obrazovanje i vježbanje duha.

Krajem 19. stoljeća pojavljuje se nova znanstvena disciplina, kulturna antropologija čiji je osnivač Edward Taylor. Temeljna zadaća te nove discipline bila je opsivanje i interpretiranje

---

<sup>51</sup> Izvor: Bedeković, V., Lukačević V., Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, 2011., Virovitica, str. 1-2.  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=111261](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=111261), (28.08.2017.)

<sup>52</sup> Ibid.



kulturnih različitosti prema mjerilima zapadne civilizacije. Taylor kulturu smatra složenom cjelinom koja uključuje znanja, vjerovanja, umjetnost, moral, pravo, običaje i sposobnosti ili navike koje čovjek stječe kao pripadnik društvene zajednice.

Tijekom 20. stoljeća intenzivno su se provodila istraživanja različitih aspekata kulture, a čiji je rezultat na kraju bio u mnogo različitih definicija kulture. Pojam kulture dodatno je proširen prihvaćanjem načela holizma i pluralizma te su ključnim pojmovima suvremenih istraživanja pojma kulture postali kulturna dinamika, kulturna različitost, kulturna dominacija, kulturni diskontinuitet, konstrukcija te prijenos i učenje kulture. U tom se razdoblju istraživački interesi usmjeravaju prema pojedincu i njegovoj vlastitoj interpretaciji načina života svoje i kulturno različitih grupa, uslijed čega se kultura sve učestalije promatra u kontekstu individualne i kolektivne, etničke, nacionalne, regionalne i globalne kulture, a u području menadžmenta u kontekstu upravljačke i organizacijske kulture. Usmjeravanje interesa prema pojedincu i njegovoj interpretaciji načina života svoje i kulturno različitih grupa utjecalo je na razumijevanje i definiranje kulture kao niza temeljnih vrijednosti, uvjerenja i normi koje su zajedničke pripadnicima društva, kao i na prihvaćanje mišljenja da kulturu tvore zajednički motivi, vrijednosti, uvjerenja, identiteti i interpretacije značenja događaja kao rezultat zajedničkog iskustva članova kolektiva koji se prenose iz generacije u generaciju.<sup>53</sup>

## 5.2. Kultura poslovnih organizacija u kontekstu globalnog menadžmenta

Kako se društvene pojave teško mogu razumjeti izvan konteksta kulture i vremena u kome su nastale, kulturi se može pripisati izrazita nadmoć u prilagođavanju pojedinaca i grupa konkretnim uvjetima života, stvaranju materijalnih i duhovnih dobara te poslovanju i trgovini. Presudan utjecaj kulture društva ima na menadžment, a unutar njega na oblikovanje organizacijske kulture, a to se može izraziti i Druckerovom konstatacijom "da je ono što menadžeri rade posvuda isto, ali je način na koji rade posve različit". Stoga se ukorijenjenost menadžmenta u kulturi ogleda u povezivanju ljudi različitih kultura u zajedničke poslovne

---

<sup>53</sup> Izvor: Bedeković, V., Lukačević V., Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, 2011., Virovitica, str. 1-2.  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=111261](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=111261), (28.08.2017.)

pothvate, pri čemu očite razlike u poslovnom ponašanju pripadnika različitih kultura zahtijevaju sustavan pristup istraživanju kulturnih razlika.<sup>54</sup>

Globalno širenje tržišta izvan nacionalnih granica radi poslovanja na najprofitabilnijim, najkonkurentnijim i najperspektivnijim svjetskim tržištima suvremenim organizacijama pruža mogućnost bavljenja onim poslovima koji im osiguravaju konkurentsku prednost. Razvoj suvremenih tehnologija i komunikacija podupire lociranje pojedinih dijelova organizacija na poslovno najpovoljnije lokacije koje, zahvaljujući virtualnim vezama, postaju dostupne u kratkom vremenu, bez obzira na prostornu udaljenost.

Komunikacija među pripadnicima različitih kultura, nacija, religija koji rade i posluju u raznim dijelovima svijeta zahtijeva učinkovito upravljanje međunarodnim poslovima, koje podrazumijeva obavljanje menadžerskih funkcija (planiranja, organiziranja, vođenja, menadžmenta ljudskih potencijala i kontroliranja) pri čemu jedna od ključnih uloga u korištenju potencijala kulturno različitih pojedinaca pripada upravo menadžerima. Osnovna pretpostavka razumijevanja složenosti međunarodnog okruženja i specifičnosti koje proizlaze iz različitosti ekonomskih, političkih i društveno – kulturalnih sustava uključenih u poslovne procese na globalnom tržištu je razumijevanje složenosti utjecaja kulture društva na oblikovanje poslovnog ponašanja, izgradnju organizacijske kulture i koordiniranje aktivnosti usmjerenih prema uspostavljanju interkulturalnih odnosa na globalnom tržištu.<sup>55</sup>

Jednim od najznačajnijih modela koji su utjecali na sustavni pristup istraživanju utjecaja kulture društva i kulturnih razlika na oblikovanje organizacijske kulture smatra se Hofstedeov model kulturnih dimenzija koji je i objašnjen u radu.<sup>56</sup>

### 5.3. Interkulturalna komunikacija

Interkulturalna komunikacija iz perspektive komunikacijske psihologije govori nam da već kada ljudi stupe u kontakt dolazi do sudaranja dvaju ili više različitih svjetova. To se

---

<sup>54</sup> Izvor: Bedeković, V., Lukačević V., Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, 2011., Virovitica, str. 1-2.  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=111261..](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=111261..), (28.08.2017.)

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Ibid.

također zbiva već unutar samo jedne kulture, jer svatko posjeduje osobni mentalni sustav koji ga čini jedinstvenim i usamljenim stanovnikom „otoka“. Cjelokupna komunikacijska psihologija postavlja si jedan krajnji cilj, a to je: stvoriti svijest o tom procesu susreta „svjetova“ i na toj osnovi izgraditi kompetentne oblike ophođenja. Ipak, unutar iste kulture ljudska je komunikacija nekako jednostavnija jer se u toj istoj kulturi već „udomaćio“ određeni stil ophođenja, visoka komunalnost i visoka mjera kulturnog zajedništva. U slučaju susreta npr. dviju njemačkih tvrtki komunalnost je zasigurno puno manja jer se tu već sudaraju dvije različite poslovne kulture koje uzajamno mogu izražavati iritacije i čuđenje. No, s obzirom da je ipak riječ o dvije njemačke tvrtke, među njima još uvijek postoje zajedničke crte. Može se zaključiti da što je više udaljenija kultura jedne osobe od druge, smanjuje se i sama komunalnost. Jednu od važnijih definicija same kulture dao je i veliki autoritet kulturalne suradnje Geert Hofstede koji o kulturi govori kao o kolektivnom programiranju duha koje članove jedne skupine ili kategorije ljudi razlikuje od druge. Na osnovi tog „programiranja“ koje se ne nasljeđuje genetski, već kulturno, nastaje čitav sustav značenja, navika i vrednovanja, koji vrijedi unutar dotične skupine. On se povijesno oblikovao kao ljudsko dostignuće i može se doživljavati kao prirodno dan, normalan ili samorazumljiv ili izvana kao protuprirodan, neuobičajen ili pogrešan. Radi se zapravo o kulturnim obrascima, koji nisu prirodno dani, već počivaju na dogovoru i tradiciji. Ali s obzirom da nam toliko prelaze u krv i meso, zapažamo ih kao kulturne osebnosti koje bi mogle biti i drugačije tek onda kada ih se netko ne pridržava. Može se i naslutiti da su kulturne navike vrijednosno utemeljene stvari srca koje su duboko utisnute u nas zasnivajući ponosni identitet. Taj „ponos“ na kulturne osobitosti postoji sasvim s pravom jer su one uvijek i kulturna dostignuća. Može doći i do toga da taj „ponos“ postane problematičan kada iz njega izraste osjećaj nadmoći nad drugim kulturama.<sup>57</sup>

Sudar kultura iz različitih zemalja i kontinenata predstavlja izazov našeg doba. Kroz globalizaciju gospodarstva, doseljavanje i iseljavanje i turizam koji obuhvaća čitavu zemaljsku kuglu mnogo se snažnije nego prije sučeljavamo s drugim kulturama i oblicima ophođenja - sa svim prilikama, svom fascinacijom i svim poteškoćama koje to sa sobom nosi. Iz privatnih i poslovnih razloga mnogo se više putuje stranim zemljama i sa sve većom samorazumljivošću i u svojoj domaćoj svakodnevnici susrećemo ljude s drugom kulturnom pozadinom. Ne samo za pojedince, već i za društvo kao cjelinu, ophođenje s ljudima iz

---

<sup>57</sup> Kumbier, D., Schulz von Thun, F., Interkulturalna komunikacija: metode, modeli primjeri, Erudita d.o.o., 2009., Zagreb, str. 11-12.

drugih kultura, koji imaju drugačije vrijednosne predodžbe i drugačije obrasce ponašanja, postalo je dio naše svakodnevice.<sup>58</sup>

#### 5.4. Komunikacijsko psihološki modeli za rješavanje interkulturalnih problema u komunikaciji

Kao najvažniji modeli za rješavanje komunikacijskih problema u knjizi Schuky von Thuna : Kako međusobno razgovaramo 1-3, izdvojeni su sljedeći modeli:

##### 5.4.1. Komunikacijski kvadrat

Primjer koji se navodi u knjizi govori nam kako zbog nepoznavanja druge kulture može doći do nesporazuma i zbunjenosti u komunikaciji. Ta se zbunjenost može razriješiti ako se iskaz promotri pod povećalom komunikacijskog kvadrata u kojemu se izrečene i neizrečene poruke raščlanjuju u četiri polja:

#### **Predmetni sadržaj**

**Samoočitovanje**

**Iskaz**

**Apel**

**Odnos**

Uvijek i unutar određene kulture, može se dogoditi da se četiri poruke koje je pošiljatelj imao na umu i četiri poruke koje dopiru do primatelja razlikuju, čak i kada je komunikacija akustično besprijekorna. Pri tome se u interkulturalnoj komunikaciji pridružuje i poteškoća da različite kulture krajnje različito oblikuju četiri strane poruke. Iz navedenog se može zaključiti da složeni odnos izrečenog i mišljenog, onoga što pošiljatelj unosi u iskaz i onoga

---

<sup>58</sup> Kumbier, D., Schulz von Thun, F., Interkulturalna komunikacija: metode, modeli primjeri, Erudita d.o.o., 2009., Zagreb, str.13.

što dopire do primatelja, može interkulturalno postati još upitnije. Ipak, onaj tko je razvio osjećaj za potrebu objašnjavanja svih četiriju strana komunikacije, može raščistiti poneki nesporazum.<sup>59</sup>

#### 5.4.2. Vrijednosni i razvojni kvadrat

Istraživanja o interkulturalnoj komunikaciji iznijela su na vidjelo određene dimenzije po kojima se pojedine kulture razlikuju. Jedna od važnijih dimenzija je : *kolektivizam-individualizam*. *Kolektivizam* podrazumijeva da se pripadnik te kulture uglavnom i bitno definira svojom pripadnošću većoj cjelini (npr. tvrtki, obitelji) i sve svoje težnje usmjerava na uspjeh te veće cjeline. *Individualizam* nasuprot kolektivizmu, naglašava da je pojedinac u svojem razvitku i samoostvarenju, u svojim temeljnim pravima i u svojem dostojanstvu visoka nepovrediva vrijednost . Individualizam se više susreće u zapadnim, a kolektivizam u istočnim kulturama. Autori vrijednosno razvojnog kvadrata polaze od postavke da se svaka vrijednost izopačuje u nevrijednost ako se s njom pretjeruje i apsolutizira ju se. Stoga zaključuju da svakoj vrijednosti treba protuvrijednost, tzv. „sestrinska vrlina“ s kojom se mora uravnotežiti. Prema tome, iz perspektive vrijednosnog kvadrata može se zaključiti da su individualizam i kolektivizam dvije vrijednosti koje se međusobno ne isključuju, već stoje u odnosu plodonosnog dopunjavanja. Također može se zaključiti i da je svaka od tih vrijednosti bez druge u opasnosti postati jednostrana i izopačiti se. Do opasnosti interkulturalnog čuđenja može doći ako se sami uzdižemo u vrijednosno nebo gornjeg kata vrijednosnog kvadrata, a drugog smještamo na donji kat, odnosno u „podzemlje izopačenosti“. Ono što se u ljudskoj komunikaciji očituje kao predbacivanje, proizlazi iz pravca predbacivanja u vrijednosnom kvadratu. To su zapravo pravci čuđenja u interkulturalnoj komunikaciji. Vrijednosni kvadrat može djelovati i pozitivno i otkriti i uvažiti vrijednosti protukulture te u njoj pronaći nešto što bi moglo biti dobro i obećavajuće načelo dopune za razvitak vlastite kulture. Pa tako kulture koje su usredotočene na pojedinca trebaju otkriti i usmjerenost na zajednicu, a kolektivističke kulture trebaju otkriti vrijednost i dostojanstvo pojedinca. Kao glavni zaključak vrijednosnog kvadrata može se reći da ne samo pojedini ljudi, već i pojedine kulture i supkulture obilježene su time što osobito cijene i uzdižu određene vrijednosti. Time

---

<sup>59</sup> Kumbier, D., Schulz von Thun, F., Interkulturalna komunikacija: metode, modeli primjeri, Erudita d.o.o., 2009., Zagreb, str.14-16.

vrijednosni kvadrat kao kulturni kvadrat pruža dobru mogućnost da se prema interkulturalnim razlikama odnosimo pomirljivo i prevladamo ih spoznajom.<sup>60</sup>

#### 5.4.3. Unutarnji tim

Prema Schulzu, model unutarnjeg tima rasvjetljava činjenicu da svi mi u svakom trenutku imamo „više duša u svojim prsima“ koje potencijalno možemo shvatiti kao članove naseg unutarnjeg tima. Tako i u slučaju kolektivizam-individualizam vidimo da i jedna i druga dimenzija već postoje u nama: „samoostvaritelj“ koji želi dovesti vlastito ja do procvata, ali istodobno i „čovjek zajednice“ koji se osjeća vezanim uz veliku cjelinu i želi joj služiti s punom predanošću. Ta „unutarnja pluralnost“ tipična je za ljude i više ili manje je antropološka konstanta. Međutim, tko će u unutarnjem timu postati vođa igre, a tko će se više zabrinuto ili stidljivo skriti i povući: to bi mogla biti velika razlika ne samo na individualnoj, već i na kulturnoj razini. Vrlo je vjerojatno da odrastanje u određenom društvenom sustavu dovodi do tipične „postave unutarnje momčadi“ koja je u toj kulturi primjerena i služi preživljavanju i ta postava zapravo pokazuje kako se čovjek pokazuje prema vani i osjeća prema unutra. Iako postoje velike razlike u kulturama Istoka i Zapada, može se zaključiti da se u komunikacijskoj opremi svakoga od njih krije i nešto dobro, a samim time se može naslutiti i potencijal modela unutarnjeg tima za interkulturalne fenomene i pitanja.<sup>61</sup>

#### 5.4.4. Riemann-Thomannov model

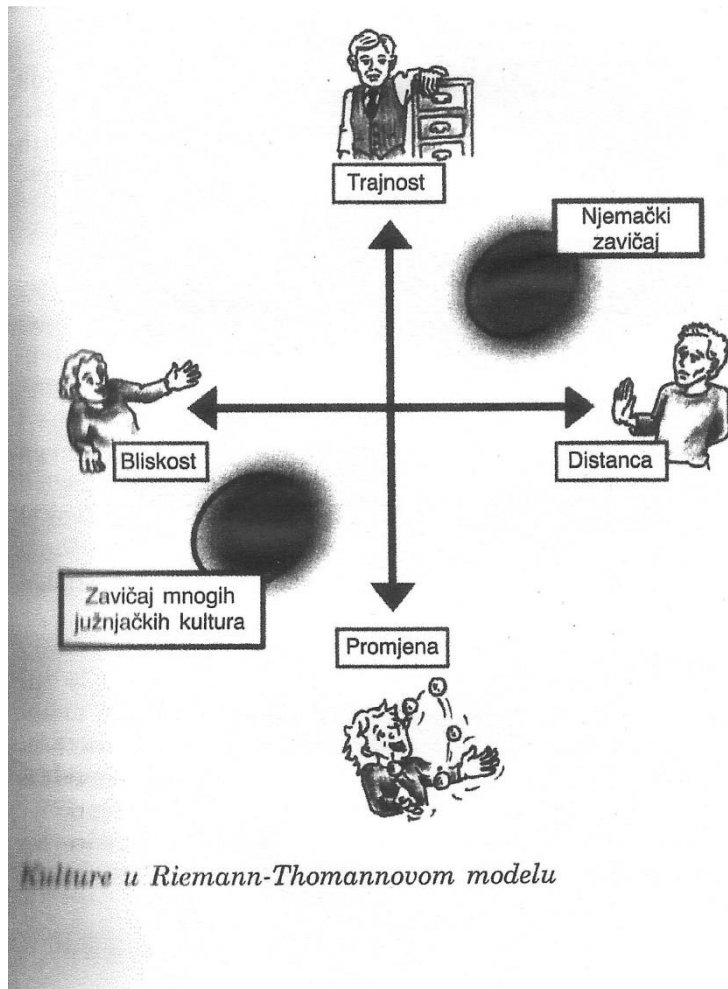
S obzirom na činjenicu da su ljudi iz različitih kultura istodobno i vrlo slični i vrlo različiti ta se istodobnost može prikazati i shvatiti u koordinatnom sustavu Riemann-Thomannovog modela. Model polazi od četiri osnovne ljudske težnje: trajnost, bliskost, promjena i distanca. Neovisno o svojoj kulturnoj vrijednosti, svaki bi čovjek mogao s jedne strane imati potrebu za bliskošću i pripadnošću, a s druge strane i potrebu za razgraničavanjem, samostalnošću i distancom. Bez obzira gdje ljudi živjeli, s jedne strane tragaju za sigurnošću, pouzdanošću i postojanošću, a s druge strane trebaju promjenu, razvitak, inovaciju i životnost. U Riemann-Thomannovom modelu ne pokazuju se samo bitne

---

<sup>60</sup> Kumbier, D., Schulz von Thun, F., Interkulturalna komunikacija: metode, modeli primjeri, Erudita d.o.o., 2009., Zagreb, str.-16-18.

<sup>61</sup> Ibid, str. 18-22.

razlike između različitih kultura, već i središnje polje konflikta. Model zbog te činjenice može pomoći da shvatimo dinamiku koja se tipično razvija između ljudi iz različitih kultura.<sup>62</sup>



Slika 1.: Kulture u Riemann-Thomannovom modelu, Kumbier, D., Schulz von Thun, F., *Interkulturalna komunikacija: metode, modeli primjeri*, Erudita d.o.o., 2009., Zagreb, str. 23.

#### 5.4.5. Interkulturalni začarani krugovi

Model začaranog kruga usmjerava pogled na zajedničku igru svih sudionika komunikacije i objašnjava kako svatko svojim ponašanjem nehotice i nesvjesno upravo provocira ponašanje drugih iako se s najvećom sigurnošću vjeruje da na njega samo reagira.

<sup>62</sup> Kumbier, D., Schulz von Thun, F., *Interkulturalna komunikacija: metode, modeli primjeri*, Erudita d.o.o., 2009., Zagreb, str.22-24.

To zapravo budi sumnju da su interkulturalne razlike polazna točka i motor začaranih krugova te da je u takve začarane krugove osobito teško proniknuti jer se ponašanje ljudi iz druge kulture čini osobito stranim i nerazumljivim. Pomoć u razumijevanju, koju nudi model začaranog kruga, u interkulturalnom području ima posebno značenje jer čini jasnom samu dinamiku komunikacijskih poremećaja i tako može pokazati i izlaze.<sup>63</sup>

Tih pet modela pomaže zapravo da bi smo proniknuli u ono što se interkulturalno-međuljudski zbiva kada je sporazumijevanje teško ili zapinje. Tu pomaže i eksplicitna metakomunikacija koja nam govori da ako možemo progovoriti o tome kako doživljavamo kontakt, komunikaciju i način razumijevanja i nerazumijevanja, možemo doći i do objašnjavajućeg razgovora i daljnjeg boljeg razumijevanja. No kod korištenja takve eksplicitne metakomunikacije treba biti vrlo oprezan, jer nas ona nekad može odvesti i na sklizak teren jer postoje mnoge situacije u kojima ona nije moguća ili primjerena, te se takva neposrednost može kod drugih ljudi shvatiti kao nepristojna, začuđujuća, ometajuća i zbunjujuća komunikacija. Zbog toga bi interkulturalna komunikacija trebala sadržavati i sposobnost za implicitnu metasenzibilnost.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Kumbier, D., Schulz von Thun, F., *Interkulturalna komunikacija: metode, modeli primjeri*, Erudita d.o.o., 2009., Zagreb, str. 24-29

<sup>64</sup> Ibid.



## 6. INTERKULTURALNI MENADŽMENT

Svijet novog doba obilježen je snažnim razvojem informacija, kapitala, proizvoda, usluga i ljudi s tendencijom brisanja nacionalnih granica, pa se globalizacija doživljava kao svijet bez granica, a razvoj interneta i naprednih komunikacijskih tehnologija omogućava virtualan pristup, trenutnu dostupnost informacijama i uključenost u poslovne procese koji se odvijaju u svim dijelovima svijeta. Može se reći da je McLuhanova metafora svijeta kao globalnog sela oslikala procese koji se u današnje vrijeme zaista i događaju, poglavito one koji se odnose na razvoj komunikacijskih tehnologija, migracije i ekonomsku globalizaciju. Takav trend ubrzanog razvoja masovnih komunikacija, informacijskih tehnologija i brisanja granica vremena i prostora utjecao je na smanjivanje vremenske distance, približavanje dalekih zemalja i početak stvaranja globalne kulture.<sup>65</sup>

Globalizacija kao svjetski proces značajno je utjecala na svjetsku socijalnu ravnotežu kroz umrežavanje svijeta u svim područjima ljudske međuzavisnosti, od gospodarskih preko političkih do kulturnih sustava. U uvjetima dinamičnih globalnih promjena koje za posljedicu imaju mijenjanje filozofije poslovanja i orijentaciju organizacije na glavni (core business) uz istodobnu ekstrenalizaciju ostalih aktivnosti, suvremeni menadžment se nalazi pred novim izazovima koji u središte pozornosti stavljaju novog- suvremenog menadžera čija se umijeća kreću u rasponu od općih konceptualnih i tehničkih znanja potrebnih za poslovni uspjeh, preko interpersonalnih i komunikacijskih i grupnih vještina ophođenja s ljudima, do specifičnih vještina upravljanja promjenama. Kada su u pitanju trendovi koji se odnose na učinkovitost poslovanja na globalnom tržištu, najveći je izazov suvremenih organizacija upravljanje poslovnim timovima koji su sastavljeni od pripadnika različitih kultura, svjetonazora, religija i jezika, pri čemu se upravljanje različitostima smatra jednim od najvećih izazova suvremenog menadžmenta u uvjetima globalnog poslovanja.<sup>66</sup>

Komunikacija među ljudima koji rade i posluju u raznim dijelovima svijeta zahtijeva učinkovito upravljanje međunarodnim poslovima, a to podrazumijeva obavljanje

---

<sup>65</sup> Izvor: Bedeković, V., Golub, D., Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, 2011., str. 57-59., <http://hrcak.srce.hr/76453>, (29.08.2017.)

<sup>66</sup> Ibid.

menadžerskih funkcija uz neizostavno razumijevanje složenosti međunarodnog okruženja i razumijevanje specifičnosti koje proizlaze iz različitosti ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društveno-kulturalnih sustava. Poslovanje multinacionalnih kompanija u međunarodnom poslovnom okruženju implicira kvalitetan i učinkovit menadžment temeljen na poznavanju međudjelovanja različitih kulturnih elemenata u izgradnji uspješnih odnosa. U tom se kontekstu može govoriti o interkulturalnom pristupu menadžmentu, pri čemu širenje poslovanja na globalnom tržištu, ubrzani razvoj novih tehnologija i komunikacijskih medija proširuje pojam nacionalnog i etničkog identiteta pojedinca, otvarajući prostor novim, interkulturalnim identitetima, dok interakcija međuovisnost i potreba suradnje između različitih kultura radi ostvarivanja uspješnih poslovnih odnosa i postizanja konkurentnosti na globalnom tržištu pretpostavlja svijest menadžera o utjecaju kulture društva na poslovno ponašanje. Pozitivan odnos menadžera prema vrijednostima koje su različite od onih na koje su navikli u vlastitom okruženju zahtijeva njihovu otvorenost prema različitostima i vrijednostima, mišljenjima i idejama koje proizlaze iz različitosti. Može se reći da se pri tome na jednoj strani brišu ekonomske granice, dok se sa druge strane pojavljuju nove, kulturalne granice što predstavlja izazove i prilike u uspostavljanju poslovnih odnosa pri suočavanju s različitim političkim, zakonskim i carinskim propisima. U tom smislu interkulturalni pristup menadžmentu podrazumijeva promicanje međukulturalnog razumijevanja te izgradnju poslovne interkulturalne komunikacije i učinkovitog poslovanja na globalnom tržištu.<sup>67</sup>

Poslovanje na globalnom tržištu podrazumijeva oblikovanje multikulturalnog i korporacijskog identiteta, pri čemu multinacionalne kompanije i njihovi menadžeri polaze od različitih pristupa prilagođavanju i osvajanju tržišta. Postoje tri osnovna pristupa koja multinacionalne kompanije mogu odabrati za pristup tržištu, a to su: etnocentrični, policentrični, gecentrični pristup. Uspješno obavljanje menadžerske funkcije vođenja u međunarodnom okruženju od menadžera na prvom mjestu zahtijeva osjetljivost na različitost i prilagođavanje stila vođenja kulturama s kojima uspostavljanju i razvijaju poslovne odnose. Pri tome se kao presudni čimbenik koji najviše pridonosi složenosti i izazovu upravljanja u međunarodnom okruženju pojavljuje upravo kultura sa svim svojim sastavnicama: stavovima, vjerovanjima, navikama, običajima, tradicijom. Turbulentnost, nepredvidivost i kulturna pluralnost međunarodnog globalnog tržišta zahtijeva nove vođe 21. stoljeća koji će

---

<sup>67</sup> Izvor: Bedeković, V., Golub, D., Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, 2011., str. 57-59., <http://hrcak.srce.hr/76453>, (29.08.2017.)

učinkovitom kombinacijom različitih teorija i stilova vodstva zamijeniti umorne menadžere industrijskog doba.<sup>68</sup>

Kako su sve kulture vođene svojim ekonomijama, a vrijednost svake kulture su način poslovanja ljudi koji joj pripadaju, pojavila se potreba za znanstvenom disciplinom koja bi adekvatno pomogla u razumijevanju poslovanja različitih kultura, a čime bi se postavile osnove za optimalno poslovanje u uvjetima opće globalizacije. Tako su se širom otvorila vrata za interkulturalni menadžment, ali i za interkulturalni trening i konzalting.

Da bi se mogao shvatiti interkulturalni menadžment, moraju su prije toga utvrditi dimenzije nacionalne kulture, koje je najbolje opisao nizozemski profesor organizacijske antropologije i internacionalnog menadžmenta, psiholog, znanstvenik i istraživač Geert Hofstede. Hofstedeov model kulturnih dimenzija važan je za razumijevanje utjecaja kulturnih razlika na oblikovanje organizacijske kulture, koncepciju i stil menadžmenta, koordiniranje aktivnosti te ponašanje i izgradnju interkulturalnih odnosa na globalnom tržištu. Na samu kulturu društva i nacionalnu kulturu nadograđuje se oblikovanje organizacijske kulture. Istražujući organizacijske kulture unutar različitih nacionalnih kultura Hofstede je utvrdio šest dimenzija organizacijske kulture čije vrijednosne dimenzije odražavaju utjecaj kulture društva na oblikovanje organizacijske kulture.<sup>69</sup>

Biti manje ili više uspješan u ostvarenju kvalitetnih odnosa s osobama ili skupinama koje su kulturno drukčije od nas, ne ovisi samo o prethodnom iskustvu u dodiru s drugima, već i o kompetencijama koje jedinka posjeduje. Za to je izrazito važna *kulturna kompetencija*. A biti interkulturalno kompetentan znači ne samo imati znanja i pozitivne stavove, već biti sposoban uspostaviti učinkovitu interakciju s drugim odnosno uspostaviti kvalitetnu interkulturalnu komunikaciju. Također osim interkulturalne kompetencije, važna je i *kulturna inteligencija*. Interkulturalnom kompetencijom i kulturnom inteligencijom bave se znanstvenici različitih grana, ali ih često analiziraju i stručnjaci iz poslovnog svijeta, poglavito kros-kulturalnog menadžmenta. Iako su vrlo slične, valja imati na umu da se interkulturalna kompetencija razvija, dok se kulturalna inteligencija uči.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Izvor: Bedeković, V., Golub, D., *Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatički u Virovitici, Virovitica, 2011., str. 57-59., <http://hrcak.srce.hr/76453>, (29.08.2017.)

<sup>69</sup> Izvor: Kuharić, D., Hocensk, I., Tolišić, Z., *Interkulturalni menadžment i interkulturalni trening*, Sveučilište J.J.Strossmayer u Osijeku, 2015., Osijek, str. 50-52. <http://hrcak.srce.hr/144014>, (29.08.2017)

<sup>70</sup> Ibid.

Može se zaključiti da je interkulturalni menadžment posebno područje menadžmenta koje se bavi pitanjima međusobnih odnosa i interakcije pripadnika različitih kultura prilikom uspostavljanja komunikacije usmjerene prema učinkovitoj suradnji i postizanju poslovnog uspjeha na međunarodnom globalnom tržištu.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Izvor: Kuharić, D., Hocensk, I., Tolišić, Z., Interkulturalni menadžment i interkulturalni trening , Sveučilište J.J.Strossmayer u Osijeku, 2015., Osijek, str. 50-52. <http://hrcak.srce.hr/144014>.(29.08.2017)

## 7. ISTRAŽIVANJE O KULTUROLOŠKIM RAZLIKAMA U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

U svrhu provođenja istraživanja, anketa se provodi pomoću programa Google obrasci. Takvu anketu ispunjavat će ispitanici samostalno putem interneta. Glavni uzorak su poslovni ljudi sjeverozapadne Hrvatske. Anketa se sastoji od 22 pitanja. 12 pitanja su zatvorenog tipa, a 10 tvrdnji nalazi se u Likertovoj skali s kojima se ispitanici mogu slagati ili ne slagati. Anketa je u potpunosti anonimna.

Istraživanje je poslano 100 osoba s teritorija sjeverozapadne Hrvatske koje se u poslovnom dijelu života susreću ili surađuju s osobama koje pripadaju drugim kulturama. Uzorak je bio ciljan i namjieran.

Zavisne varijable:

- Mišljenja
- Stavovi
- Informiranost
- Znanje
- Želje
- Interesi

Nezavisne varijable:

- Dob
- Spol

### 7.1. Definiranje problema

S obzirom da komunikacija predstavlja razmjenu informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima koja su prilagođena društvenoj prirodi situacije, zanimalo me kako se u procesu poslovne komunikacije može uspješno/neuspješno, sklopiti/ne sklopiti poslovni dogovor ukoliko poznajemo/ne poznajemo pravila komuniciranja te koliko su ljudi Sjeverozapadne Hrvatske prilagodljivi novim kulturama, imaju li predrasuda, educiraju li se o različitim poslovnim kulturama te njihovo poznavanje stranih jezika.

## 7.2. Razlog odabira teme

Razlog zbog kojeg sam odabrao ovu temu je prije svega interes za međunarodne odnose i diplomaciju, protokol i poznavanja pravila komuniciranja u poslovnom svijetu. Iako danas svi imaju mogućnost stalne edukacije i usavršavanja svojih komunikacijskih vještina, poslovni ljudi starije generacije to većinom ne koriste ili koriste u manjoj mjeri. No, kako je i samim istraživanjem potvrđeno, većina ljudi spremna je na edukaciju, na razvijanje novih vještina, na sklapanje novih poslova s ljudima iz različitih kultura.

## 7.3. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog istraživanja bio je saznati koliko su ljudi sa područja Sjeverozapadne Hrvatske prilagodljivi novim kulturama sa kojima se susreću u poslovnom svijetu, educiraju li se o verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji, imaju li negativna iskustva iz poslovnih odnosa sa ljudima iz različitih kultura, koliko stranih jezika poznaju i da li se njima aktivno služe u poslovnoj komunikaciji, sa kojim se kulturološkim preprekama najčešće susreću te imaju li predrasude prema interkulturalnoj komunikaciji.

## 7.4. Istraživačka pitanja

1. Imaju li kulturološke razlike utjecaj na poslovnu komunikaciju?
2. Uče li poslovni subjekti glavne kulturološke elemente s kojima se susreću pri poslovanju s drugim kulturama?
3. Utječe li poznavanje kulture na ishod poslovnih pregovora?

## 7.5. Hipoteze

### **Hipoteza 1**

Kulturološke razlike utječu na poslovnu komunikaciju.

## **Hipoteza 2**

Poslovni subjekti uče glavne kulturološke elemente s kojima se susreću pri poslovanju s drugim kulturama.

## **Hipoteza 3**

Poznavanje kulture utječe na ishod poslovnih pregovora.

### **7.6. Vrsta istraživanja, izvori i metoda prikupljanja podataka**

Istraživanjem su istražena mišljenja i stavovi ispitanika, a u istraživanju je korištena kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja.

### **7.7. Područje istraživanja**

Područje istraživanja su društvene znanosti, polje informacijske znanosti, grana komunikologija, protokoli u odnosima s javnostima, tema; protokol i kulturološke razlike (diplomatski i poslovni protokol, kulturološke razlike, kulturalni menadžment).

### **7.8. Matrica**

Anketni upitnik zapravo sadržava tri kategorije pitanja. U prvoj su kategorija pitanja koja se odnose na spol/dob/obrazovanje ispitanika. Nakon toga slijede pitanja kojima se ispitanika uvodi u temu istraživanja i na kraju su postavljena pitanja pomoću Likertove skale kojima se dotaknula sama bit istraživanja.

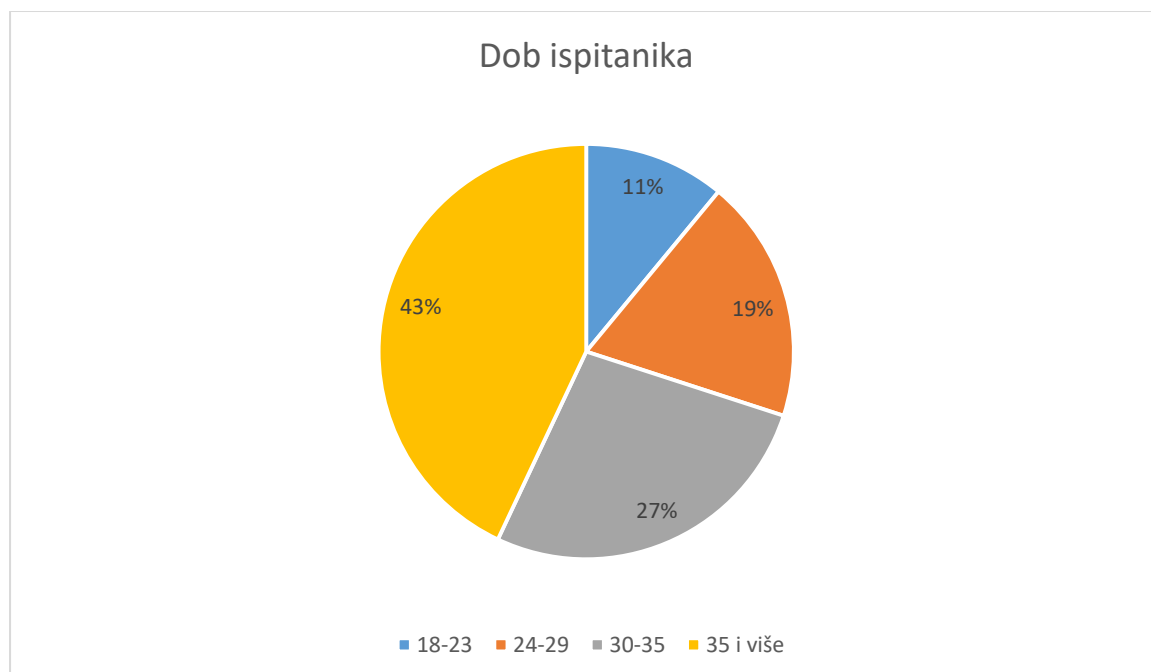
## 7.9. Ograničenja, uzorak i vrijeme

Ograničenje je pristup internetu, a uzorak istraživanja je prigodan. Istraživanje je provedeno na 100 poslovnih ljudi Sjeverozapadne Hrvatske od kojih je 94 pravilno ispunilo anketu. U istraživanju su ispitani poslovni ljudi različite dobne starosti kako bi se dobila što kvalitetnija i cjelovitija slika istraživanja. Što se tiče vremena, ispitana je sadašnjost odnosno trenutno stanje. Istraživanje je provedeno jednokratno tijekom listopada 2017. godine.

## 7.10. Očekivana primjenjivost rezultata

Rezultati istraživanja prije svega su namijenjeni stručnjacima iz komunikologije, a mogli bi ih koristiti i stručnjaci iz ostalih društvenih znanosti.

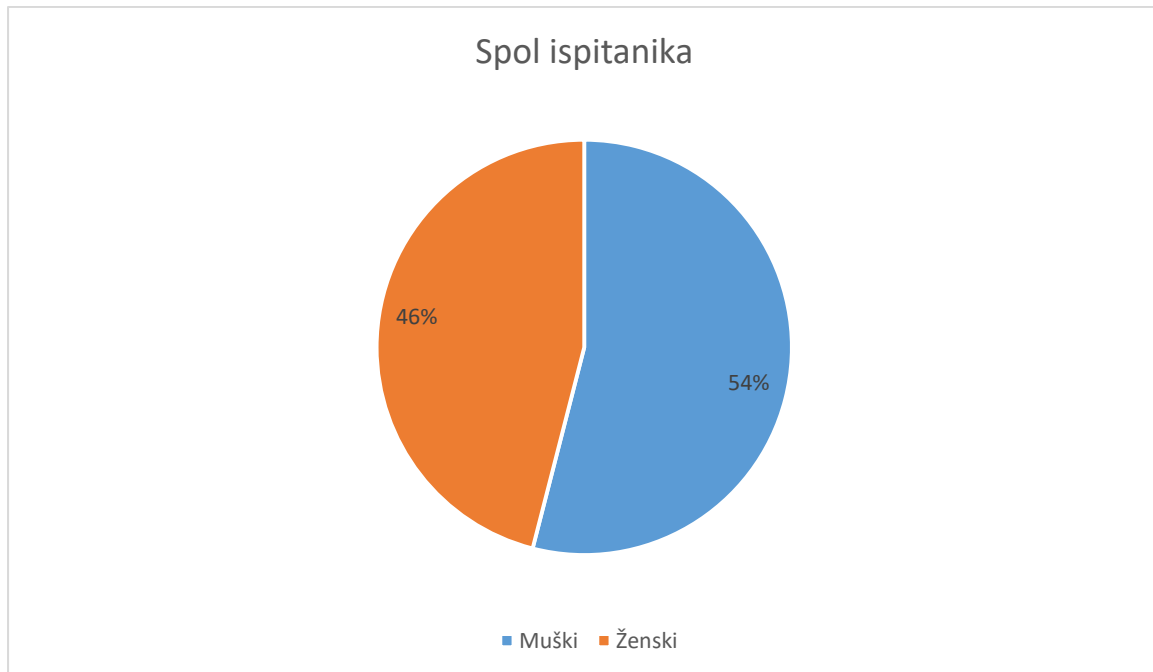
## 7.11. Rezultati istraživanja



Grafikon 1. Dob ispitanika

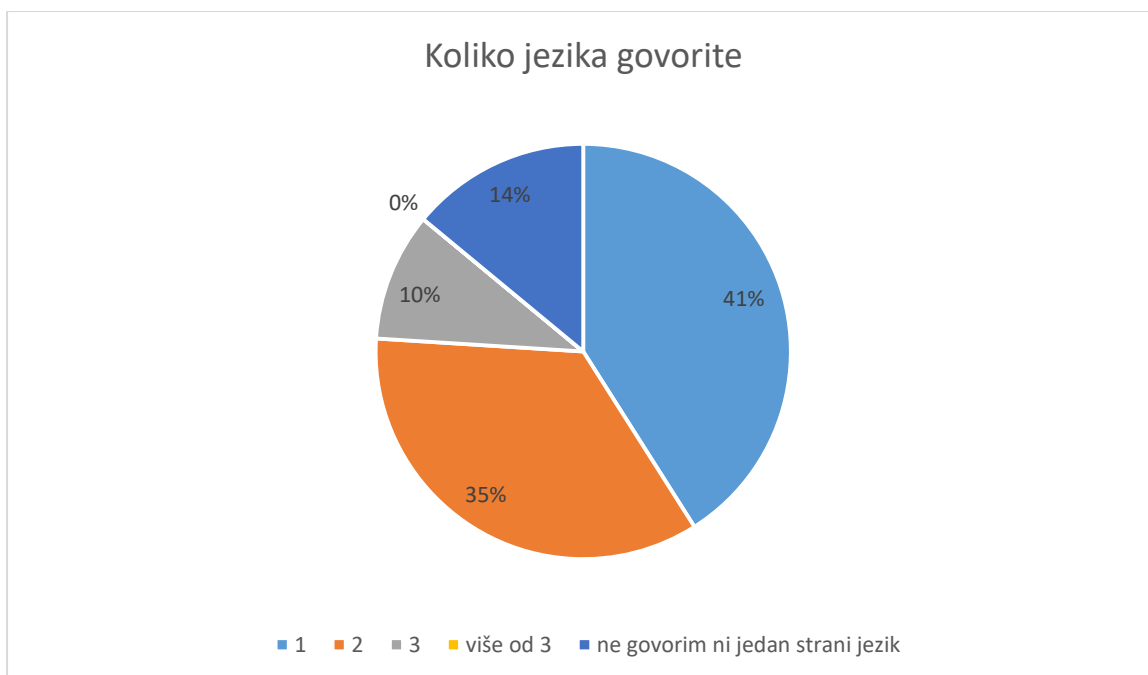


Prema rezultatima istraživanja, može se primijetiti kako je najveći broj ispitanika dobne skupine od 35 godina i više (43%), slijede oni od 30-35 godina (27%), 24-29 godina (19%), a najmanji broj ispitanika je dobne skupine od 18-23 godine (11%).



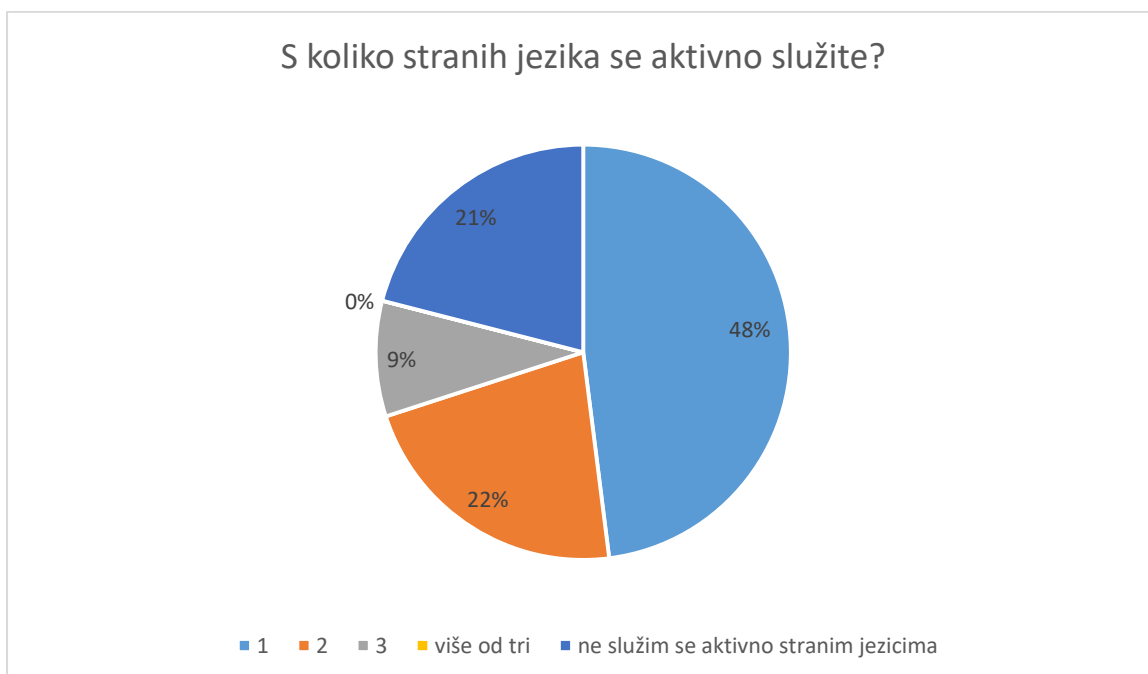
Grafikon 2. Spol ispitanika

Prema prethodnom prikazu, može se primijetiti kako je u istraživanju sudjelovalo 46% ispitanika ženskog spola i 54% ispitanika muškog spola.



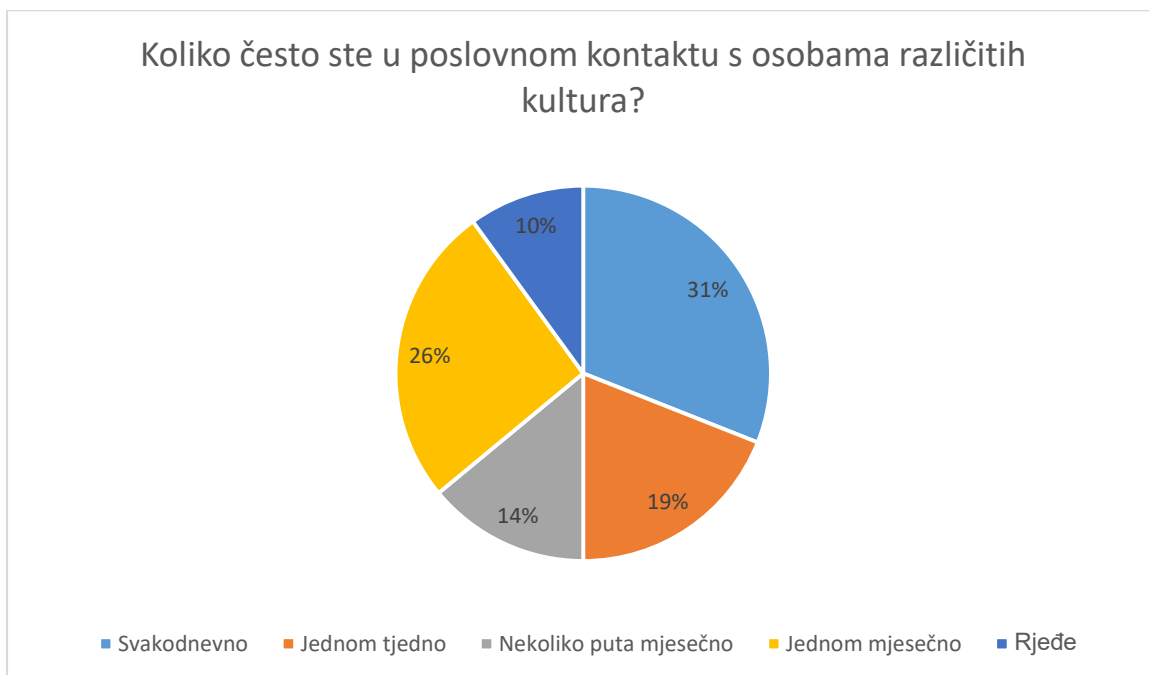
Grafikon 3. Koliko jezika govorite

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika govori jedan strani jezik (41%), dok nitko od njih ne govori više od tri strana jezika (0%).



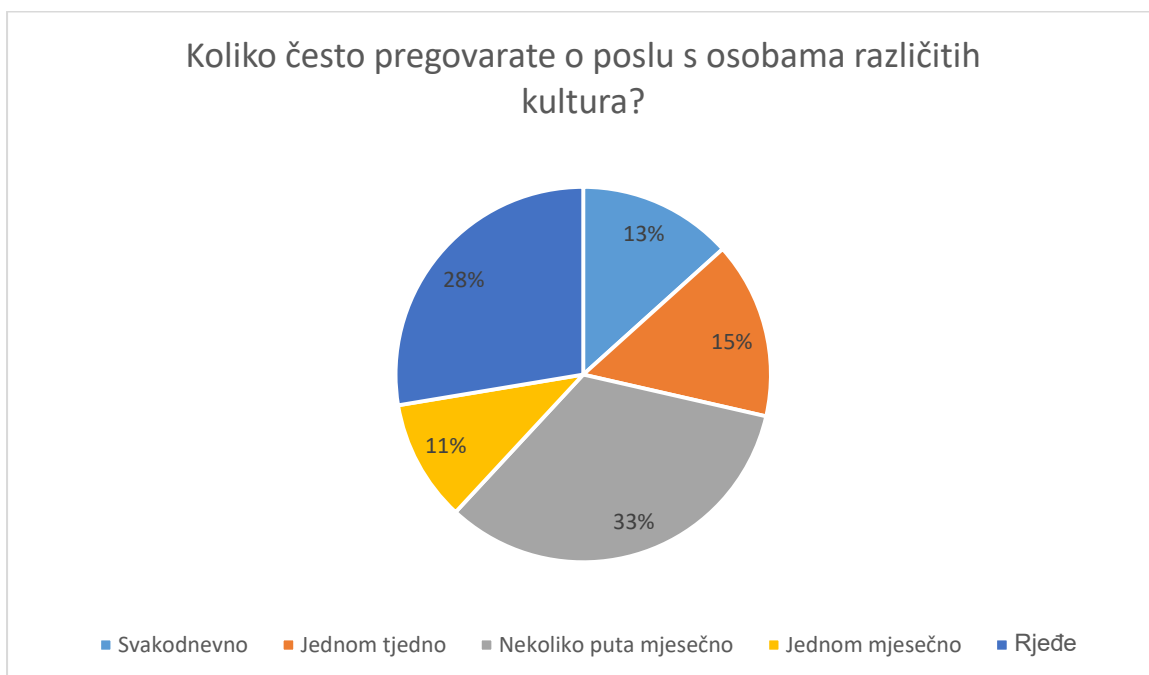
Grafikon 4. S koliko stranih jezika se aktivno služite

Prema Grafikonu 4. može se primijetiti kako najveći broj ispitanika aktivno koristi jedan strani jezik u svakodnevnoj korespondenciji, dok ih najmanji broj koristi tri jezika (9%).



Grafikon 5. Koliko često ste u poslovnom kontaktu s osobama različitih kultura

Rezultati istraživanja pokazali su kako najveći broj ispitanika svakodnevno poslovno kontaktira osobe različitih kultura (31%), dok je najmanji broj ispitanika u poslovnom kontaktu s osobama različitih kultura rjeđe od jednom mjesečno (10%).



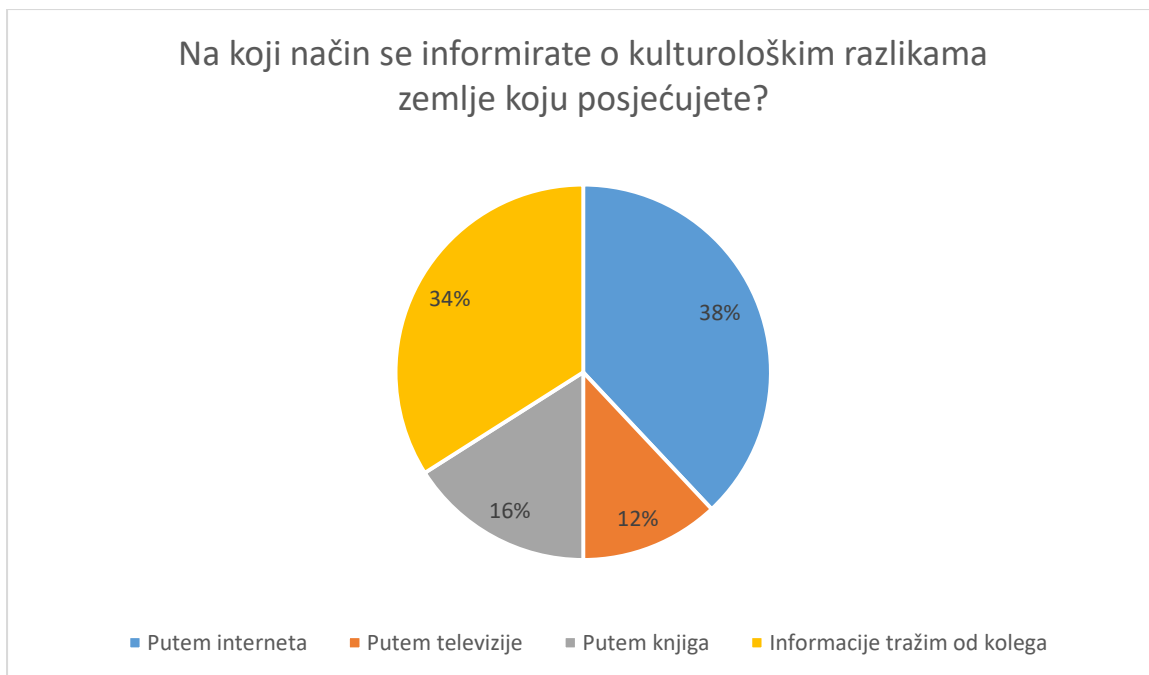
Grafikon 6. Koliko često pregovarate o poslu s osobama različitih kultura

Prema rezultatima anketnog ispitivanja, najveći broj ispitanika pregovara o poslu s osobama različitih kultura nekoliko puta mjesečno. Najmanji broj njih pregovara jednom mjesečno (11%).



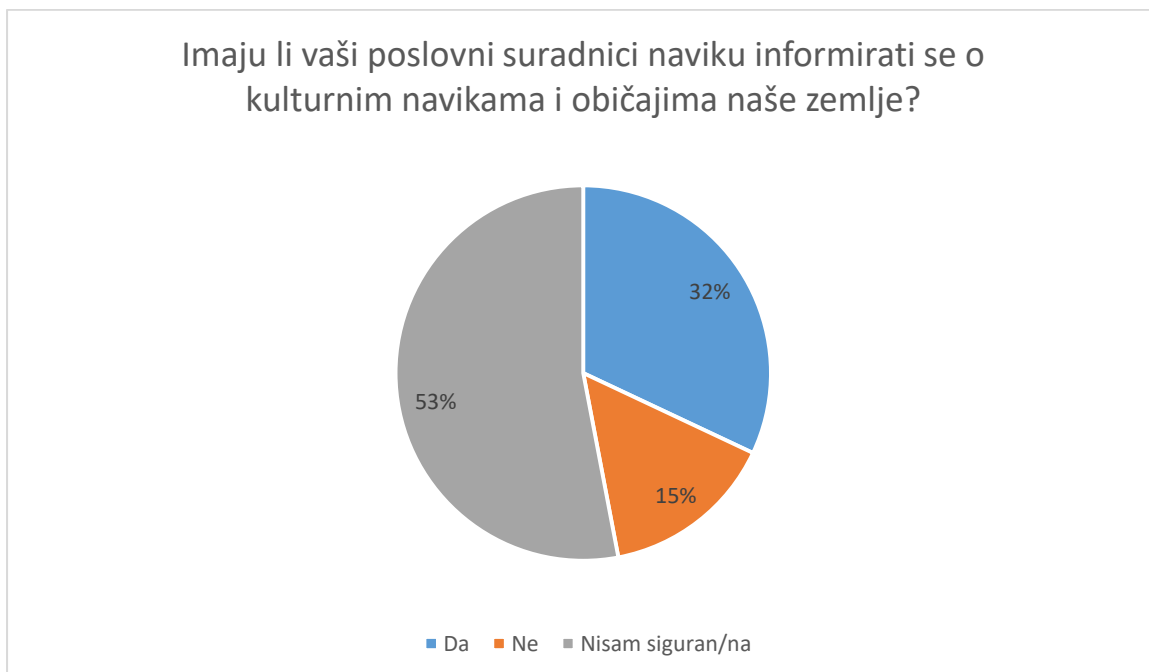
Grafikon 7. Informirate li se o kulturološkim razlikama zemlje koju posjećujete

Prema istraživanju, najveći broj ispitanika uvijek se informira o kulturološkim razlikama zemlje koju posjećuje (61%), dok najmanji broj njih nikad ne traži informacije (1%).



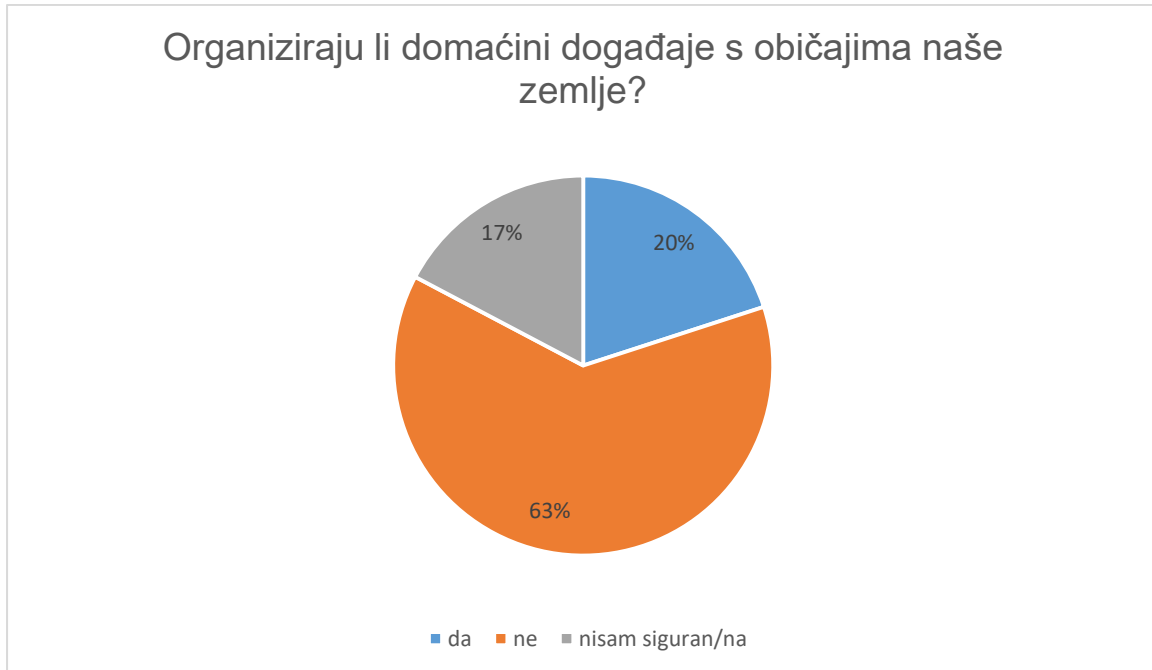
Grafikon 8. Na koji način se informirate o kulturološkim razlikama zemlje koju posjećujete

Najveći broj ispitanika informira se o kulturološkim razlikama zemlje koju posjećuje putem interneta (38%). Najmanji broj ispitanika informira se putem televizije (16%).



Grafikon 9. Imaju li vaši poslovni suradnici naviku informirati se o kulturnim navikama i običajima naše zemlje

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika nije siguran da li njihovi poslovni suradnici imaju naviku informirati se o kulturnim navikama i običajima zemlje domaćina (53%), dok ih najmanji broj kaže kako poslovni suradnici nemaju takvu naviku (15%).



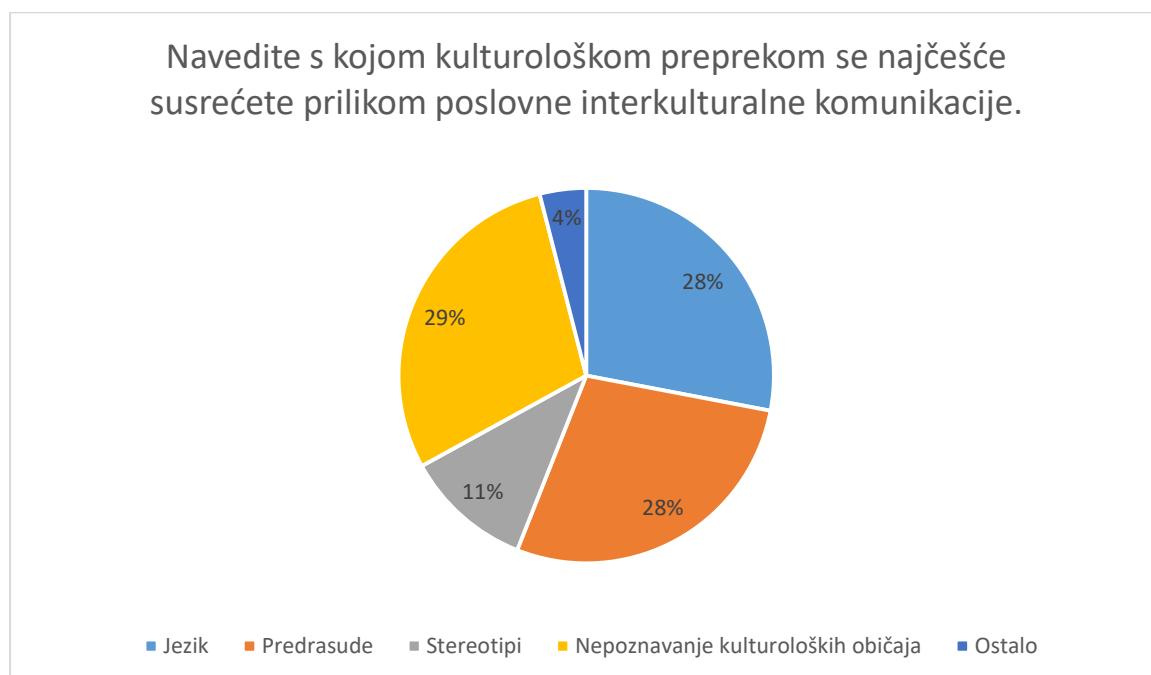
Grafikon 10. Organiziraju li domaćini događaje s običajima naše zemlje

Gledajući rezultate ispitivanja, najveći broj ispitanika navodi kako domaćini ne organiziraju događaje s običajima naše zemlje (63%), dok ih najmanji broj nije siguran (17%).



### Grafikon 11. Organiziraju li stranci događaje s običajima njihove zemlje

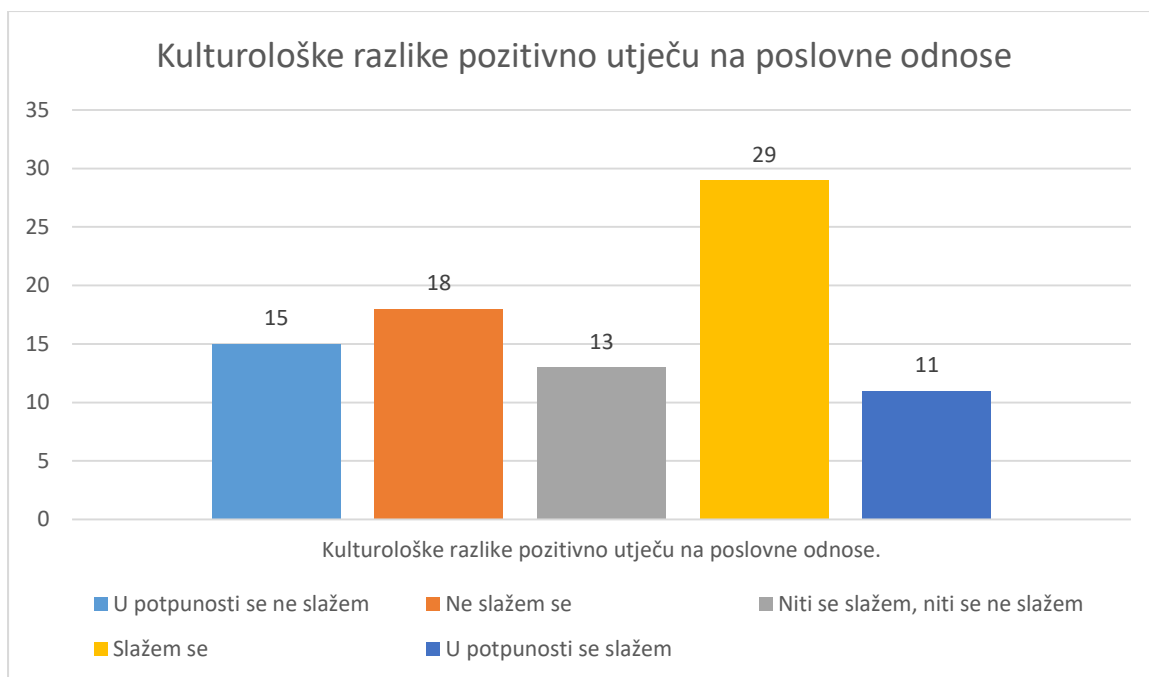
Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika navodi kako stranci organiziraju događaje s običajima njihove zemlje (74%), dok ih manji broj navodi kako stranci ne organiziraju događaje s običajima njihove zemlje (26%).



### Grafikon 12. Navedite s kojom kulturološkom preprekom se najčešće susrećete prilikom poslovne interkulturalne komunikacije

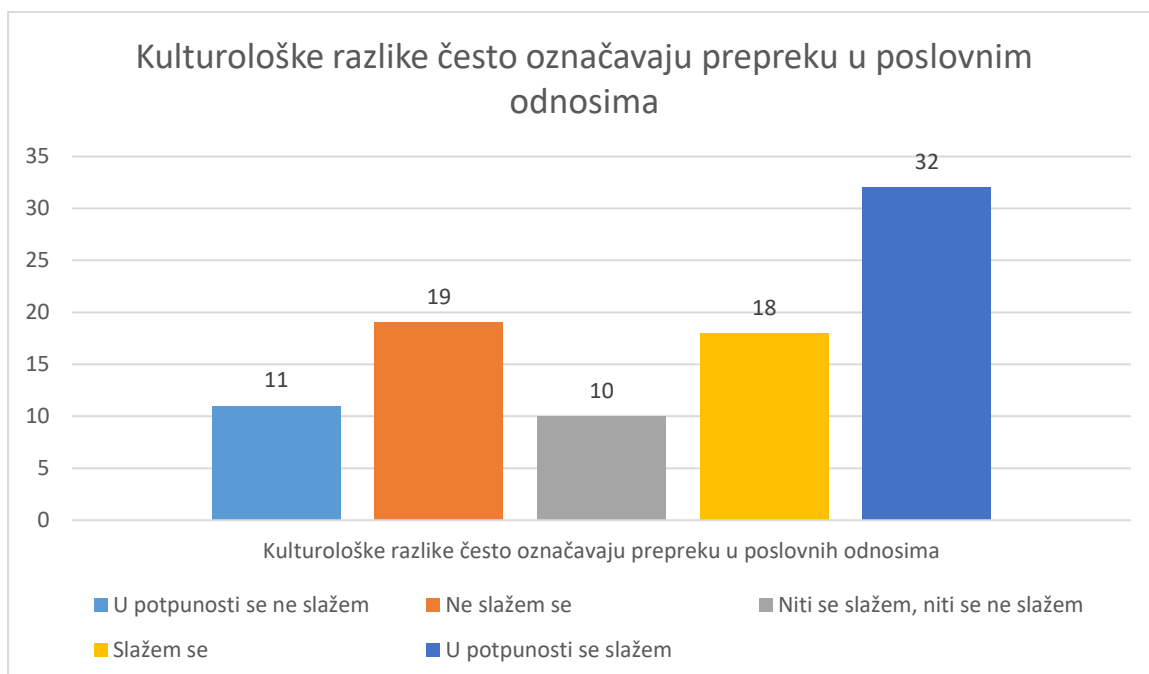
Najveći broj ispitanika navodi nepoznavanje kulturoloških običaja kao najveću kulturološku prepreku prilikom poslovne interkulturalne komunikacije (29%), a slijede jezik (28%), predrasude (28%), stereotipi (11%), te ostalo (4%).

U nastavku rada, prikazani su rezultati ispitivanja Likertovom skalom.



Grafikon 13. Kulturološke razlike pozitivno utječu na poslovne odnose

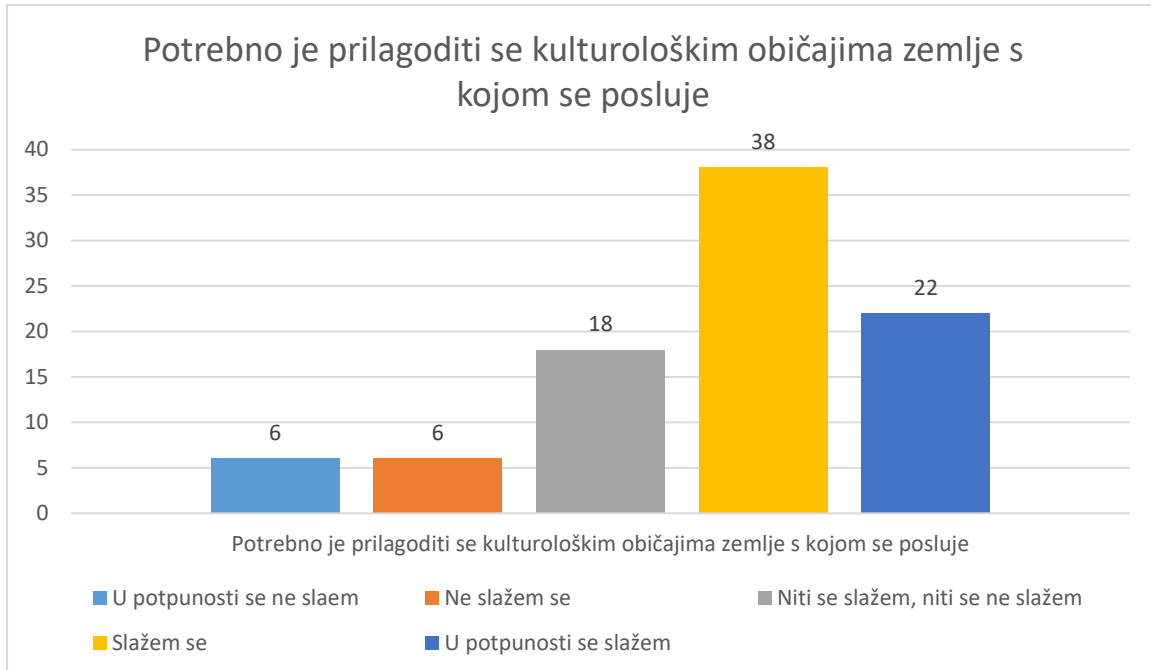
Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako kulturološke razlike pozitivno utječu na poslovne odnose (29%). Najmanji broj ispitanika se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom (13%).



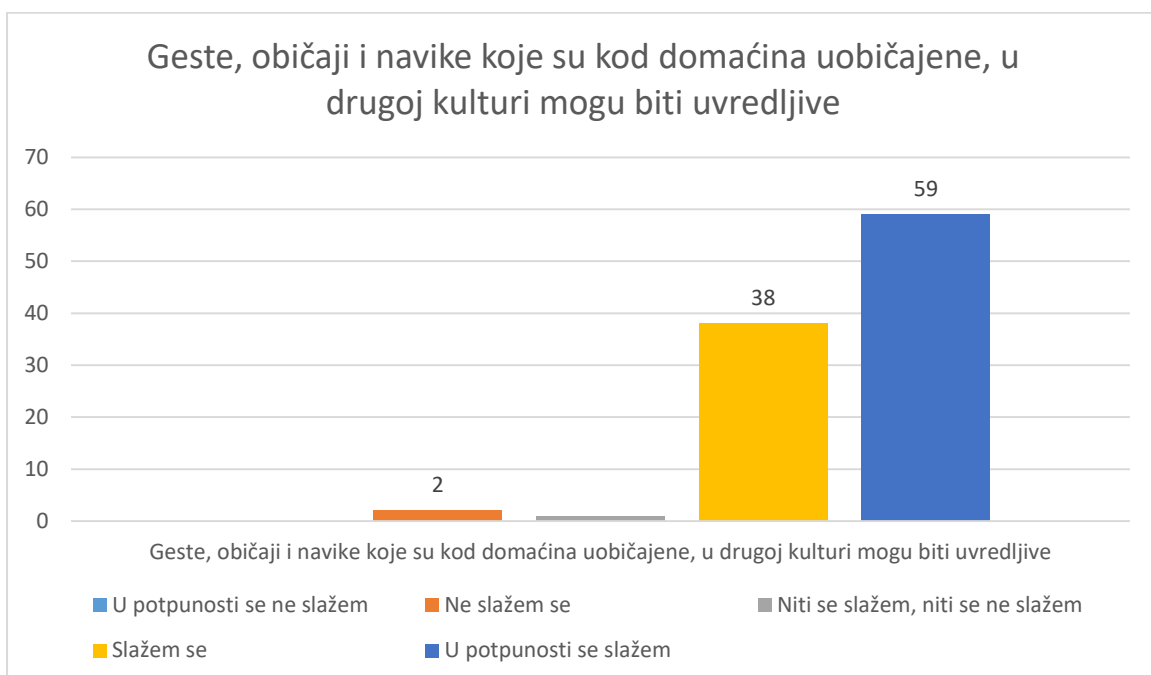
Grafikon 14. Kulturološke razlike često označavaju prepreku u poslovnim odnosima



Prema rezultatima ispitivanja, najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako kulturološke razlike često označavaju prepreku u poslovnim odnosima (32%), dok najmanji broj njih se u potpunosti ne slaže (11%).

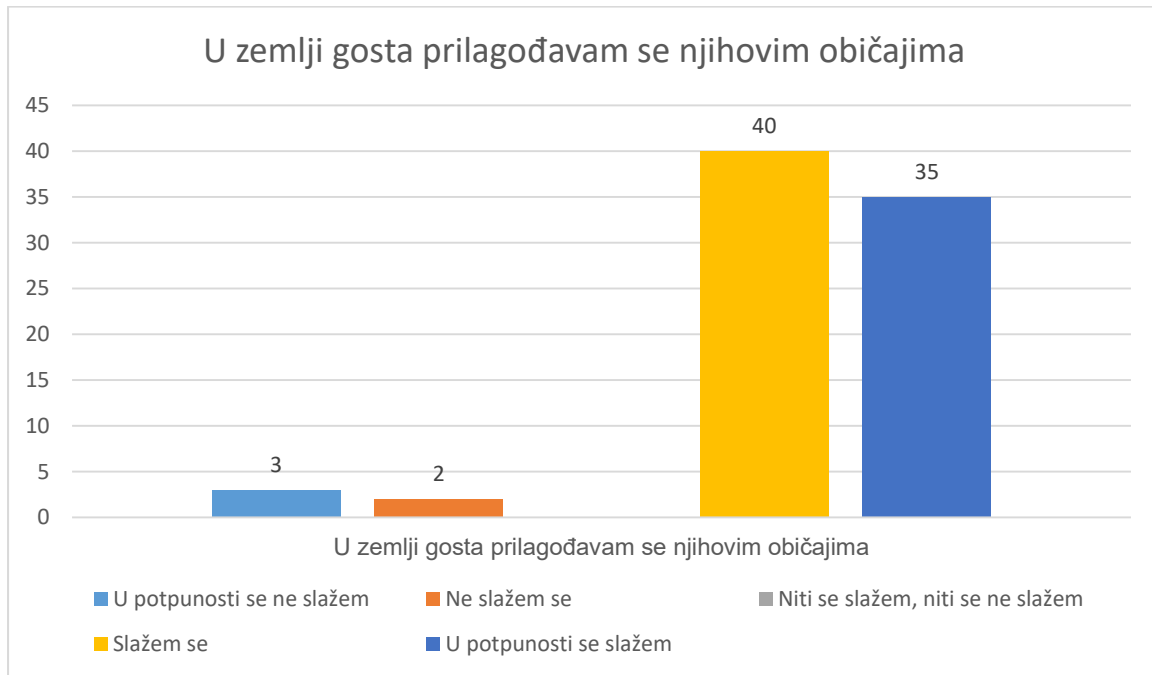


Grafikon 15. Potrebno je prilagoditi se kulturološkim običajima zemlje s kojom se posluje  
Najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako je potrebno prilagoditi se kulturološkim običajima zemlje s kojom se posluje (38%), dok se najmanji broj njih ne slaže, odnosno u potpunosti ne slaže (6%).



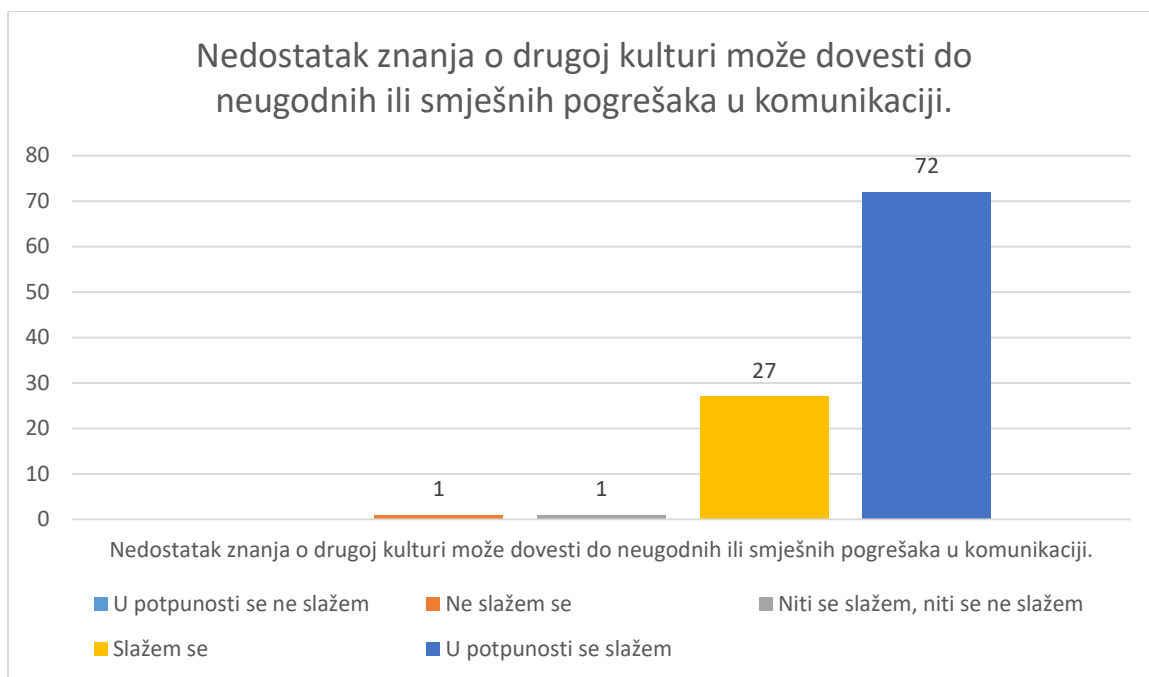
Grafikon 16. Geste, običaji i navike koje su kod domaćina uobičajene, u drugoj kulturi mogu biti uvredljive

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako geste, običaji i navike koje su kod domaćina uobičajene, u drugoj kulturi mogu biti uvredljive (59%), dok se najmanji broj njih ne slaže (2%).



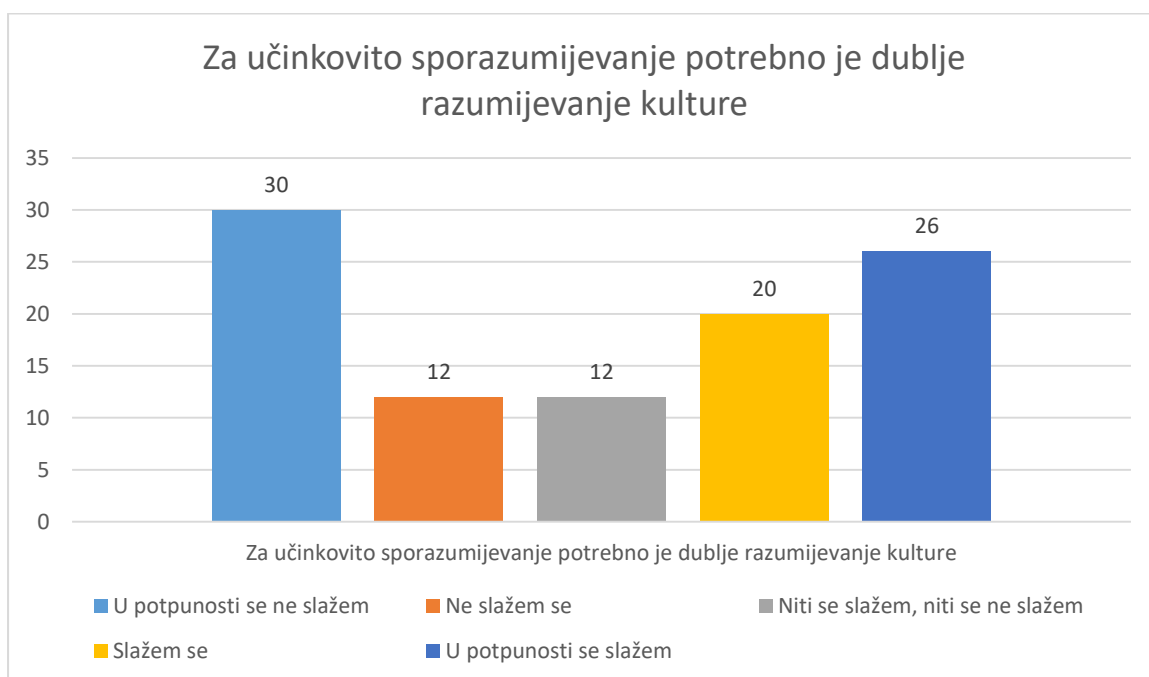
Grafikon 17. U zemlji gosta prilagođavam se njihovim običajima

Rezultati istraživanja pokazuju kako se najveći broj ispitanika slaže s tvrdnjom kako se u zemlji gosta prilagođava njihovim običajima (40%), dok se najmanji broj njih ne slaže s tvrdnjom (2%).



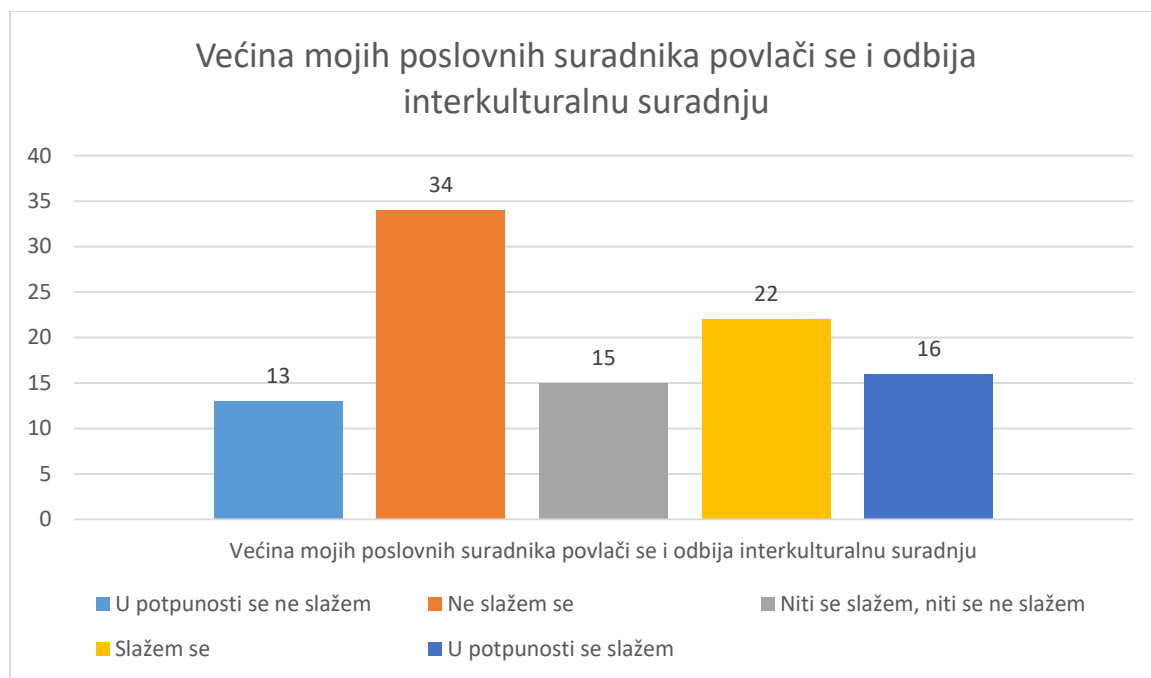
Grafikon 18. Nedostatak znanja o drugoj kulturi može dovesti do neugodnih ili smješnih pogrešaka u komunikaciji

Najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako nedostatak znanja o drugoj kulturi može dovesti do neugodnih ili smiješnih pogrešaka u komunikaciji (72%). Najmanji broj ispitanika ne slaže se s tvrdnjom (1%).



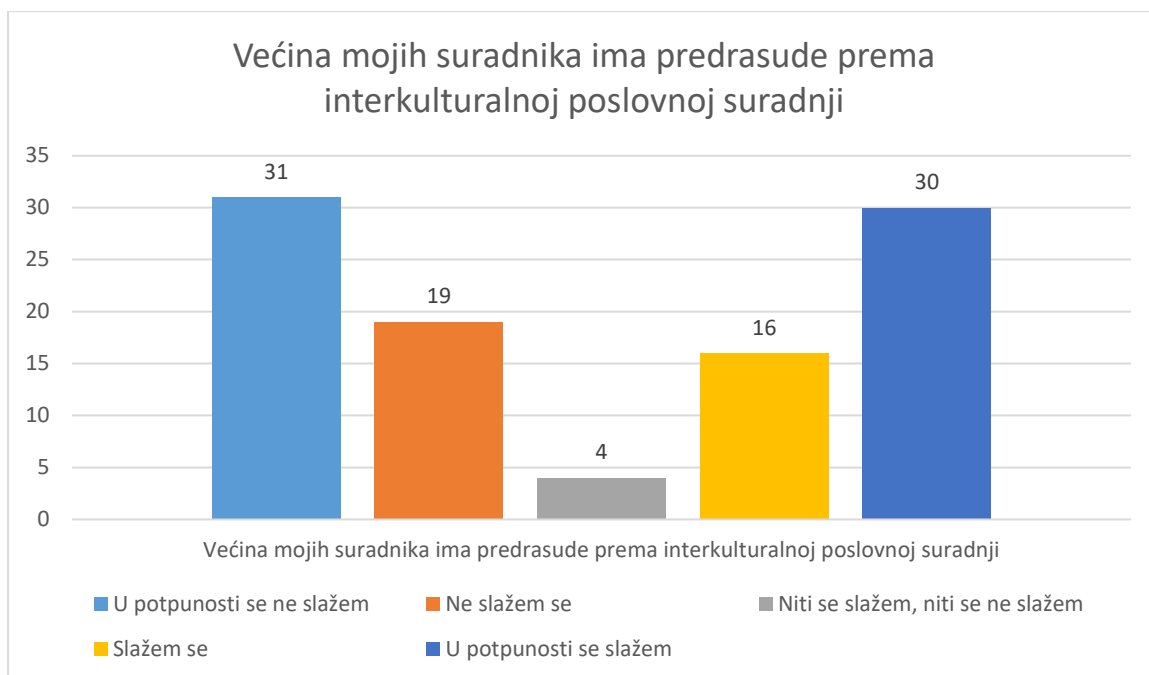
Grafikon 19. Za učinkovito sporazumijevanje potrebno je dublje razumijevanje kulture

Najveći broj ispitanika u potpunosti se ne slaže s tvrdnjom kako za učinkovito sporazumijevanje je potrebno dublje razumijevanje kulture (30%). Najmanji broj ispitanika se niti slaže, niti ne slaže (12%).



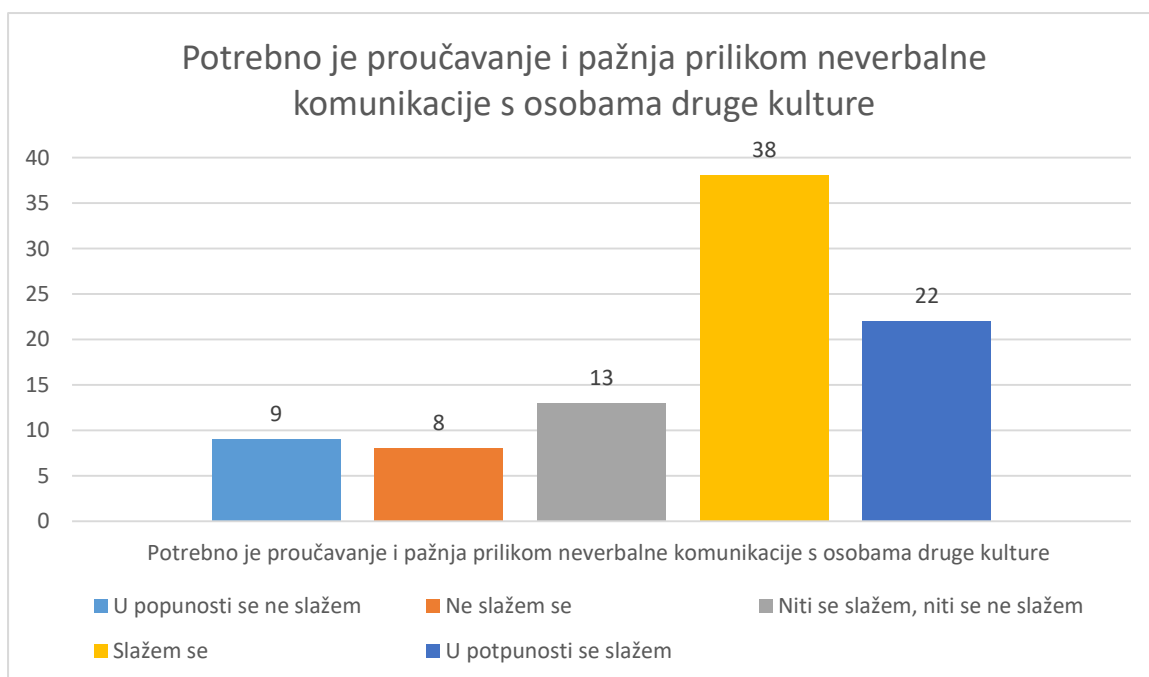
Grafikon 20. Većina mojih poslovnih suradnika povlači se i odbija interkulturalnu suradnju

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika ne slaže se s tvrdnjom kako većina njihovih suradnika se povlači i odbija interkulturalnu suradnju (34%), dok se njih 16% u potpunosti slaže s tvrdnjom.



Grafikon 21. Većina mojih suradnika ima predrasude prema interkulturalnoj poslovnoj suradnji

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika u potpunosti se ne slaže s tvrdnjom kako većina njihovih suradnika ima predrasude prema interkulturalnoj poslovnoj suradnji (31%). Najmanji broj ispitanika se niti slaže, niti ne slaže (4%).



Grafikon 22. Potrebno je proučavanje i pažnja prilikom neverbalne komunikacije s osobama druge kulture

Prema rezultatima, najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako je potrebno proučavanje i pažnja prilikom neverbalne komunikacije s osobama druge kulture (38%). Najmanji broj ispitanika se ne slaže s tvrdnjom (8%).

## 7.12. Zaključci istraživanja

Glavni cilj ovog istraživanja bio je utvrditi razlike poslovnog komuniciranja između različitih kultura.

U radu su prethodno postavljena sljedeća istraživačka pitanja:

1. Imaju li kulturološke razlike utjecaj na poslovnu komunikaciju?
2. Uče li poslovni subjekti glavne kulturološke elemente s kojima se susreću pri poslovanju s drugim kulturama?
3. Utječe li poznavanje kulture na ishod poslovnih pregovora?

H1 potvrđena. Kulturološke razlike utječu na poslovnu komunikaciju. U sklopu istraživanja postavljeno je nekoliko pitanja/tvrdnji pomoću kojih se pokušalo potvrditi, odnosno opovrgnuti prvu hipotezu. Primjerice, da kulturološke razlike utječu pozitivno na poslovne odnose slaže se 29% ispitanika. Također, prema rezultatima ispitivanja, najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako kulturološke razlike često označavaju prepreku u poslovnim odnosima (32%), dok najmanji broj njih se u potpunosti ne slaže (11%). Zaključno, najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako geste, običaji i navike koje su kod domaćina uobičajene, u drugoj kulturi mogu biti uvredljive (59%), dok se najmanji broj njih ne slaže (2%). Prema ovim rezultatima istraživanja, može se reći kako je H1 potvrđena. Kulturološke razlike utječu na poslovnu komunikaciju.

H2 potvrđena. Poslovni subjekti uče glavne kulturološke elemente s kojima se susreću pri poslovanju s drugim kulturama. Prema istraživanju, najveći broj ispitanika uvijek se informira o kulturološkim razlikama zemlje koju posjećuje (61%), dok najmanji broj njih nikad ne traži informacije (1%). Najveći broj ispitanika informira se o kulturološkim razlikama zemlje koju posjećuje putem interneta (38%). Najmanji broj ispitanika informira se putem televizije (16%). Nadalje, najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako je potrebno prilagoditi se kulturološkim običajima zemlje s kojom se posluje (38%), dok se najmanji broj

njih ne slaže, odnosno u potpunosti ne slaže (6%). Rezultati istraživanja također pokazuju kako se najveći broj ispitanika slaže s tvrdnjom kako se u zemlji gosta prilagođava njihovim običajima (40%), dok se najmanji broj njih ne slaže s tvrdnjom (2%). Prema ovim rezultatima, može se reći kako je H2 potvrđena. Poslovni subjekti uče glavne kulturološke elemente s kojima se susreću pri poslovanju s drugim kulturama.

H3 potvrđena. Poznavanje kulture utječe na ishod poslovnih pregovora. Najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako nedostatak znanja o drugoj kulturi može dovesti do neugodnih ili smiješnih pogrešaka u komunikaciji (72%). Najmanji broj ispitanika ne slaže se s tvrdnjom (1%). Također, najveći broj ispitanika u potpunosti se ne slaže s tvrdnjom kako za učinkovito sporazumijevanje je potrebno dublje razumijevanje kulture (30%). Najmanji broj ispitanika se niti slaže, niti ne slaže (12%). Prema rezultatima, najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako je potrebno proučavanje i pažnja prilikom neverbalne komunikacije s osobama druge kulture (38%). Najmanji broj ispitanika se ne slaže s tvrdnjom (8%).

Dakle, može se reći kako je i H3 potvrđena. Poznavanje kulture utječe na ishod poslovnih pregovora.

## ZAKLJUČAK

Kao što je navedeno u samome radu, umijeće komunikacije i međuljudski odnosi postaju sve važniji dio suvremenog društva u poslovnom svijetu. Globalizacija je donijela potrebu poslovnog čovjeka za sve većom kulturnom osviještenošću, odnosno prihvaćanja kulturnih posebnosti i načina obavljanja posla u različitim dijelovima svijeta. Da bi izbjegli moguće neugodnosti, poslovna osoba mora poznavati običaje, pravila, ponašanja i vrijednosti poslovnih partnera iz drugih zemalja. Različite kulture sve su prisutnije u svakoj zemlji te im se pridaje sve više pažnje. U današnje vrijeme nemoguće je poslovno se razvijati ukoliko nema suradnje s drugim kulturama. Čak i najjednostavnija interakcija sasvim je drukčiji proces zbog razlike u kulturi. Prioritet poslovnog čovjeka je ovladati komunikacijom kako bi bio što uspješniji u svojem poslovanju. Da bi bili uspješni u poslovnom komuniciranju, ljudi iz poslovnog okruženja moraju se stalno educirati kako bi bili u korak s najnovim trendovima i saznanjima suvremenog poslovanja. Poslovno komuniciranje provodi se unutar poslovnog svijeta i bitan je dio poslovanja u organizaciji i izvan nje. Kultura je vrijednost, stavovi i pretpostavke o ponašanju, koje su se razvile kroz određeno vrijeme kao rezultat učenja društva da riješe zajedničke probleme, te se prenosi iz generaciju u generaciju.

Potrebno je prvotno razumijevati vlastitu kulturu kako bismo ju mogli usporediti s drugim kulturama, odnosno otkriti točke podudaranja i razilaženja. Većinu dnevnih radnji obavljamo bez aktivnog razmišljanja, pod automatskim utjecajem kulture, što kod interakcije s ljudima različitih kultura može dovesti do problema. Kod interakcije s osobama iz drugih kultura potrebno je da svoje socijalno ponašanje prikladno koristimo u različitim kulturnim okolnostima, odnosno potrebno je izbjegavati stereotipna očekivanja i selektivna opažanja.

Poznajemo li norme društva, pomoću neverbalnih znakova možemo dobiti informacije o našim sugovornicima ukoliko je njihova uloga jasna i znamo njihove opće ciljeve.

O poslovnom komuniciranju ovisi nekad i uspješnost samog poslovnog događaja. U svijetu poslovnog komuniciranja postoje određena pravila kojih se treba pridržavati. Glavna svrha ovog rada bila je ispitati utjecaj kulturoloških razlika na poslovnu komunikaciju, te poslovne odnose. Poznavanje različitosti u kulturama u vrijeme globalizacije je nužnost, dio opće poslovne kulture, a pridonosi usklađenijoj komunikaciji i uspješnijoj poslovnoj suradnji.



Poslovni odnosi moraju se graditi na sposobnostima za interakciju i komunikaciju s različitom okolinom u kojoj pojedinac mora biti osposobljen za izgrađivanje partnerskih odnosa. Poslovni ljudi moraju biti spremni prilagoditi se poslovnim partnerima iz različitih kultura i znati prihvatiti vrijednosti, znanja i običaje kultura s kojima dolaze u doticaj.

U Varaždinu, \_\_\_\_\_.  
\_\_\_\_\_  
Stjepan Kos

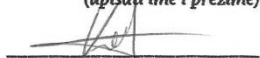


IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, STJEPAN KOS (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PROTOKOL I KULTUROLOŠKE RAZLIKE (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

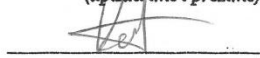
Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, STJEPAN KOS (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PROTOKOL I KULTUROLOŠKE RAZLIKE (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
(vlastoručni potpis)

## LITERATURA

### Knjige:

1. Berković S., Diplomacija i diplomatska profesija, Urban Media, 2006., Dubrovnik
2. Fox R., Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, 2006., Zagreb
3. Kumbier, D., Schulz von Thun, F., Interkulturalna komunikacija: metode, modeli primjeri, Erudita d.o.o., 2009., Zagreb
4. Mikolić M., Diplomatski i poslovni protokol, Barbat, 2002., Zagreb
5. Osredečki E., Poslovno komuniciranje i poslovni bonton, Naklada EDO: Biblioteka poslovnih priručnika, 2007., Zagreb
6. Rijavec, M., Miljković, D., Neverbalna komunikacija, Jezik koji svi govorimo, IEP, 2002., Zagreb
7. Schneider-Flaig S., Veliki suvremeni bonton, , Mozaik knjiga d.o.o, 2010, Zagreb

### Web izvori:

8. Kulturološke razlike u neverbalnoj komunikaciji, <http://www.djecamedija.org/?p=3092>, (25.08.2017.)
9. Poslovni bonton, <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/poslovni-bonton/3341/>, (24.08.2017.)
10. Vaša neverbalna komunikacija u poslovnom svijetu: <http://www.dobrevijesti.info/index.php/kategorije-vijesti/financije-i-posao/3241-va-neverbalna-komunikacija-u-poslovnom-svijetu>. (24.08.2017.)
11. Bedeković, V., Lukačević V., Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, 2011., Virovitica, str. 1-2. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=111261](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=111261). (28.08.2017.)
12. Bedeković, V., Golub, D., Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, 2011., str. 57-59., <http://hrcak.srce.hr/76453>. (29.08.2017.)
13. Kuharić, D., Hocensk, I., Tolišić, Z., Interkulturalni menadžment i interkulturalni trening, Sveučilište J.J.Strossmayer u Osijeku, 2015., Osijek, <http://hrcak.srce.hr/144014>. (29.08.2017.)

14. Spaho, K., Organizational Communication Process, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues, Vol XXV No.2, Prosinac 2012., str. 309-318., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=138686&lang=en](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=138686&lang=en). (29.08.2017.)
15. Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji, <http://www.mirakul.hr/blog/razlicito-tumacenje-neverbalne-poslovne-komunikacije-razlicitim-kulturama/> (14.11.2017.)
16. Špiljak, V., Kulturna uvjetovanost poslovne komunikacije, Visoka poslovna škola za turistički i hotelski menadžment Utilus, 2007., str. 87-98. , [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=43719](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=43719). (14.11.2017.)

## POPIS SLIKA

Slika 1.: Kulture u Riemann-Thomannovom modelu

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Dob ispitanika

Grafikon 2. Spol ispitanika

Grafikon 3. Koliko jezika govorite

Grafikon 4. S koliko stranih jezika se aktivno služite

Grafikon 5. Koliko često ste u poslovnom kontaktu s osobama različitih kultura

Grafikon 6. Koliko često pregovarate o poslu s osobama različitih kultura

Grafikon 7. Informirate li se o kulturološkim razlikama zemlje koju posjećujete

Grafikon 8. Na koji način se informirate o kulturološkim razlikama zemlje koju posjećujete

Grafikon 9. Imaju li vaši poslovni suradnici naviku informirati se o kulturnim navikama i običajima naše zemlje

Grafikon 10. Organiziraju li domaćini događaje s običajima naše zemlje

Grafikon 11. Organiziraju li stranci događaje s običajima njihove zemlje

Grafikon 12. Navedite s kojom kulturološkom preprekom se najčešće susrećete prilikom poslovne interkulturalne komunikacije

Grafikon 13. Kulturološke razlike pozitivno utječu na poslovne odnose

Grafikon 14. Kulturološke razlike često označavaju prepreku u poslovnih odnosima  
Grafikon 15. Potrebno je prilagoditi se kulturološkim običajima zemlje s kojom se posluje  
Grafikon 16. Geste, običaji i navike koje su kod domaćina uobičajene, u drugoj kulturi mogu biti uvredljive  
Grafikon 17. U zemlji gosta prilagođavam se njihovim običajima  
Grafikon 18. Nedostatak znanja o drugoj kulturi može dovesti do neugodnih ili smješnih pogrešaka u komunikaciji  
Grafikon 19. Za učinkovito sporazumijevanje potrebno je dublje razumijevanje kulture  
Grafikon 20. Većina mojih poslovnih suradnika povlači se i odbija interkulturalnu suradnju  
Grafikon 21. Većina mojih suradnika ima predrasude prema interkulturalnoj poslovnoj suradnji  
Grafikon 22. Potrebno je proučavanje i pažnja prilikom neverbalne komunikacije s osobama druge kulture

## PRILOZI

Prilog 1. Anketni upitnik

1. Dob ispitanika:

18-23

24-29

30-35

35 i više

2. Spol ispitanika:

Muški

Ženski

3. Koliko jezika govorite?

1

2

3

Više od tri

Ne govorim ni jedan strani jezik

4. S koliko stranih jezika se aktivno služite?

1

2

3

Više od tri

Ne služim se aktivno stranim jezicima

5. Koliko često ste u poslovnom kontaktu s osobama različitih kultura?

Svakodnevno

Jednom tjedno

Nekoliko puta mjesečno

Jednom mjesečno

Rjeđe

6. Koliko često pregovarate o poslu s osobama različitih kultura?

Svakodnevno

Jednom tjedno

Nekoliko puta mjesečno

Jednom mjesečno

Rjeđe

7. Informirate li se o kulturološkim razlikama zemlje koju posjećujete?

Uvijek

Često

Rijetko

Nikad

8. Na koji način se informirate o kulturološkim razlikama zemlje koju posjećujete?

Putem interneta

Putem televizije

Putem knjiga

Informacije tražim od kolega

9. Imaju li vaši poslovni suradnici naviku informirati se o kulturnim navikama i običajima naše zemlje?

Da

Ne

Nisam siguran/na

10. Organiziraju li domaćini događaje s običajima naše zemlje?

Da

Ne

Nisam siguran/na

11. Organiziraju li stranci događaje s običajima njihove zemlje?

Da

Ne

12. Navedite s kojom kulturološkom preprekom se najčešće susrećete prilikom poslovne interkulturalne komunikacije.

Jezik

Predrasude

Stereotipi

Nepoznavanje kulturoloških običaja

Ostalo

		U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne	Slažem se	U potpunosti se
1.	Kulturološke razlike pozitivno utječu na poslovne odnose	1	2	3	4	5
2.	Kulturološke razlike često označavaju prepreku u poslovnih odnosima	1	2	3	4	5
3.	Potrebno je prilagoditi se kulturološkim običajima zemlje s kojom se posluje	1	2	3	4	5

4.	Geste, običaji i navike koje su kod domaćina uobičajene, u drugoj kulturi mogu biti uvredljive	1	2	3	4	5
5.	U zemlji gosta prilagođavam se njihovim običajima.	1	2	3	4	5
6.	Nedostatak znanja o drugoj kulturi može dovesti do neugodnih ili smješnih pogrešaka u komunikaciji.	1	2	3	4	5
7.	Za učinkovito sporazumijevanje potrebno je dublje razumijevanje kulture.	1	2	3	4	5
8.	Većina mojih poslovnih suradnika povlači se i odbija interkulturalnu suradnju.	1	2	3	4	5
9.	Većina mojih suradnika ima predrasude prema interkulturalnoj poslovnoj suradnji.	1	2	3	4	5
10.	Potrebno je proučavanje i pažnja prilikom neverbalne komunikacije s osobama druge kulture	1	2	3	4	5