

# Utjecaj globalizacije na poslovnu komunikaciju

---

Vugrinec, Marina

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:636130>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-26**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 75/PE/2016

**UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA**  
**POSLOVNU KOMUNIKACIJU**

Marina Vugrinec

Varaždin, ožujak 2016.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovne ekonomije**



DIPLOMSKI RAD br. 75/PE/2016

**UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA**  
**POSLOVNU KOMUNIKACIJU**

**Student:**

**Marina Vugrinec, 0107/336D**

**Mentor:**

**dr.sc. Ljubica Bakić-Tomić**

Varaždin, ožujak 2016.

# Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

|                             |   |              |           |
|-----------------------------|---|--------------|-----------|
| IME I PREZIME STUDENTA      | Marina Vugrinec                                       | MATIČNI BROJ | 0107/336D |
| NASLOV RADA                 | Utjecaj globalizacije na poslovnu komunikaciju        |              |           |
| NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU | The impact of globalization on business communication |              |           |
| KOLEGIJ                     | Poslovno komuniciranje                                |              |           |
| MENTOR                      | prof. dr. sc. Ljubica Bakić Tomić                     |              |           |
| ČLANOVI POVIJERENSTVA       | 1. doc. dr. sc. Ante Rončević                         |              |           |
|                             | 2. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić                          |              |           |
|                             | 3. prof. dr. sc. Ljubica Bakić Tomić                  |              |           |

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 75/PE/2016

OPIS

Diplomski rad treba sadržavati popis svih aspekata poslovne komunikacije na koje je utjecala globalizacija te obradu svakog aspekta pojedinačno. Potrebno je uz pomoć teorijskog dijela rada postaviti hipoteze koje će se prihvatiti ili odbiti nakon provedenog anketnog upitnika. Provođenjem anketnog upitnika trebaju se skupiti podaci o utjecaju globalizacije na poslovnu komunikaciju u Hrvatskoj. Dobivene rezultate potrebno je usporediti sa ranije postavljenim hipotezama kako bi se došlo do konačnog zaključka.

U VARAŽDINU, DANA

10.03.2016.



Ljubica Bakić Tomić

DIR 01 PE

# SADRŽAJ

|  |              |
|--|--------------|
| <b>SAŽETAK .....</b>   | <b>.....</b> |
| <b>SUMMARY.....</b>  | <b>.....</b> |
| <b>1. Uvod.....</b>  | <b>1</b>     |
| <b>2. Poslovna komunikacija .....</b>  | <b>2</b>     |
| 2.1. Komunikacijski proces.....  | 4            |
| 2.2. Međunarodna poslovna komunikacija.....                                  | 7            |
| <b>3. Globalizacija .....</b>  | <b>9</b>     |
| 3.1. Vidovi globalizacije .....  | 12           |
| 3.2. Globalno selo .....   | 13           |
| 3.3. Aspekti globalizacije .....   | 14           |
| <b>4. Utjecaj globalizacije na poslovnu komunikaciju .....</b>               | <b>17</b>    |
| 4.1. Okolina poduzeća.....   | 18           |
| 4.2. Novi mediji.....  | 19           |
| 4.3. Virtualna komunikacija.....   | 23           |
| 4.4. Kultura .....   | 29           |
| 4.5. Jezik .....   | 34           |
| 4.6. Povećanje raznolikosti radne snage.....                                 | 38           |
| 4.7. Poslovna izvrsnost i konkurentnost .....                                | 39           |
| <b>5. Istraživanje utjecaja globalizacije na poslovno komuniciranje.....</b> | <b>44</b>    |
| 5.1. Predmet i cilj istraživanja .....                                       | 44           |
| 5.2. Metode prikupljanja podataka.....                                       | 44           |
| 5.3. Istraživačke hipoteze .....   | 45           |
| 5.4. Opis istraživanja .....   | 46           |
| 5.5. Analiza strukture anketiranih osoba.....                                | 47           |
| 5.6. Interpretacija utjecaja globalizacije na poslovno komuniciranje.....    | 50           |
| <b>6. Zaključak.....</b>   | <b>64</b>    |
| <b>Popis literature .....</b>  | <b>67</b>    |
| A. Knjige .....  | 67           |
| B. Elektronički i mrežni izvori .....  | 68           |
| <b>Popis ilustracija.....</b>  | <b>71</b>    |
| A. Popis slika.....  | 71           |
| B. Popis tablica .....   | 72           |
| <b>Popis korištenih kratica.....</b>   | <b>73</b>    |
| <b>Prilozi .....</b>   | <b>74</b>    |

# SAŽETAK

Pojavom globalizacije, poslovna komunikacija je u razmjerno kratkom vremenskom periodu, unutar i izvan organizacije doživjela velike promjene. Ovaj rad ih obrađuje kroz teorijski te istraživački dio.

Globalno društvo je pojavom informacijskih i informacijsko-komunikacijskih tehnologija promijenilo način poslovanja, komuniciranja na daljinu te razvilo nove medije u kojima su integrirani stari mediji. Radno mjesto više nije fiksno određeno, protok informacija je pojednostavljen i ubrzan, digitalna obrada teksta doprinosi kvaliteti poruke, prostorne i vremenske razlike gotovo su nestale pojavom umreženog društva te virtualnih ureda.

Radna snaga iz raznih zemalja usvaja nova znanja i vještine koje primjenjuje u poslovanju, što donosi veliku konkurentsku prednost na tržištu. Povećanjem raznolikosti kultura pojedinih zaposlenika unutar organizacije, javlja se potreba za efikasnom poslovnom komunikacijom. Oskudno znanje o kulturi može rezultirati nesporazumom u komunikaciji zbog pogrešnog interpretiranja poruke ili pogrešnih pretpostavki. Kako bi poslovne osobe mogle komunicirati sa osobama različitih kultura i nacionalnosti, potrebno je usvojiti interkulturalnu osjetljivost. Kontinuirano obrazovanje, kulturna osvještenost i timski rad stvaraju poslovnu izvrsnost koja je na današnjem zahtjevnom globalnom tržištu neophodna.

Istraživanje je provedeno sa ciljem utvrđivanja stavova ispitanika u Hrvatskoj o promjenama koje nosi globalizacija. Analizom i obradom dobivenih podataka prihvaćene su sve četiri hipoteze postavljene prema teorijskom dijelu rada.

**Ključne riječi:** *poslovna komunikacija, globalizacija, jezik, kultura, interkulturalni, tehnologija, inovacija*

# SUMMARY

*With the globalization development, business communications has experienced great changes in a relatively short period of time, within and outside the organization. This work processes them through a theoretical and research part.*

*With emersion of information and information-communication technology the global society has changed the way od business, distant communication and the new media in which are integrated the old media was developed. The workplace is no longer strictly specified, the flow of information is simplified and accelerated, the digital processing contributes to the quality of the message, spatial and temporal differences almost disappeared with emersion of the networked society and virtual office.*

*Working forces from various countries has adopted new knowledge and skills applicable in business, which brings a great competitive advantage in the market. By increasing the diversity of cultures of individual employees within the organization, there is a need for effective business communication. Poor knowledge of the culture can result in misunderstandings in communication because of misinterpreting messages or false assumptions. For business people to communicate with people of different cultures and nationalities, it is necessary to adopt intercultural sensitivity. Continuous education, cultural awareness and teamwork create business excellence which is needed in today's demanding global market.*

*The study was conducted in order to determine the attitudes of respondents in Croatia on changes of globalization. By analyzing and processing the resulting data, all four hypothesis, based on the theoretical part of the work, was accepted.*

**Key words:** *business communication, globalization, language, culture, intercultural, technology, inovation*

# 1. Uvod

U uvjetima velikih promjena i sve većeg razvoja društva, globalizacija je učinila velike promjene u tehnologiji, gospodarstvu, politici, kulturnom i javnom životu svih zemalja. Cilj rada je prikazati važnost razumijevanja dinamike međunarodnog poslovanja, utjecaj kulture i različitosti jezika na način verbalnog i neverbalnog komuniciranja te utjecaj nove tehnologije na razvoj poslovne komunikacije a sve u svrhu postizanja poslovne kompetencije, inovativnosti i izvrsnosti, bez kojih je u suvremenom poslovanju nemoguće opstati.

Kako bi se stvorio uvid u stanje u hrvatskom poslovanju, odnosno intenzitetu utjecaja globalizacije na poduzeća u Hrvatskoj, izrađen je i proveden anketni upitnik. Dobivenim rezultatima stvorena je slika o stupnju razvijenosti poslovnih organizacija.



## 2. Poslovna komunikacija

Osnova međuljudskih odnosa je komunikacija (*communicare* lat. učiniti općim) te ona obuhvaća razmjenu informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije. Komunikacija je osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa. (Fox, Renata 2001:13)

Osnovne komponente komunikacije jesu:<sup>1</sup>

- poznavanje jezika
- interakcijske vještine
- kulturno znanje

Komunikacijska kompetencija se, prema tome, može odrediti kao jedinstvo jezične društvene, kulturne i strateške kompetencije.

Komunikacija kao iznimno važan dio poslovanja, organizacije, menadžmenta i upravljanja uvelike utječe na imidž poduzeća i može znatno utjecati na uspješnost organizacije. Ona se unutar organizacije provodi u svrhu realizacije plana.

**Poslovna komunikacija** je komunikacija koja se koristi unutar organizacije, a služi za bolju realizaciju plana, promicanje proizvoda i usluga. Bitan je čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Svaki djelatnik mora odašiljati i primati informacije da bi obavljao svoj posao.<sup>2</sup>

Interna komunikacija odvija se unutar organizacije dok se eksterna odvija između organizacije i vanjskih stranki.

---

<sup>1</sup> Prema: Fox, Renata. 2001. *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada. Zagreb. 14.

<sup>2</sup> Prema: Fox, Renata. 2001. *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada. Zagreb. 39.

Mreža formalne komunikacije je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. (Fox, Renata 2001:42) Ovakav proces koristi se u poslovnoj komunikaciji unutar organizacije. Ukoliko je razvijen i prilagođen potrebama korisnika, može uvelike utjecati na kvalitetu komunikacije.

Formalna komunikacija realizira se kroz:<sup>3</sup>

- vertikalnu i
- horizontalnu komunikaciju.

Vertikalna komunikacija uključuje vertikalnu komunikaciju „prema dolje“ i „prema gore“. Komunikacija „prema dolje“ odnosi se na komunikaciju od zaposlenika na višim razinama prema zaposlenicima na nižim razinama, a komunikacija „prema gore“ na komunikaciju koja teče od zaposlenika na nižim razinama prema zaposlenicima na višim razinama. Horizontalna komunikacija samim nazivom govori kako se komunikacija odvija na jednakoj razini, dakle između djelatnika na istoj hijerarhijskoj razini. U ovakvoj komunikaciji lakše razmjenjuju informacije, koordiniraju zadatke, rješavaju probleme i sl.

Svaka organizacija ima i mrežu neformalne komunikacije. Ona je sekundarna i vrlo složena komunikacijska mreža, a često se naziva i *vinovom lozom* ili *tvornicom glasina*. Neformalna komunikacija presijeca kanale formalne komunikacije i može predstavljati problem za menadžere jer je oni samo djelomično mogu kontrolirati.<sup>4</sup>

Uspješna komunikacija povećava timsku povezanost te međusobnu suradnju. Ljudi će uslijed te komunikacije biti u prisnijim odnosima,

---

<sup>3</sup> Prema: Fox, Renata. 2001. *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada. Zagreb. 42-45.

<sup>4</sup> Prema: Fox, Renata. 2001. *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada. Zagreb. 46-47

međusobno uspostavljajući solidarnost te će biti skloniji pomagati jedni drugima što će dovesti do povećanja učinkovitosti u radu cijelog tima.<sup>5</sup>

Komuniciranje organizacije s vanjskim okruženjem, odnosno poslovnica poduzeća, poslovnim partnerima, vanjskim poslovnim suradnicima, dobavljačima, društvenom zajednicom, potrošačima, uključuje sve vrste komuniciranja koje se pojavljuju u procesu poslovanja, kao na primjer osobnu komunikaciju, pisanu komunikaciju, elektronsku, virtualnu komunikaciju i sl.

## **2.1. Komunikacijski proces**

Komunikacijski proces počinje kada pošiljatelj oblikuje ideju ili misao, kodira je i zatim prenosi do primatelja putem određenih kanala. Kodiranje je pretvaranje, oblikovanje misli u govorne ili pisane riječi. Komunikacija se dogodila kad je poruka primljena i do neke mjere shvaćena.

---

<sup>5</sup> Prema: *Portal za osobni i profesionalni razvoj*. [www.centaruspjeha.com/vjestine-uspjesne-poslovne-komunikacije](http://www.centaruspjeha.com/vjestine-uspjesne-poslovne-komunikacije) (pristupljeno 17. veljače 2016. 17:45)



Slika 2.2.1. **Komunikacijski proces**

Prema: Izvorno autorski prema L. Bovée; V. Thill. 2012. *Suvremena poslovna komunikacija*. 10. izdanje. MATE. Zagreb. 11.

Na slici 2.2.1 je prikazano osam koraka koji pokazuju kako ideje putuju od pošiljatelja do primatelja. Prilikom odvijanja tih koraka može doći i do prepreka u komunikacijskom procesu kao što su buka i smetnje, konkurentne poruke, predugi lanac upravljanja, nejasne svrhe, neodgovarajući mediji, filteri, nesporazum, jezik i pucanja kanala. Poruke se mogu izgubiti, izmijeniti ili krivo interpretirati na svom putu od pošiljatelja do primatelja.<sup>6</sup>

Komunikacija orijentirana na publiku sastoji se od vrlo bitnog elementa, a to su običaji, odnosno pravila, koji predstavljaju očekivane norme ponašanja u određenoj situaciji. Običaji nastaju unutar neke kulture pa se tako mogu bitno

<sup>6</sup> Prema: Fox, Renata. 2001. *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada. Zagreb. 34-35.

razlikovati s obzirom na pripadnost nekoj kulturi. Putem usvojenih običaja ljudi razvijaju različite obrasce ponašanja, pa će tako običaji igrati veliku ulogu u razvijanju pojedinih situacija te u reakcijama pojedinaca. Kako bi se izbjegle nezgodne situacije izazvane nedovoljnim poznavanjem tuđi običaja, potrebno je upoznati se kulturom i običajima sugovornika.

Uobičajeni mediji poslovne komunikacije su neposredan razgovor, telefonski razgovor, dopisi, fotografije, nacrti, kompjutorski ispisi i grafikoni. No u suvremenom poslovanju broj medija se uvelike povećao te su se već poznatim medijima pridružili televizija, radio te internet. Odabir medija ovisi o sadržaju, prirodi i svrsi poruke, primatelju, raspoloživom vremenu i osobnom stilu komunikacije. Odabir medija ključan je čimbenik uspješne poslovne komunikacije.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Prema: Fox, Renata. 2001. *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada. Zagreb. 26-29.

## 2.2. Međunarodna poslovna komunikacija

Poslovna komunikacija uglavnom se odvija na ova tri nivoa:<sup>8</sup>

- unutar poslovne organizacije
- sa potrošačima
- između organizacija.

Kada poslovna komunikacija prelazi granice jedne države, govori se o međunarodnoj poslovnoj komunikaciji. Ona je u osnovi jednaka poslovnoj komunikaciji unutar zemlje, no razlike su u najvećoj mjeri uvjetovane kulturom.

Međunarodna poslovna komunikacija se sastoji od tri segmenta:<sup>9</sup>

- jezik
- kultura
- poslovna kultura

**Jezik** kao najvažnije sredstvo komunikacije predstavlja sustav komuniciranja misli, ideja, značenja i osjećaja pomoću zvukova, simbola i riječi. Koristiti se može u mnogo oblika. Najvažniji su verbalna komunikacija, koja može biti usmena ili pisana te neverbalna komunikacija, odnosno govor tijela.

U međunarodnom komuniciranju jezik predstavlja ogromnu barijeru, koja se može djelomično ukloniti upotrebom univerzalnog poslovnog jezika.

**Kultura** je skup stajališta, vrijednosti, normi, opažanja, sklonosti i ponašanja sukladno obitelji i društvu u kojem živi (Kluckhohn, C. 1963) koja se bitno razlikuju u različitim zemljama, narodima i regijama. Ona se gradi godinama kroz mnoge naraštaje.

---

<sup>8</sup> Prema: Dobrijević, Gordana 2009. *Poslovno komuniciranje u globalnom okruženju*. stručni rad. 192.

<sup>9</sup> Prema: Dobrijević, Gordana 2009. *Poslovno komuniciranje u globalnom okruženju*. stručni rad. 193.

**Poslovna kultura** je dio opće kulture te važan dio poslovne komunikacije, pa stoga zahtjeva širok spektar znanja. Ona podrazumijeva visoku razinu emocionalne svjesnosti, emocionalne samokontrole i druge emocionalne i intelektualne kompetencije za uspješan poslovni odnos. Cilj poslovne kulture je da zaposlenici, timovi, grupe, organizacije, ali i kompletna poduzeća rade efikasno i ostvare profit, uspostave uspješne i dugoročne poslovne odnose te ih održavaju uspješnima, a isto tako i da povećaju mogućnosti osobnog razvoja. Veliku ulogu u poslovnoj kulturi ima vrijeme jer različita vremena donose različita pravila u poslovnoj kulturi.

Do brojnih nesporazuma i konflikata u međunarodnom poslovanju dolazi upravo zbog nepoznavanja kulture sugovornika. Neke od tih barijera su:<sup>10</sup>

1. **fizičke** – vrijeme, okruženje, udobnost i potrebe, fizički medij
2. **kulturne** – etničke, religiozne i socijalne razlike
3. **percepcijske** – gledanje na ono što se kaže iz vlastitog stajališta
4. **motivacijske** – nezainteresiranost slušatelja
5. **iskusne** – nedostatak sličnih životnih događaja
6. **emotivne** – osobni osjećaji slušatelja
7. **jezične** – govornik i slušatelj govore različitim jezicima
8. **neverbalne** – neverbalne poruke
9. **nadmetanje** – sposobnost slušatelja da radi druge stvari umjesto da čuje govornika

Današnje poslovno okruženje sastoji se od različitih kultura koje se promatraju kao jedna cijelina. Kako su mnogi poslovni ljudi svakodnevno u kontaktu sa stranim klijentima, svjesnost o drugim kulturama postaje sve izraženija. Uvažavanjem drugih kultura i edukacijom o različitim kulturnim normama i običajima u kombinaciji sa učenjem stranih jezika, međunarodna poslovna komunikacija može biti mnogo ugodnija i efikasnija.

---

<sup>10</sup> Prema: Chaney, L. H.; Martin, J.S. 2004. *Intercultural Business Communication*. Third Edition. Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey. 11-12.

### 3. Globalizacija

Pojam „*globalizacija*“ sigurno je jedan od traženijih pojmova na svjetskim internetskim pretraživačima. Preko sto milijuna stranica sadrži riječ globalizacija, s vjerojatno dvjesto do tristo različitih definicija.<sup>11</sup>

Općenito gledano, **globalizacija** je povećanje međunarodne razmjene na tržištima dobara, usluga i tržištu nekih faktora proizvodnje, uključujući rast i razvoj institucija koje premošćuju nacionalne granice – poduzeća, vlade, međunarodne institucije i nevladine udruge. Jednostavnije rečeno, globalizacija je pomicanje ljudske suradnje preko nacionalnih granica.<sup>12</sup>

Pojava globalizacije primjećena je već u vrijeme prvih država. Već tada, te prve države željele su izmjenjivati dobra sa susjednim državama, što je stvorilo tržište robne razmjene. Velika tržišta Istoka i Zapada stvarala su sve veću međusobnu suradnju, što je uvelike potaknulo razvoj globalizacije kroz Put svile. Daljnji razvoj globalizacije još više je potaknulo otkriće novog svijeta. Nakon toga, veliki pomak je pokrenula prva industrijska revolucija novim tehničkim i tehnološkim otkrićima koja su povezala različita gospodarstva svijeta. Nakon drugog svjetskog rata počinje se koristiti informatička tehnologija čime se prevladala geografska udaljenost zemalja i stvorio temelj današnjeg informatičkog društva. 60-ih godina 20. stoljeća proces globalizacije je počeo jačati i sve više širiti.

Devedesete godine 20. stoljeća pojačale su trend ubrzanog razvoja komunikacijskih sustava, informacijskih tehnologija i brisanja granica vremena i prostora. Ubrzani razvoj masovnih komunikacija utjecao je na smanjivanje vremenske distance, približavanje dalekih zemalja i početak stvaranja globalne kulture. Na drugoj strani uklanjanje granica i mogućnost bezgraničnog prenošenja informacija utjecala su na formiranje globalnih

---

<sup>11</sup> Prema: Boudreaux, J. R. 2008. *Globalization*. Greenwood press. Connecticut. 1.

<sup>12</sup> Prema: Deardorff, A., & Stern, R. 2001. *What You Should Know about Globalization and the World Trade Organization*. Review of International Economics. 404.



financijskih tržišta i omogućavanje ekonomskog djelovanja u globalnim razmjerima.<sup>13</sup>

Globalizacija kao nezaustavljiv proces može se smatrati načinom života u 21. stoljeću. Ovisno o stajalištu promatrača, globalizacija se spominje u dva konteksta: kao izazov ili kao moguća opasnost.<sup>14</sup>



Slika 3.1. **Dimenzije globalizacije**

Prema: Izvorno autorski prema Bedeković, Vesna. 2010. *Interkulturalni aspekti menadžmenta*. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. Virovitica. 16.

Učinci globalizacijskih procesa impliciraju se na gospodarskim, političkim, društvenim, kulturalnim i demografskim područjima ljudske djelatnosti te su prikazani u obliku međusobno povezanih dimenzija globalizacije na slici 3.1.

<sup>13</sup> Prema: Dahrendorf, R. 2004. *Svijet bez oslonca: Globalizacija i anomija*. Europski glasnik. Zagreb. 507.

<sup>14</sup> Prema: Beck, U. 2004. *Moć protiv moći u doba globalizacije, nova svjetskopolitička ekonomija*. Školska knjiga. Zagreb. 146.

Globalizacija gospodarstva čini temelj procesa te podrazumijeva prilagodbu nacionalnih ekonomija novom obliku odvijanja gospodarskih procesa izvan granica nacionalnih država.<sup>15</sup>

Novo globalno društvo je zahvaćeno ekonomskim odnosima, tehnološkim napretkom te razvojem komunikacijskih i informacijskih tehnologija. Pojavom Interneta nastaje i tzv. „*virtualna stvarnost*“ koja predstavlja simulirani prostor u kojem se informacije, ideje i podaci lakše, brže i efikasnije distribuiraju te pregledno prikazuju na zaslonu računala. Pojavom novog, *online* sustava razmjene i pohrane podataka, sve više umreženih organizacija i poduzeća shvaća da je klasično, fizičko radno mjesto ponekad nepotrebno.

Cilj kulturne globalizacije svijeta usmjeren je prema stvaranju kozmopolitskog društva sastavljenog od svih naroda, kultura, jezika i religija svijeta temeljenog na globalnoj demokraciji i kulturnom pluralizmu. (Bedeković, Vesna 2010:23-24)

Želja Hrvatske već duži niz godina je uključanje u integraciju i slobodno tržište. Kako bi osigurala visok standard građanima, smanjila nezaposlenost i povećala sveukupnu kvalitetu života, Hrvatska teži povezivanju s europskim i svjetskim institucijama.

---

<sup>15</sup> Prema: Bedeković, Vesna. 2010. *Interkulturalni aspekti menadžmenta*. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. Virovitica. 17.

### 3.1. Vidovi globalizacije

Globalizacija je danas nepobitna činjenica; nju se ne može odstraniti iz naše sredine, niti je zanemariti. Valja je prihvatiti i na dobro usmjeravati i oblikovati.

| <b>Prednosti globalizacije</b>  | <b>Nedostaci globalizacije</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Nova i veća tržišta</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Novi konkurenti</li></ul>                                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Nove mogućnosti ulaganja</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nova tržišta, odnosno uvjeti poslovanja</li></ul>          |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Pristup novim tehnologijama, novim tržištima rada, kapitala, sirovina i sl.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kompleksnost poslovanja i nepredvidive promjene</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Veća produktivnost i organizacijska uspješnost</li></ul>                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Veliki logistički problemi</li></ul>                       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Iskorištavanje ekonomije obujma</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nema univerzalnih menadžerskih praksi i pristupa</li></ul> |

Tablica 3.2.1. **Prednosti i nedostaci globalizacije**

Prema: Izvorno autorski prema Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. 2008. *Suvremeni menadžment*. Školska knjiga. Zagreb. 475.

Ulazak na nova tržišta, nove tehnologije u komunikaciji, veća kulturna osvještenost te modernizacija poslovanja su samo neke od brojnih pogodnosti koje nosi globalizacija.

No, nažalost, postoje i neke opasnosti. Neke od njih su iskorištavanje gospodarske moći, nestanak pojedinih naroda, brisanje razlika među narodima i ljudima.

## 3.2. Globalno selo

Onog trenutka kad je na svjetlost dana iznesena metafora globalno selo, svijet je već bio u tranziciji iz industrijskog u informacijsko društvo. Ta je tranzicija bila moguća tek pojavom novih informacijsko-komunikacijskih tehnologija, koje u fizičkom smislu, sažimlju globus na razinu globalnog/virtualnog sela.<sup>16</sup>

Ljudsko ponašanje uvelike je uvjetovano novim informacijskim i komunikacijskim tehnologijama i globalnim društvenim promjenama. Tako čovjek postaje sve više ovisan novim tehnologijama koje su danas prisutne u svakom aspektu života.

Globalno društvo je pojavom informacijskih i informacijsko-komunikacijskih tehnologija promijenilo način poslovanja, komuniciranja na daljinu, ubrzalo protok informacija te razvilo nove medije. No, prisutnost u *online* stvarnosti zahtjeva posvećenost i vrijeme, što rezultira sa sve većom otuđenosti ljudi u komunikaciji. Stvarni kontakti u realnom svijetu sve više se zamjenjuju virtualnim kontaktima na Internetu.

Unutar podsustava općeg društvenog i globalnog sustava temeljni resursi su informacije, znanje, mreža, upravljanje na daljinu i komunikacija. Promjena konfiguracija društvenih arena podrazumijeva:<sup>17</sup>

- tranziciju iz industrijskog u informacijsko društvo,
- promjene u načinu rada i komuniciranja,
- promjene u organizaciji i upravljanju društvenim arenama,
- promjenu vrijednosti i vrijednosnog sustava te identiteta unutar umreženog društva.

Što se rada kao svjesne ljudske djelatnosti tiče, suvremeni radnik operira znanjima i informacijama kao svojim privatnim vlasništvom. Nije više nužno

---

<sup>16</sup> Prema: Milardović, Anđelko. 2010. *Globalno selo*. Centar za politološka istraživanja. Zagreb. 15.

<sup>17</sup> Prema: Milardović, Anđelko. 2010. *Globalno selo*. Centar za politološka istraživanja. Zagreb. 61.

prikopčan za neko konkretno radno mjesto unutar nekog poduzeća ili kompanije. Što se kulture kao društvene arene tiče ona doživljava transformaciju u smislu načina komuniciranja, širenja kulturnih vrijednosti (e-kultura) i globalizacije kulture. Promjene se zbivaju u području obrazovanja (e-learning) i kulturnog identiteta.<sup>18</sup>

Inovacije u informatici i komunikaciji rezultirale su novim medijima. Stari mediji su integrirani u nove, koji mjenjaju organizaciju rada poduzeća. Poslovanje i upravljanje je informatizirano i digitalizirano, a mediji upravljanja na daljinu se sve više koriste.

Umrežena, informacijska, digitalna ekonomija, industrijska informacija, mogla je biti utemeljena tek s promjenom stare, dakle novom digitalnom infrastrukturom. (Milardović, Anđelko 2010:64)

### 3.3. Aspekti globalizacije

Globalizacija seže u sve grane ljudskog djelovanja te ostavlja traga kako u materijalnom tako i u nematerijalnom pogledu. Promjene uvjetovane globalizacijom pojavile su se na društvenoj, ekonomskoj, političkoj, tehnološkoj, kulturnoj i brojnim drugim razinama.

No ipak najvažniji aspekti globalizacije su:<sup>19</sup>

- ekonomski aspekt
- političko pravni aspekt
- kulturni aspekt

**Ekonomski aspekt**, kao jedan od najvažnijih aspekata, predstavlja mrežu globalnih tvrtki koje uvelike utječu na smjer razvoja gospodarske scene. Te promjene uočavaju se na domaćim tržištima, no u velikoj mjeri mogu utjecati i

---

<sup>18</sup> Prema: Milardović, Anđelko. 2010. *Globalno selo*. Centar za politološka istraživanja. Zagreb. 62.

<sup>19</sup> Prema: Lončar, Jelena. *Globalizacija – Pojam, nastanak i trendovi razvoja*. [file:///C:/Users/Marina/Downloads/Loncar\\_10\\_1.pdf](file:///C:/Users/Marina/Downloads/Loncar_10_1.pdf) (pristupljeno 9. ožujka 2016. 14:46)

na inozemna tržišta, odnosno na cijeli svijet. Ovakva vrsta poduzeća naziva se multinacionalnom korporacijom. Moć i snaga tih korporacija proširene su kroz velik broj zemalja. No utjecaj tih korporacija ne mora biti striktno vezan samo uz zemlje u kojima imaju poslovnice, već njihov utjecaj stvara nove trendove i nove interese u cijelom današnjem potrošačkom društvu. U nekim slučajevima dolazi do tolike moći ovakvih korporacija, da premašuje mogućnosti neke zemlje u razvoju. Posjedovanjem planetarnih resursa, kapitala i tehnologije multinacionalne korporacije uvelike određuju smjer globalizacije i imaju direktnu kontrolu nad zemljama u razvoju, pružajući im pomoć u obliku investicija.

**Političko-pravni aspekt** se odnosi na državni ustroj zemalja. Pojavom globalizacije stvarani su različiti savezi, udruge, međunarodni ugovori i mnogi drugi pravni aktovi. Ulaskom u različite organizacije i saveze država gubi svoj suverenitet te postaje ovisna o ostalim državama članicama, što uvelike može utjecati na samostalnost i prepoznatljivost.

Kao najveće i najutjecajnije organizacije navode se *ISO, UN, WTO, WTC, NATO, ASEAN, EU* i mnoge druge. Neke od njih su ekonomske, neke političke ili pravne, neke trgovinske, no sve djeluju sa istim ciljem i po istom principu udruživanja, standardizacije, povećanja moći i implementiranja postavljenih pravila u sustav poslovanja.

**Kulturni aspekt** predstavlja obilježje nekog naroda, države ili pojedinca. Pojavom procesa globalizacije i nadmoći visokorazvijenih zemalja, kultura malih zemalja postala je u velikoj mjeri ugrožena. Naime, razvijene zemlje posjeduju veliku snagu i moć koju nameću u različitim državama putem jezika, obrazaca ponašanja, poslovnih kultura i dr.

Globalizacija je približila sve zemlje svijeta te omogućila mnoge pogodnosti koje su ranije bile vrlo teško dostupne, pa čak u nekim slučajevima i nedostupne u potpunosti. Osim fizički vidljivih promjena poput razmjene proizvoda, novih tehnologija, inovacija u transportu i mnogih drugih, pojavile su se promjene u društvima na svakom području njihovog djelovanja. Tako

se u današnje vrijeme lako mogu održavati kontakti sa osobama iz drugih država, pokretni mediji su dostupni svakome i svugdje, vremenska udaljenost različitih krajeva svijeta znatno je smanjena, ljudi su otvoreni prema različitim kulturama, a isto tako su i spremniji upoznati druge sa svojom kulturom.

Ljudima nije strano mijenjati mjesto stanovanja i zemlju u kojoj su rođeni zbog traženja većih mogućnosti zaposlenja ili općenito većih mogućnosti osobnog razvoja.

Poduzeća više nisu uvjetovana ponudom radne snage u zemlji poslovnice, već ljudski kapital traže prema sposobnosti, znanju i motivaciji za rad, neovisno o njihovom mjestu stanovanja.

U suvremenom svijetu potrebno je prilagoditi se neizbježnim promjenama te iz njih izvući najbolje, a sve negativne utjecaje minimizirati putem kontinuiranog i cjeloživotnog učenja, praćenja promjena i pravovremenog reagiranja na promjene.

## **4. Utjecaj globalizacije na poslovnu komunikaciju**

U vrlo kratkom vremenskom periodu poslovna komunikacija, unutar i izvan poduzeća, doživjela je iznimno važne promjene pojavom globalizacije. Primjena elektronskih sredstava komunikacije pojednostavnila je i ubrzala protok informacija. Usavršavanje softvera za obradu teksta te provjeru pravopisa, prikladnosti leksičkog odabira, gramatike i stila doprinosi kvaliteti poruke.

Potreba za globalnim jezikom potaknuta je elektronskom komunikacijom, koja je promijenila način upotrebe jezika. Pojavili su se novi komunikacijski i jezični oblici koji su nužni u komunikaciji putem novih medija.

U poslovnom svijetu pojavilo se mnogo inovacija koje su poslovanje učinile mnogo kreativnijim, efikasnijim i bržim. Novi način poslovanja uključuje i komuniciranje sa stranim poslovnim partnerima i klijentima, zbog čega moderan poslovni čovjek shvaća važnost i mogućnost komunikacija.

Svi sudionici procesa poslovne komunikacije žele ostvariti uspješnu komunikaciju sa sudionicima u poslovanju, no samo osobe koje raspolažu sa inovativnom, kreativnom, kvalitetnom komunikacijom mogu postići određenu razinu kompetitivnosti u suvremenom poslovnom okruženju.



## 4.1. Okolina poduzeća

Okruženje poduzeća se sastoji od elemenata koji direktno i indirektno svojim aktivnostima utječu na poslovanje poduzeća. Iznimno je bitno proučiti utječu li elementi okoline na poslovanje pozitivno u obliku prilika ili negativno, kao opasnost za poduzeće. Posao menadžera je da pravovremeno prepozna prilike koje bi mogle predstavljati povećanje prihoda ili ulazak na novo tržište, a isto tako i prijetnje koje bi mogle dovesti poduzeće ponekad i do propasti.

Potrebno je razlikovati dvije osnovne vrste okoline:<sup>20</sup>

- eksternu ili vanjsku okolinu
- internu ili unutarnju okolinu

U međunarodnom poslovanju uspješna komunikacija je iznimno važna. Ono treba sadržavati geografsku i kulturnu toleranciju, stvarajući pritom dijalog između svih zainteresiranih strana poput poslovnih partnera i klijenata, poslovnica, potrošača i raznih institucija.



Slika 4.1.1. Elementi okoline poduzeća

Prema: Buble, M. 2000. *Management*. Ekonomski fakultet Split. Split. 70.

<sup>20</sup> Prema: *Predavanje iz osnova menadžmenta*.  
[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_03.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_03.pdf)  
(pristupljeno 18. veljače 2016. 20:57)

Poslovna komunikacija čini mrežu komunikacije između svih zainteresiranih strana prikazanih na slici 4.1.1, odnosno unutar i izvan organizacije. Svaki element okoline podjednako je važan i ukoliko se zanemari, može uzrokovati velike promjene u poslovanju poduzeća.

Razlikujemo internu komunikaciju unutar poduzeća te vanjsku komunikaciju. Internom komunikacijom razvijaju se odnosi unutar poduzeća, pa stoga nedostatkom iste organizacija trpi zbog nedovoljne suradnje zaposlenika. U poslovnoj komunikaciji sa stranim zainteresiranim stranama bitna je fleksibilnost zaposlenika prema različitim kulturnim okruženjima.

Brojne svjetske, regionalne i subregionalne organizacije međusobno su interesno povezane, a neke među njima i uvjetovane postojanjem one druge. Prisutnost pojedinih svjetskih ili regionalnih organizacija u nekom okruženju/regiji obično dostatno određuje to okruženje, što sugerira da su regije/subregije podsustav globalizacije, a okruženje varijabla koja utječe na tijek i ukupnost zbivanja. Suvremenu konkurentsku okolinu u najvećoj mjeri određuju trendovi tehnološkog razvoja i globalizacije vezani uz različite determinante opće okoline.<sup>21</sup>

## 4.2. Novi mediji

Iznimno veliki utjecaj na razvoj globalizacije imala je tehnologija, približavanjem različitih zemalja, kako prostorno tako i vremenski. Svijet se uz pomoć tehnologije uvelike razvio i stupio u moderno doba sa globalnom ekonomijom, zajednicom, medijima, organizacijama i kulturama.

Tehnologija je taknula svaki aspekt ljudskog života, a isto tako i poslovno okruženje. Inovacije u poslovanju olakšale su poslovnu komunikaciju, no sa uvjetom posjedovanja najmanje osnovne razine informatičkih vještina. U

---

<sup>21</sup> Prema: Hit, M. A.; Keats, B. W.; DeMarie, S. M. 1998. *Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in 21st Century*. Academy of Management Executive. 12 (4), 22-42.

slučaju informatičke nepismenosti stvaraju se veliki problemi u poslovnom komuniciranju. U suvremenom poslovanju veliki broj organizacija uvodi tehnološke inovacije u poslovnu komunikaciju poduzeća, što od zaposlenika zahtjeva kontinuirano upoznavanje sa novim tehnologijama kako bi održali korak sa konkurencijom. Zaposlenici koji nisu kompetentni ili nisu spremni nadograđivati svoje znanje, biti će istisnuti od strane sve konkurentnijih zaposlenika.

Problemi sa novom tehnologijom mogu se pojaviti ukoliko je ona loše dizajnirana od strane osoba koje nisu ovlaštene za ovakvu vrstu poslova. Također, tehnologija sa malim kapacitetom pohrane podataka može predstavljati problem u smislu informacijskog preopterećenja, ukoliko poduzeće posjeduje veliku količinu podataka. Poželjno bi bilo kombinirati različite vrste pohrane podataka u svrhu sprječavanja gubitka podataka prilikom nekog kvara. Preporučuje se također kombiniranje tehnologije sa osobnom komunikacijom kako bi se održala ravnoteža u poslovnoj komunikaciji.

Pod novim medijima se podrazumijevju oni koji omogućavaju digitalno prenošenje različitih datoteka. Za poimanje multimedije presudnom se čini njezina mogućnost integracije svih mogućih načina komunikacije poput jezika i teksta, audio i video elemenata te telekomunikacija.<sup>22</sup>

**Internet** jest sustav međusobno povezanih računala<sup>23</sup> i najveća računalna mreža sa preko dvije milijarde korisnika. Putem interneta se neograničeno razmjenjuju informacije, podaci i znanja, čime se stvara jedna ogromna svjetska virtualna zajednica.

Neke od glavnih i neizbježnih poslovnih prednosti interneta su komunikacije e-mailom, postizanje konkurentske prednosti poduzeća, uštede u troškovima, prenošenja podataka, korištenja interneta kao pretraživačkog alata, online

---

<sup>22</sup> Prema: Filipan-Žignić, Blaženka. 2012. *O jeziku novih medija: Kvaru li novi mediji suvremeni jezik?*. Matica hrvatska. Split. 15.

<sup>23</sup> Prema: Kiš, Miroslav. 2006. *Informatički rječnik*. Andromeda d.o.o. 513.

podrška poduzeću, kreiranje stranice tvrtke radi promocije itd.<sup>24</sup> Usvajanjem spomenutih prednosti u organizacijsko poslovanje postiže se velika konkurentna prednost pred ostalim poduzećima na tržištu.

Osnovne usluge interneta su sljedeće:<sup>25</sup>

- elektronička pošta (e-mail)
- WWW - World Wide Web
- daljinsko preuzimanje datoteka
- dostavne liste
- rad u korisničkim skupinama
- globalno čavrljanje
- internetski dnevnik (blogovi)
- društvene mreže
- internet telefoniranje

Internet nikako ne može zamijeniti druge vrste medija, već je kreiran kako bi ih nadopunio. No, njegova prednost je ujedinjavanje tradicionalnih medija poput novina, televizije, mobitela i sličnih na jednom mjestu, onom virtualnom. Uz prednosti, internet ima i nekoliko mana, a one su složenost uporabe, cijena opreme i internetskog pristupa, brzina prijenosa podataka, sigurnost podataka, moguće stvaranje ovisnosti i druge.

U poslovnom svijetu internet omogućuje bežični pristup svim zaposlenicima s prijenosnim osobnim računalima, tabletima, pametnim mobitelima i dlanovnicima internetski pristup u bilo kojem području koje posjeduje uređaje za odašiljanje internetskog signala, poput kafića, hotela, zračnih luka i sl.

**Mobilni telefon** također spada u nove medije. Mobilni telefon (skraćeno od mobilni telefon), minijaturizirani prenosivi elektronički uređaj koji omogućuje glasovno, pismeno i u novije vrijeme slikovno komuniciranje.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Prema: Filipan-Žignić, Blaženka. 2012. *O jeziku novih medija: Kvare li novi mediji suvremeni jezik?*. Matica hrvatska. Split. 15.

<sup>25</sup> Prema: Mihaljević, Milica. 2003. *Kako se na hrvatskom kaže WWW. Kroatistički pogled na svijet računala*. Hrvatska sveučilišna naklada. Zagreb. 116.

Danas broj korisnika mobitela u svijetu prelazi pet milijardi, dok je taj broj prije desetak godina iznosio otprilike 720 milijuna.

Mobilni telefon donio je sa sobom revoluciju u korištenju telefona i telefonskim razgovorima. Prije popularizacije mobitela, ljudi su telefonirali u privatnosti, bez ometanja ostalih ljudi. Tako je bilo nezamislivo razgovarati na ulici, u sredstvima javnog prijevoza, punim čekaonama ili u bilo kojoj prostoriji u prisustvu još neke osobe. Navike današnjih korisnika mobitela promijenjene su u potpunosti, pa se tako u modernom svijetu otvoreno razgovaranje putem mobitela u prisustvu drugih ljudi smatra potpuno prihvatljivo, u nekim situacijama već i nužno.

Kombiniranje **projektor**a u boji s prijenosnim računalom ili s **PDA** (engl. Personal digital assistant), odnosno **dlanovnikom** koji ima odgovarajući softver omogućuje ljudima održavanje iznimno kreativnih poslovnih prezentacija, obogaćenih zvukom, bojama, grafikom, animacijom. Ovakav pristup izlaganju predstavlja iznimnu konkurentnost u poslovnom komuniciranju iz razloga što osoba koja prezentira može puno realnije i efektnije prikazati svoju ideju, prenijeti informaciju ili predstaviti novi projekt, a sudionici mogu vrlo dobro razumijeti primljene poruke iz razloga što je ona oblikovana vizualno i auditivno.

**Elektroničke zaslonske ploče** mogu uhvatiti, pohraniti i poslati elektroničkom poštom rezultate brainstorming sesija i drugih sastanaka. Najnovije verzije također koriste elektroničke prezentacije te dopuštaju korisnicima pisanje i crtanje direktno po projiciranim prikazima.<sup>27</sup>

Komunikacijska tehnologija se koristi i u proizvodnji kako bi se pratilo stanje zaliha, narudžbi i pošiljki, kako bi se optimiziralo poslovanje, unaprijedila komunikacija između zaposlenika, kako bi se klijenti kvalitetno informirali te kako bi klijenti u bilo kojem slučaju mogli kontaktirati poduzeće. Ovakvim

---

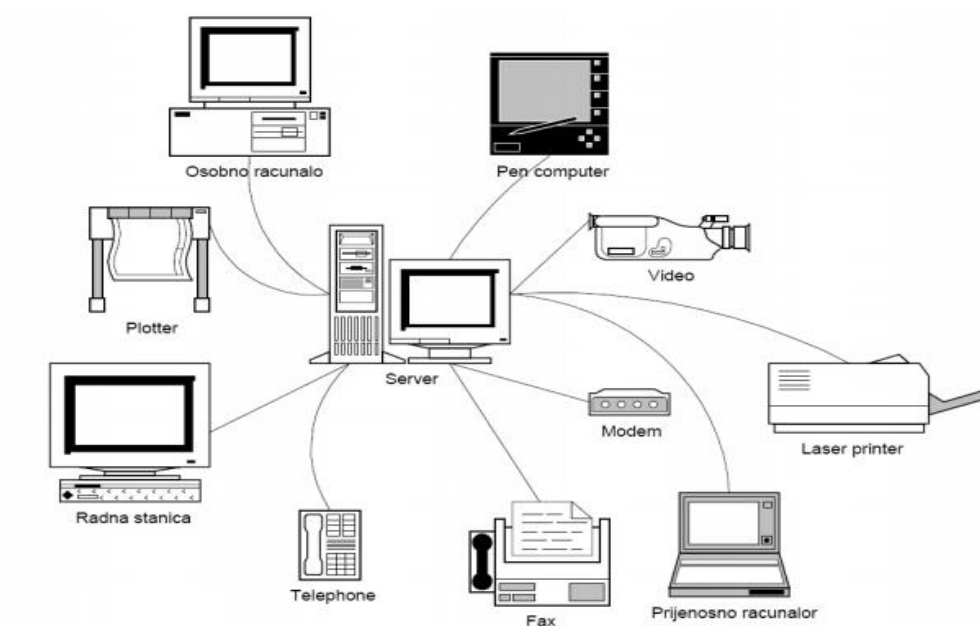
<sup>26</sup> Prema: *Hrvatski obiteljski leksikon*. <http://enciklopedija.lzmk.hr/clanak.aspx?id=26055> (pristupljeno 17. veljače 2016. 22:00)

<sup>27</sup> Prema: L. Bovée; V. Thill. 2012. *Suvremena poslovna komunikacija*. 10. izdanje. MATE. Zagreb. 20.

načinom komunikacije s klijentima produbljuje se i poboljšava odnos te postiže bolje razumijevanje njihovih potreba i želja. Ukoliko je poduzeće umreženo sa svojim klijentima i partnerima putem telefona, mobitela i interneta, komunikacija je u velikoj mjeri olakšana, a mogućnost za dobivanjem povratne informacije puno veća.

### 4.3. Virtualna komunikacija

Proces globalizacije približio je kolege u različitim gradovima ili državama kroz inovacije u poslovnom komuniciranju, tako da su poslovna putovanja u modernom poslovanju postala nepotrebna.



Slika 4.3.1. Internetizacija ureda – povezivanje ureda u virtualnu mrežu

Prema: Ružić, Ivica. *Uredsko poslovanje*.

<http://personal.oss.unist.hr/~iruzic/IP/UredskoPoslovanje.pdf> (pristupljeno 17.

veljače 2016. 23:02)

Tehnologija ljudima olakšava povezivanje sa suradnicima, kao i dobivanje potrebnih informacija. Neki to ostvaruju bez stalnog ureda, stolnog računala, pa čak i bez velikog ormara za arhiviranje.

Elektroničko uredsko poslovanje obuhvaća tri komponente:<sup>28</sup>

- Digitalni ured
- Mobilni ured
- Virtualni ured

**Digitalnim uredskim poslovanjem** ili *D-uredom* poslovne komunikacije su automatizirane i standardizirane. Podaci i dokumentacija se digitalno obrađuju, čime se troškovi poslovanja optimiziraju. Uštede se primjećuju zbog korištenja digitalne tehnologije koja zamjenjuje klasično korištenje papira, a isto tako i uporabom standardiziranih obrazaca i dokumenata karakterističnih za pojedinu tvrtku.

**Mobilno uredsko poslovanje** ili *M-ured* predstavlja prijenosni ured. Svi podaci i informacije bitne za poslovanje poduzeća moguće je pregledati, preuzeti ili obraditi sa bilo koje vrste mobilnog uređaja.

**Virtualno uredsko poslovanje** ili *V-ured* omogućuje poslovanje na bilo kojem mjestu, a uvjet je posjedovanje nove tehnologije poput osobnog računala, mobilnog telefona, kamere, projektora ili tableta i naravno, internetskog pristupa. Fiksno određeno radno mjesto postaje nepotrebno, a produktivnost i motiviranost radnika raste zbog mogućnosti samostalnog organiziranja radnog vremena.

Virtualna tvrtka se odnosi na poduzeća koja se oslanjaju na internet za razmjenu dokumenata, video konferencije za sastanke i mobitele, tako da zaposlenici mogu stalno biti u kontaktu, neovisno o tome da li rade kod kuće, u različitim gradovima ili čak različitim zemljama, bez fiksnog radnog

---

<sup>28</sup> Prema: Ružić, Ivica. *Uredsko poslovanje*.  
<http://personal.oss.unist.hr/~iruzic/IP/UredskoPoslovanje.pdf>  
(pristupljeno 17. veljače 2016. 23:32)

mjesta.<sup>29</sup> Poduzeća koja posjeduju virtualne urede ne snose troškove iznajmljivanja ili posjedovanja zgrade i troškova održavanja istih. Takva poduzeća također nemaju troškove zapošljavanja poput osiguranja i poreza jer imaju mogućnost zapošljavanja samostalnih poduzetnika umjesto radnika.

Temeljni princip virtualnog ureda temelji se na ideji:

*“Osoba ne treba biti u uredu, nego obaviti posao!”<sup>30</sup>*

Prednosti virtualnog ureda su:<sup>31</sup>

- smanjeni troškovi
- ušteda vremena
- povećanje zaposlenosti ugroženih grupa te ljudi iz udaljenih i prometno lošije povezanih područja
- smanjenje negativnih utjecaja na okoliš
- povećana produktivnost
- veći izbor poslova na svjetskom tržištu
- veća fleksibilnost
- izbjegavanje stresa na poslu.

No osim prednosti, virtualni uredi nose sa sobom i neke nedostatke:<sup>32</sup>

- izostanak direktnog kontakta
- krivo tumačenje poruka,
- loš utjecaj na ljude (usamljenost, zapostavljenost)
- različito vrijeme u vremenskim zonama
- dostupnost tokom cijelog dana
- mogućnost gubitaka podataka
- potrebno vrijeme prilagodbe
- moguć manje profesionalan stav.

---

<sup>29</sup> Prema: Investopedia. *Virtual office*. <http://www.investopedia.com/terms/v/virtual-office.asp> (pristupljeno 17. veljače 2016. 23:45)

<sup>30</sup> Prema: Kliment, A.; Knežević B.; Srića, V. 2003. *Uredsko poslovanje. Strategija i koncepti automatizacije ureda*. Sinergija. Zagreb

<sup>31</sup> Prema: Locsin, Aurelio. *Define a Virtual Office*. <http://smallbusiness.chron.com/define-virtual-office-13476.html> (pristupljeno 17. veljače 2016. 23:55)

<sup>32</sup> Prema: Nekić, Mislav. 2008. *Virtualni ured. Rad preko mreže, druženje uz ručak*. <http://liderpress.hr/arhiva/39942/> (pristupljeno 18. veljače 2016. 09:45)



U svakom poslovanju iznimno je važan rad u timu. No, problemi se javljaju ukoliko su članovi tima vremenski i prostorno razdvojeni. U takvim slučajevima virtualno poslovanje je najidealnije rješenje jer omogućuje komunikaciju u bilo koje doba, organizaciju virtualnih sastanaka, održavanje brainstorminga, dostupnost i razmjenu svih potrebnih dokumenata i podataka, a uz sve to poduzeće znatno minimizira troškove skupih putovanja. Zbog upotrebe videokamera i uređaja za reprodukciju zvuka, ovakav način poslovanja se vrlo malo razlikuje od osobne komunikacije

Usluga koja omogućuje članovima tima, koji rade na različitim prostorima i u različitim vremenskim zonama, da u bilo koje vrijeme i bilo gdje pregledavaju informacije potrebne za poslovanje, naziva se **internetski radni prostor** (npr. *eRoom*, *Groove*), a dostupna je putem internetskog preglednika. Internetski radni prostor se sastoji od mapa, a njegove funkcije su pohranjivanje, pregledavanje, uređivanje i brisanje poslovnih dokumenata.

Videokonferencije sadrže jednake prednosti poput sastanaka uživo, poput virtualne prisutnosti i iznimno niskih troškova. Komuniciranje putem videokonferencija ne razlikuje se previše od osobne komunikacije jer videoprikaz može biti realne veličine, pa sudionici razgovora imaju dojam kao da svi sjede u istoj prostoriji.

**Skype** je poznati VoIP i *instant messaging* program, tj. program za brzo internetsko dopisivanje i prijenos zvučne komunikacije preko internetske mreže. Preko njega je moguće komunicirati pisanim porukama, internetskim pozivima i telefonskim pozivima. Također, moguće je pokretati i grupne video pozive koji se u poslovnom komuniciranju koriste za videokonferencije. Moguća je i razmjena podataka (datoteka), slanje kontakata te slanje novca na račun.<sup>33</sup>

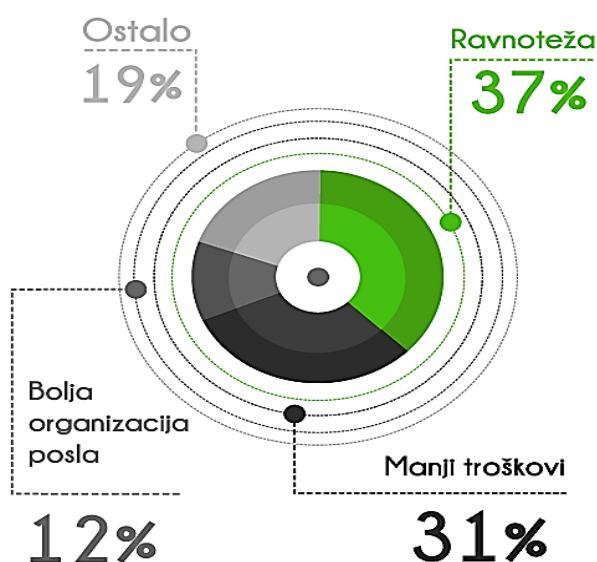
---

<sup>33</sup> Prema: *Skype info*. <http://www.skype.com/en/> (pristupljeno 8. ožujka 2016. 19:19)

Sve veće umrežavanje ljudi preko interneta dovelo je do povećanja korištenja *Skype* aplikacije od čak 58% u periodu od jedne godine što je povećalo broj korisnika na 280 milijuna.<sup>34</sup>

U suvremenom poslovnom komuniciranju razne nove tehnologije zamjenju ljudski glas. **Sinteza glasa** podrazumijeva reprodukciju ljudskog glasa iz kompjutorskih datoteka. Glasovno prepoznavanje pretvara ljudski glas u kompjutorski čitljive podatke. (L. Bovée, V. Thill 2012:22)

Portal *Women in Adria* proveo je istraživanje na 267 žena koje potvrđuje da sve više žena radi od kuće. U istraživanju je sudjelovalo čak 48.7% žena koje rade samo od kuće te 34.1% žena koje uz rad u uredu kombiniraju rad kod kuće. 17.2% anketiranih izjasnilo se da planira početi raditi od kuće.<sup>35</sup>



Slika 4.3.2. Online istraživanje o radu žena od kuće (veljača 2014)

„Zašto ste se odlučili za rad od kuće“

Prema: *Portal Women in Adria*.

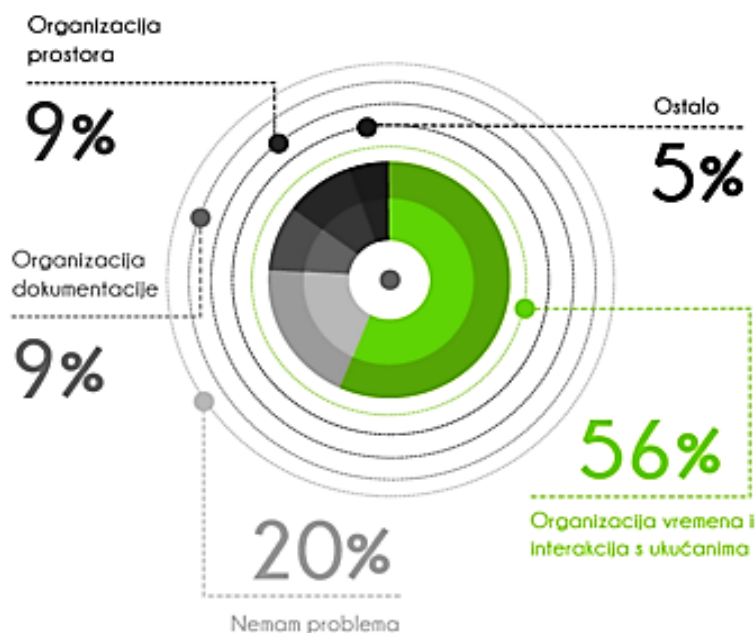
[http://zena.hr/clanak/ostalo/rad\\_od\\_kuce\\_novi\\_trend\\_u\\_zaposljavanju\\_zena/9568](http://zena.hr/clanak/ostalo/rad_od_kuce_novi_trend_u_zaposljavanju_zena/9568) (pristupljeno 2. ožujka 2016. 19:36)

<sup>34</sup> Prema: *Internetski portal Bug*. <http://www.bug.hr/vijesti/skype-280-milijuna-korisnika/119236.aspx> (pristupljeno 8. ožujka 2016. 19:26)

<sup>35</sup> Prema: *Portal Women in Adria*. [http://zena.hr/clanak/ostalo/rad\\_od\\_kuce\\_novi\\_trend\\_u\\_zaposljavanju\\_zena/9568](http://zena.hr/clanak/ostalo/rad_od_kuce_novi_trend_u_zaposljavanju_zena/9568) (pristupljeno 2. ožujka 2016. 16:45)

Kao glavne razloge rada od kuće žene navode bolju ravnotežu privatnog i poslovnog života (37,5 %) te manje troškove poslovanja (31,1 %), kao što je prikazano na slici 4.3.2.

Sve više visokoobrazovanih žena odlučuje se na samozapošljavanje. Mnogo je malih i srednjih tvrtki krenulo iz kućnog ureda.



Slika 4.3.3. Online istraživanje o radu žena od kuće (veljača 2014)

„Što vas najviše muči pri radu kod kuće“

Prema: *Portal Women in Adria*.

[http://zena.hr/clanak/ostalo/rad\\_od\\_kuce\\_novi\\_trend\\_u\\_zaposljavanju\\_zena/9568](http://zena.hr/clanak/ostalo/rad_od_kuce_novi_trend_u_zaposljavanju_zena/9568) (pristupljeno 2. ožujka 2016. 19:42)

Većinu žena obuhvaćenih istraživanjem (56.2 %) najviše muči organizacija privatnog i poslovnog vremena te interakcija s ukućanima tijekom poslovnog vremena.

## 4.4. Kultura

Moderno globalno poslovno okruženje uključilo je mnoštvo različitih kultura u poslovanje, pa je poslovnim ljudima već u potpunosti normalno da su svakodnevno u kontaktu sa stranim ljudima, odnosno ljudima različitih kultura. Ovakva situacija je natjerala ljude da počnu uvažavati druge ljude i njihove kulture, običaje, navike i stavove, što čini veliku promjenu u odnosu na prošlost gdje je tolerancija ljudi prema drugim kulturama bila vrlo niska.

U današnjem globalnom tržištu poduzeće ima mogućnost izbora tržišta, vrste kupaca te velike mogućnosti u izboru vrste djelatnosti kojom se želi baviti. Poduzeća više nisu ograničena samo na nacionalno tržište i na zadovoljavanje potreba lokalnog stanovništva, već svoje poslovanje mogu usmjeriti na najprofitabilnije, najkonkurentnije ili najperspektivnije tržište.

Poduzeća također imaju mogućnost da rasporede poslovnice u različite zemlje kako bi raširile svoje poslovno djelovanje na što više tržišta. Virtualne veze i zajedničke baze podataka na internetu omogućuju im nesmetano poslovanje i pristup poslovnim informacijama u svako vrijeme.

Komunikacija među ljudima koji rade i posluju u raznim dijelovima svijeta zahtijeva učinkovito upravljanje međunarodnim poslovima, što podrazumijeva obavljanje menadžerskih funkcija uz neizostavno razumijevanje složenosti međunarodnog okruženja i razumijevanje specifičnosti koje proizlaze iz različitosti brojnih sustava.<sup>36</sup>

Uz verbalnu komunikaciju, poslovne osobe se koriste i neverbalnim simbolima. Svaka kultura se koristi svojim neverbalnim simbolima koji su specifični za njihov narod ili zemlju. Prenosjenjem takvih simbola ostvaruje se neverbalna komunikacija koja se odvija na nesvjesnoj razini, no uvelike može utjecati na uspješnost poslovne komunikacije.

---

<sup>36</sup> Prema: Bahtijarević-Šiber, F. Sikavica. 2008. *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*. Školska knjiga. Zagreb, 455.

Oskudno znanje o kulturi može rezultirati nesporazumom u komunikaciji zbog pogrešnog interpretiranja poruke ili pogrešnih pretpostavki. Primjenjivanjem poznatih stavova, normi, običaja, vrijednosti, pravila i stereotipova na pripadnicima druge kulture može uzrokovati potpuno neslaganje sugovornika, a u nekim slučajevima i probleme u poslovanju zbog nerazumijevanja važnosti kulture u međunarodnom poslovnom komuniciranju. Usprkos svakodnevnom poslovanju sa pripadnicima drugih kultura i približavanju zemalja procesom globalizacije, zaposlenici zadržavaju obilježja svoje kulture.

Osnovni faktori po kojima se domaće kompanije razlikuju od transnacionalnih su multikulturalizam i geografska raširenost.

**Multikulturalizam** je prisutnost ljudi iz dva ili više kulturnih okruženja unutar jedne organizacije, dok se geografska raširenost odnosi na lociranje filijala matičnog poduzeća u različitim zemljama.<sup>37</sup>

Potencijalni problemi multikulturalizma su: teškoće u koordinaciji politike kompanije među pripadnicima različitih kultura, nepovoljan odnos zemlje domaćina prema transnacionalnim organizacijama i etnocentrizam ili kulturna dominacija jedne nacije, tj. upravljanje čitavom organizacijom iz perspektive jedne od kultura prisutnih u organizaciji.<sup>38</sup>

U današnjem poslovanju zaposlenici rade u različitim zemljama kroz kratki vremenski period, pa nemaju mogućnost u potpunosti upoznati kulturu zemlje u kojoj rade. No, moguće je usvojiti znanje o određenoj kulturi, pa tako postoji teorija o tzv. kulturalnoj inteligenciji (cultural intelligence – CQ).

**Kulturalna inteligencija** je sposobnost adaptacije u novom kulturnom okruženju. Ona odražava nečiju sposobnost da sakuplja, interpretira i reagira na potpuno različite znakove od onih sa kojima se susreću u svom uobičajenom kulturnom okruženju. Ponekad se mora razviti i proširiti obrazac

---

<sup>37</sup> Prema: Dobrijević, Gordana. 2011. *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Univerzitet Singidunum. Beograd. 21

<sup>38</sup> Prema: Dobrijević, Gordana. 2011. *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Univerzitet Singidunum. Beograd. 22.

ponašanja, a to su razni izrazi lica, pokreti tijela i slično, koji se u određenoj kulturi koriste kao znakovi u komunikaciji. Osoba sa visokim CQ je sposobna prilagoditi svoje ponašanje bilo kojem kulturalnom kontekstu.<sup>39</sup> Obrazovanje u multikulturalnoj komunikaciji bi trebalo uključiti sve aspekte jedne kulture.

Kao vrlo bitan problem u multikulturalnoj poslovnoj komunikaciji javljaju se stereotipovi i predrasude o pripadnicima drugih kultura u pozitivnom i negativnom aspektu. Oni su u najvećoj mjeri odgovorni za prihvaćanje neke osobe ili njezino odbacivanje, temeljeno samo na pretpostavkama usvojenim putem stereotipova i predrasuda. Tako će običaji i stavovi jedne kulture biti potpuno normalni i prihvatljivi unutar tog naroda, no za pripadnike druge kulture će ti isti običaji i stavovi biti nezamislivi i neprihvatljivi.

*Primjer:* Neformalnost i otvorenost Amerikanci smatraju pozitivnim ponašanjem, a Japanci nepristojnim ponašanjem i zadiranjem u njihovu privatnost.<sup>40</sup>

**Interkulturalizam** kao suvremeni društveni koncept u današnje vrijeme brojnih društvenih izazova predstavlja značajni čimbenik stvaranja pretpostavki za suživot, snošljivu društvenu participaciju i izgradnju učinkovitih poslovnih odnosa građana postmodernog svijeta.<sup>41</sup>

U proučavanju interkulturalne komunikacije neki od specifičnih aspekata kulture predstavljaju osnovne interakcijske elemente koji čine njene sastavne dijelove a prikazani su na slici 4.4.1.

---

<sup>39</sup> Prema: Hrvatić, N.; Piršl, E. 2007. *Interkulturalne kompetencije učitelja*. U: N. Babić (ur.). *Kompetencije i kompetentnost učitelja*. učiteljski fakultet. Osijek. 221-230.

<sup>40</sup> Prema: Dobrijević, Gordana. 2011. *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Univerzitet Singidunum. Beograd. 24-254.

<sup>41</sup> Prema: Bedeković, Vesna. 2010. *Interkulturalni aspekti menadžmenta*. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. Virovitica. 91.



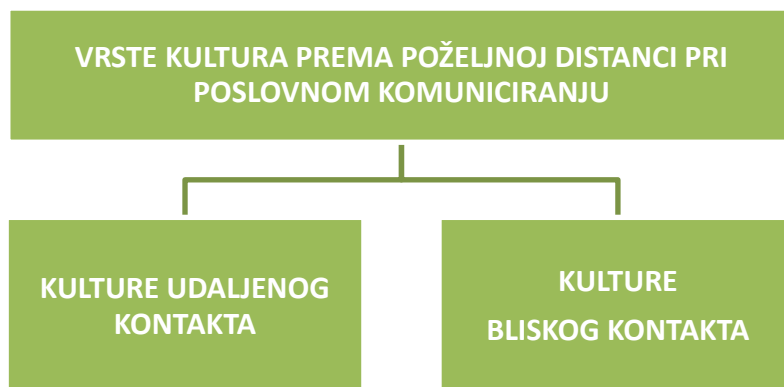
Slika 4.4.1. **Aspekti interkulturalne komunikacije**

Prema: Izvorno autorski prema Bedeković, Vesna. 2010. *Interkulturalni aspekti menadžmenta*. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. Virovitica. 134.

Percepcija kao značajan interakcijski element interkulturalne komunikacije složeni je proces koji omogućava izbor podražaja koji djeluju na ljudska osjetila, njihovo vrjednovanje i organizaciju u određenu cjelinu, kao i njeno tumačenje.<sup>42</sup>

Neverbalna komunikacija, uz jezik kao osnovno sredstvo verbalne komunikacije, čini preduvjet za uspješnu interkulturalnu poslovnu komunikaciju. Tu spadaju geste, facijalna ekspresija, kontakt očima, položaj tijela i pokreti, dodiri, način odijevanja, prostor, vrijeme i drugi. (Bedeković, Vesna 2010:134-136)

<sup>42</sup> Prema: Bedeković, Vesna. 2010. *Interkulturalni aspekti menadžmenta*. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. Virovitica. 134.



Slika 4.4.2. **Vrste kultura prema poželjnoj distanci pri poslovnom komuniciranju**

Prema: Izvorno autorski prema Bedeković, Vesna. 2010. *Interkulturalni aspekti menadžmenta*. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. Virovitica. 137.

Kulture udaljenog kontakta preferiraju veću prostornu udaljenost i rijetke fizičke dodire, uslijed čega djeluju hladno i distancirano. Takav tip kulture karakterističan je za zemlje sjeverne i zapadne Europe i sjeverne Amerike. Kulture bliskog kontakta preferiraju manju prostornu udaljenost, češće fizičke dodire te se u odnosima doimaju prijateljski raspoložene. Takav je tip kulture karakterističan za zemlje srednjeg istoka, južne Amerike te zemlje južne i istočne Europe.<sup>43</sup>

Kako bi se stekla **interkulturalna kompetencija**, potrebno je razviti izuzetnu sposobnost uočavanja i prepoznavanja različitih kulturnih vrijednosti te prihvatiti i priznati vlastitu kulturu, a isto tako i kulturu drugih ljudi.

Prilikom izbivanja konflikta među kulturno različitim pojedincima ili grupama način rješavanja problema ovisi o tradiciji i kulturalnim obilježjima. Postoje dva stila rješavanja konflikta, pa tako dok jedna kultura pod ispravnim i konstruktivnim rješavanjem konflikta podrazumijeva neizravno i kompromisno

<sup>43</sup> Prema: Bedeković, Vesna. 2010. *Interkulturalni aspekti menadžmenta*. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. Virovitica. 137.



ponašanje, druga kultura ofenzivno i izravno djelovanje smatra jedinim mogućim načinom.<sup>44</sup>

Kulturalni konflikti mogu u velikoj mjeri utjecati na interkulturalne odnose između poslovnih osoba, a sa time i na cjelokupno poslovanje poduzeća.

U suvremenom globalnom tržištu, jedan od načina postizanja konkurentnosti pred drugim poduzećima je kulturno obrazovanje zaposlenika i stvaranje interkulturalne kompetencije. Nedostatak znanja o drugim kulturama može biti uzrok poslovnog neuspjeha.

## 4.5. Jezik

Michael Argyle je vjerovao da je jezik jedan od najbitnijih razlika između mnogih kultura te da izoliranost nacionalnih jezika predstavlja barijeru u efektivnoj komunikaciji sa drugim komunikacijskim zajednicama, što se još više produbljuje sa razvitkom globalizacije. (Argyle, M. 1981:175) Primarna sredstva za komunikaciju između zajednica još uvijek se razlikuju te predstavljaju barijere u komunikaciji.

Prema istraživanjima Američkog instituta za jezik u svijetu postoji čak 51 jezik kojim govori samo jedan govornik, gotovo 500 jezika ima manje od 100 govornika ili pojednostavljeno: postoji otprilike 5000 jezika s manje od po 100.000 govornika.<sup>45</sup>

Nestajanje jezika službeno je i znanstveno potvrđeno od strane UNESCO-a, te je izrađen popis ugrođenih jezika nazvana *Crvena knjiga ugroženih jezika* a s time je pokrenut i program zaštite ugroženih jezika.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Prema: Bedeković, Vesna. 2010. *Interkulturalni aspekti menadžmenta*. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. Virovitica. 149.

<sup>45</sup> Prema: *Multimedijalni atlas*. <http://www.unesco.org/culture/ich/en/interactive-atlas-00206> (pristupljeno 17. veljače 2016. 20:24)

<sup>46</sup> Prema: *Ministarstvo kulture*. <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=4642> (pristupljeno 17. veljače 2016. 20:32)

Današnja Europska unija ugradila je višejezičnost u temelje svoje demokratske ideje sa ciljem održavanja jezične raznolikosti i jezične ravnopravnosti zemalja članica.

**Prirodan jezik** koristi se kao sredstvo razmišljanja i komuniciranja u određenoj komunikacijskoj zajednici. On je dio kulture i blisko je povezan sa principima, zakonima te vrijednostima koje su stvorene u nekom društvu. (Mezulanik, J. 2011:626)

Potrebno je razlikovati *jednojezičnu* i *multijezičnu* poslovnu komunikaciju. Upotreba **nacionalnog jezika** je vrlo korisna za komunikaciju unutar poduzeća jer ona predstavlja homogenizacijski efekt za stvaranje poslovne kulture i poslovne komunikacije, odnosno poslovnog tima. Zaposlenici u jednojezičnom poduzeću komuniciraju bolje sa svojim kolegama zahvaljujući zajedničkom znanju koje smanjuje mogućnost nerazumjevanja.<sup>47</sup> Problemi se mogu javiti u vanjskoj komunikaciji poduzeća, komunikaciji sa drugim poduzećima na tržištu, odnosno sa sudionicima komunikacijskog procesa koji govore drugim jezikom.

U slučaju da tvrdnja da jednojezično okruženje stvara homogenu korporativnu kulturu i olakšava poslovanje je točna, tada bi bilo također točno da višejezičnost dijeli organizaciju. Tu pretpostavku je dokazao Vern Terpstra rekavši da 80% zemalja koje su jednojezične, su također i nerazvijene.<sup>48</sup>

Međutim, u poslovnoj komunikaciji **jezik poslovanja** je jači od bilo kojeg nacionalnog jezika. Sličnosti u poslovnoj kulturi su toliko važne za ekonomski uspjeh da mogu premašiti tradicionalne razlike u jeziku ili svjetskoj kulturi. No, višejezičnost može uzrokovati negativne utjecaje koje uspješna poduzeća pokušavaju minimalizirati. Negativni utjecaji višejezičnosti u aktivnostima poduzeća mogu se eliminirati postavljanjem službenog jezika za unutarnju komunikaciju, upotrebom kontaktnog jezika, pohađanjem tečajeva stranih jezika ili prijevodom komunikacija na drugi jezik.

---

<sup>47</sup> Prema: Allen, T. 1977. *Managing the flow of technology*. Cambridge. Mass: MIT. 139.

<sup>48</sup> Prema: Terpstra, V. 1978. *Internationales Marketing*. 2. izdanje. New York. 6-7.

Zaposlenik mora biti sposoban komunicirati direktno sa partnerima, vladinim dužnosnicima, kupcima i ostalima na njihovom jeziku ukoliko želi ostvariti uspješnu komunikaciju sa njima.

Czerniawska razlikuje četiri osnovna tipa poslovnih organizacijskih veza. Te veze su varijante četiri tipa korporacijskih komunikacija: vertikalnih-horizentalnih i centraliziranih-decentraliziranih komunikacijskih struktura.<sup>49</sup>

Tablica 4.5.1. **Varijante četiri tipa korporacijskih komunikacija**  
 Prema: izvorno autorski prema Czerniawska, F. 1997. *Corporate Speak: The Use of Language in Business*. Macmillan. London. 136.

|                           |                          |                            |
|---------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Vertikalna komunikacija   | <b>Prijevod</b>          | <b>Kontaktni jezik</b>     |
| Horizontalna komunikacija | <b>Službeni jezik</b>    | <b>Jezični tečajevi</b>    |
|                           | Centralizirana struktura | Decentralizirana struktura |

Struktura poduzeća može optimizirati ili narušiti komunikaciju. Kako je vidljivo u tablici 4.5.1, struktura višejezičnog poduzeća je centralizirana ili decentralizirana.

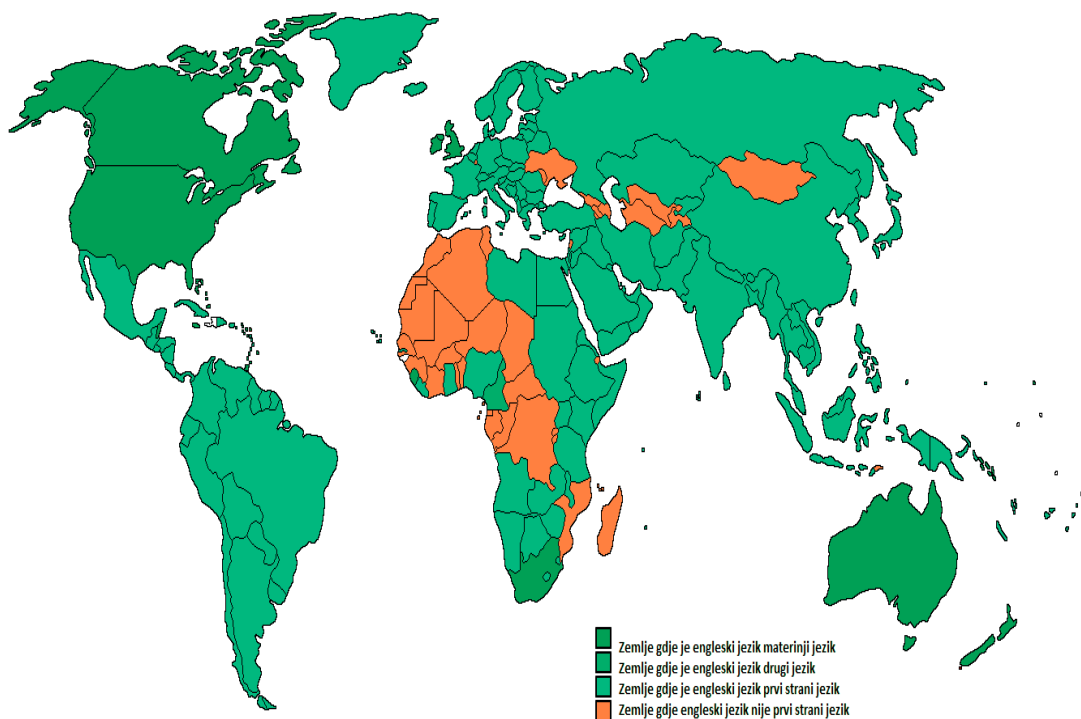
U višejezičnim poduzećima unutarnja komunikacija je vrlo loša, bez obzira na strukturu, no koliko god bio interni sustav učinkovit, tenzije i konflikti postoje i narušavaju širenje informacija. Većina poduzeća koja prepoznaju problem, pokušavaju restrukturirati svoje strukture radije nego sredstva komuniciranja. Ima vrlo malo dokaza koji potvrđuju da to djeluje.

Kao *svjetski jezik* možemo definirati jezik rasprostranjen na nekom području koje dijeli zajednička kulturno-civilizacijska obilježja, kojim se govornici

<sup>49</sup> Prema: Czerniawska, F. 1997. *Corporate Speak: The Use of Language in Business*. Macmillan. London. 136.

različitih materinskih jezika služe u međusobnoj komunikaciji u svim sferama duhovne kulture.<sup>50</sup>

Svjetski su jezici kroz povijest bili povezani sa velikim kulturnim krugovima. Latinski jezik je bio vezan uz Sredozemlje, dok je francuski jezik bio vezan uz Europu. Francuski gubi status svjetskog jezika nakon polovice 20. stoljeća te se zamjenjuje engleskim koji postaje glavnim svjetskim jezikom.



Slika 4.5.1. **Engleski jezik u svijetu**

Prema: *The English as First Foreign Language Initiative*

[http://www.englishffl.org/index\\_files/EnglishInTheWorld.htm](http://www.englishffl.org/index_files/EnglishInTheWorld.htm) (pristupljeno 17.

veljače 2016. 20:55)

Danas je engleski jezik službeni, nacionalni ili dominantan jezik u čak 60 zemalja svijeta te ima sve jači utjecaj na druge jezike.<sup>51</sup> Prevlast engleskog jezika prikazan je na slici 4.5.1 gdje su narančastom bojom prikazane zemlje u kojima engleski nije prvi strani jezik, a kojih ima vrlo malo.

<sup>50</sup> Prema: Matasović, R. 2005. *Jezična raznolikost svijeta*. Algoritam. Zagreb. 245-246.

<sup>51</sup> Prema: Matasović, R. 2005. *Jezična raznolikost svijeta*. Algoritam. Zagreb. 252-253.

## 4.6. Povećanje raznolikosti radne snage

Današnje poslovanje prevladalo je međunarodne granice kako bi plasiralo svoje proizvode, sklopilo partnerstva s drugim tvrtkama ili zaposlilo radnike i direktore.

Kako ljudi i proizvodi prelaze granice, tvrtke posvećuju sve više pažnje raznolikosti radne snage, a to podrazumijeva sve razlike koje postoje među ljudima koji rade zajedno, uključujući dobne razlike, razlike u spolu, seksualnoj orijentaciji, obrazovanju, kulturnom nasljeđu, religiji, sposobnosti i životnom iskustvu.<sup>52</sup>

U globalnom tržištu raznolikost radne snage je ogromna, što predstavlja veliku konkurentnost između poslovnih osoba. Usvajanjem novih ideja, novih znanja, komunikacijskih vještina, informatičkih i mnogih drugih vještina, povećava se kvaliteta radne snaga, a s time i potražnja za visoko kvalificiranom radnom snagom. Poduzeća, koja žele biti konkurentna i najuspješnija, u stalnoj su potrazi za novim kadrom sposobnih ljudi koji će svoje znanje i vještine primjeniti na njihovo poslovanje.

No, zapošljavanjem ljudi iz različitih zemalja, koji se služe različitim jezicima i dolaze iz različitih kultura, stvara se velika raznolikost radne snage koja može rezultirati nerazumijevanjem i lošom multikulturalnom poslovnom komunikacijom. Stoga se velika pažnja treba posvetiti uspostavljanju pozitivne komunikacijske klime između zaposlenika iz različitih zemalja.

Utjecajem globalizacijskog procesa postalo je sve više važno tržište informacija. Informacije u suvremenom svijetu predstavljaju jedan od najbitnijih resursa koje poduzeće može posjedovati. No, informacije su usko povezane sa ostalim resursima te u nekim slučajevima i ovise o njima. Ukoliko poduzeće ima informaciju i znanje, no nedostaje mu financijskog kapitala, informacija postaje beznačajna. Također vrijedi i obrnuto.

---

<sup>52</sup> Prema: L. Bovée; V. Thill. 2012. *Suvremena poslovna komunikacija*. 10. izdanje. MATE. Zagreb. 9.

Kako bi zadržala konkurentsku prednost, poduzeća su prisiljena ulagati u novu radnu snagu, izobrazbu zaposlenika te osiguravanje sredstava potrebnih za efikasan rad. Ipak, u prilog poduzećima ide povećanje ponude radne snage na tržištu. Otvaranjem granica, zaposlenicima u nacionalnoj ekonomiji prijeto snažna konkurencija iz vanjskih tržišta kapitala, što utječe kao prisilna motivacija pa zaposlenici samoinicijativno rade na unaprijeđenju svojeg znanja, sposobnosti i vještina.

## 4.7. Poslovna izvrsnost i konkurentnost

Poslovna izvrsnost (Business Excellence) je definirana kao visoka razina zrelosti poduzeća/organizacije u odnosu na upravljanje i postizanje rezultata. Istinski izvrsne organizacije su one koje teže zadovoljavanju svojih vlasnika onime što postižu, načinom na koji to postižu, kao i onime što mogu dostići te sigurnošću da će dobiveni rezultati biti podržani i u budućnosti. Temelji se na sljedećim načelima:<sup>53</sup>

- orijentacija na rezultate
- usmjerenost na kupce
- vođenje i konstantnost svrhe
- procesno upravljanje utemeljeno na činjenicama
- razvoj zaposlenika i njihovo sudjelovanje,
- neprestano učenje, poboljšavanje i inoviranje
- razvoj partnerskih odnosa i korporativna društvena odgovornost.

Suvremeno poslovanje, nastalo globalizacijom tržišta, podložno je stalnim promjenama u ponudi i potražnji, ali i stalnim prijetnjama konkurencije. Samo uspješne organizacije mogu osigurati opstanak na tržištu i održati konkurentnost, kroz kontinuirano unaprijeđenje postojećih poslovnih procesa.

---

<sup>53</sup> Prema: Vusić, D. 2007. *Poslovna izvrsnost*. Veleučilište u Varaždinu. stručni rad. 52.

Internacionalizacija poduzeća i menadžementa iz dana u dan sve više jačaju razvojnu dinamiku i daljnju konkurenciju na svjetskom tržištu. Takvo globalno, otvoreno tržište nameće visoke kriterije kvalitete, učinkovitosti te razvojnih sposobnosti i afiniteta poduzeća kao i kompetencije managera.<sup>54</sup>

#### Tablica 4.7.1. Vrste multinacionalnih kompanija

Prema: Izvorno autorski prema: *Globalizacija*. prezentacija.

[file:///C:/Users/Marina/Downloads/4\\_1%20Globalizacija.pdf](file:///C:/Users/Marina/Downloads/4_1%20Globalizacija.pdf) (pristupljeno 8. ožujka 2016. 21:15)

|  |   |
|--|---|
| <b>etnocentrična<br/>multinacionalna<br/>kompanija</b> | Središnjica, odnosno glavno sjedište, strogo kontrolira operacije u stranim zemljama, a kompanija nastoji djelovati u inozemstvu na isti način kao i kod kuće, čime često izaziva negodovanje lokanog stanovništva zato što ne poštuje lokalne potrebe i običaje.       |
| <b>policentrična<br/>multinacionalna<br/>kompanija</b> | Za operacije u stranim zemljama pruža više operativne slobode, poštuje razlike među tržištima različitih zemalja te se prema svakoj zemlji odnosi kao prema zasebnom području pri dizajniranju proizvoda i osmišljavanju marketinških kampanja.                         |
| <b>geocentrična<br/>multinacionalna<br/>kompanija</b>  | Potpuna integracija poslovanja na globalnoj razini, djeluje u različitim zemljama svijeta bez predrasuda, pri odlučivanju razmišlja globalno, distribira posao s obzirom na snage pojedinih lokacija te njezin vrhovni menadžment čine menadžeri iz različitih zemalja. |

Na tablici 4.7.1 prikazana je podjela multinacionalnih kompanija prema stupnju integracije poslovanja na globalnoj razini, odnosno prema stupnju prilagodbe poduzeća kulturama, običajima i potrebama lokalnog stanovništva neke zemlje. Geocentrična multinacionalna kompanija je najbolji oblik integracije te najkonkurentniji način poslovanja na globalnom tržištu.

<sup>54</sup> Prema: Zdrilić, Ivica, mr.sc.; Puvača, Milan, dipl. oec.; Roso, Dinko, dipl. oec. 2010. *Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi*. stručni rad. UDK 339.9

U svijetu sve više jača orijentacija na kupca i na konkurente. Kako bi se poduzeće probilo na tržište i zadržalo svoju poziciju, potrebno je svoje poslovanje prilagoditi željama i potrebama kupaca. Promatranjem konkurencije prikupljaju se podaci o njihovim propustima i uspjesima, koje poduzeće treba iskoristiti kako bi unaprijedila svoje poslovanje i steklo konkurentsku prednost.

Strukturu poduzeća je potrebno uskladiti sa komunikacijom unutar poduzeća, kako bi se osigurao nesmetan protok informacija u svakom smjeru. Veliki broj razina u strukturi poduzeća predstavlja dugi put prijenosa informacija jer informacija prolazi svaku razinu. Smanjenjem broja razina komunikacija se ubrzava, a broj prekida i nepravilnosti u komunikaciji se smanjuje. Uz organizacijsku strukturu poduzeća, bitno je uspostaviti kvalitetnu organizacijsku korporativnu kulturu, utvrđivanjem poslovnih vrijednosti, tradicija i navika specifičnih za pojedinu organizaciju.

Kako bi stekli poslovnu izvrsnost i postali globalni vođe uspješnih multinacionalnih kompanija, menadžeri trebaju usvojiti neke osobine interkulturalne kompetencije:<sup>55</sup>

### **1. Globalno razmišljanje**

Razumijevanje globalnih utjecaja, iskorištavanje poslovnih prilika u globalnom okruženju te širenje globalnog razmišljanja

### **2. Shvaćanje važnosti tehnologije**

Poznavanje i primjena suvremenih tehnologija dostupnih na svjetskom tržištu

### **3. Razvijanje zaposlenika**

Ulaganje u obrazovanje zaposlenika, priznavanje njegovih uspjeha te općenito poštovanje njihova dostojanstva

---

<sup>55</sup> Prema: Bačić, O. 2012. *Interkulturalni menadžment. Važnost kulturalnih razlika u menadžmentu.* <http://www.slideshare.net/obacic/interkulturalni-menadment-prezentacija> (pristupljeno 23. veljače 2016 21:38)



#### **4. Uvažavanje različitosti**

Uvažavanje i optimiziranje kulturnih, političkih, zemljopisnih i vjerskih razlika među zaposlenicima te širenje znanja o drugim kulturama na temelju poslovnih iskustava i boravka u stranim zemljama

#### **5. Izrada partnerskih odnosa i poticanje konstruktivnog dijaloga**

Izgradnja vrhunskih timova, upravljanje među kontinentalnim timovima te razvoj partnerstva s drugim organizacijama kroz razumijevanje okvira razmišljanja i ponašanja drugih ljudi

#### **6. Dijeljenje vodstva i ovlašćivanje zaposlenika**

Uključivanje svih zaposlenika u postavljanje i ostvarivanje organizacijskih ciljeva i poticanje sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju

#### **7. Kreiranje zajedničke vizije**

Razvijanje uspješnih strategija za ostvarivanje vizije organizacije, u što su uključeni svi zaposlenici

#### **8. Poštenje i poznavanje samoga sebe**

Djelovanje u skladu s visokim etičkim standardima, poznavanje i korištenje vlastitih snaga te uspješno upravljanje svojim i tuđim emocijama

#### **9. Poticanje konstruktivnog dijaloga**

Razumijevanje okvira razmišljanja i ponašanja drugih ljudi

#### **10. Upravljanje promjenama**

Prihvatanje promjena, stalno unošenje promjena te poticanje kreativnosti i inovativnosti

#### **11. Anticipacija mogućnosti**

Promišljanje i pronalaženje načina iskorištavanja budućih mogućnosti

#### **12. Zadovoljstvo potrošača**

Stavljanje potrošača na prvo mjesto

#### **13. Osiguranje konkurentskih prednosti**

Dugoročna perspektiva i diferencijacija od konkurenata

U današnjem globalnom poslovnom svijetu izuzetno je bitno posjedovati kvalitetne timove, predvođene izvrsnim menadžerima, koji posjeduju sve bitne osobine interkulturalne kompetencije. Uloga vođe tima je selekcija kvalitetnih ljudi, motivacija zaposlenika, postavljanje cilja, razrada koraka koje je potrebno provesti kako bi se cilj ostvario, podjela zadataka članovima tima i nadziranje rada svih zaposlenika u timu. Posebnu pažnju u tom procesu treba posvetiti veličini tima, njegovom razvoju, razvijanju osjećaja pripadnosti i lojalnosti, treningu i razvoju članova tima.

Primjer globalizacije je nastajanje, postojanje i razvoj ISO (International Standards Organizations – Međunarodna organizacija za standardizaciju) koja s više od 15.000 raznih tehničko-tehnoloških normi predstavlja jednu od najznačajnijih globalnih svjetskih organizacija. Norme ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, ISO/TS 16949:2002, ISO 13458:2003, ISO 22000, ISO 27000:2005, kao neke od njih, u primjeni pokazuju trend certificiranja organizacija u svijetu te služe kao mjere i glavni pokazatelji kvalitete i poslovne izvrsnosti u svijetu.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Prema: Dumičić, Ksenija; Knego, Nikola; Melvan, Paško. 2007. *Okruženje kao mjera kvalitete i poslovne izvrsnosti*. Znanstveni rad

## **5. Istraživanje utjecaja globalizacije na poslovno komuniciranje**

U razmjerno kratkom vremenskom periodu poslovna komunikacija, unutar i izvan organizacije, doživjela je revolucionarne promjene pojavom globalizacije. Primjena elektronskih sredstava komunikacije pojednostavnila je i ubrzala protok informacija. Spomenute promjene osjetile su sve zemlje, pa tako i Hrvatska.

### **5.1. Predmet i cilj istraživanja**

U radu su obrađeni najvažniji elementi poslovnog komuniciranja koji su zahvaćeni procesom globalizacije. Kako bi se istražio utjecaj globalizacije u Hrvatskoj, provedeno je istraživanje u svrhu stvaranja slike o fleksibilnosti i stupnju modernizacije hrvatskih poduzeća.

Ciljevi istraživanja su:

- utvrditi razinu poznavanja jezika sudionika
- prikupiti podatke o vrsti komunikacijske tehnologije koja se koristi u hrvatskim poduzećima te o njihovoj učinkovitosti
- ocijeniti poslovnu komunikaciju sa različitim sudionicima u poslovanju te otkriti uzroke zbog kojih se javljaju problemi u komunikaciji
- utvrditi stavove ispitanika o promjenama koje donosi globalizacija

### **5.2. Metode prikupljanja podataka**

Prilikom izrade rada korištena je stručna literatura u obliku knjiga i medijskih zapisa na hrvatskom, engleskom i bosanskom jeziku, različite internetske stranice te stručni radovi.

U svrhu provjere teorijskog dijela obrađenog na početku rada samostalno je sastavljen anketni upitnik od 17 pitanja. Anketiranje korisnika provedeno je putem elektroničke pošte te putem *Facebook* stranice u razdoblju od 29. veljače 2016. do 6. ožujka 2016. godine.

Putem **elektroničke pošte** anketiran je namjerni uzorak ispitanika. Tako je anketni upitnik poslan velikim i malim privatnim poduzećima u Hrvatskoj.

Na **Facebook** stranici je provedena anketa na prigodnom uzorku ispitanika s naglaskom na zaposlene osobe.

Anketni upitnik je ispunilo ukupno 192 ispitanika.

Prikupljeni podaci (v. prilog 2) su statistički obrađeni te prikazani brojčano i u obliku grafikona. Analiziranjem rezultata dobivena je informativna slika o utjecaju globalizacije na poslovnu komunikaciju unutar hrvatskih poduzeća te na stav zaposlenika prema novom trendu informatizacije društva.

### **5.3. Istraživačke hipoteze**

Na temelju objašnjenog predmeta istraživanja i iznesenih ciljeva postavljene su sljedeće istraživačke hipoteze:

**H<sub>1</sub>:** Hrvatska je zemlja u razvoju koja dobro prati nove trendove u komunikaciji.

**H<sub>2</sub>:** Učinkovita poslovna komunikacija uočljiva je u jednojezičnim organizacijama.

**H<sub>3</sub>:** Poslovna komunikacija sa stranim suradnicima otežana je zbog individualnih problema.

**H<sub>4</sub>:** Globalizacija nosi sa sobom u najvećoj mjeri pozitivne promjene.

## 5.4. Opis istraživanja

Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika (v. prilog 1) sastavljenog preko aplikacije *Google Documents*. 17 pitanja razvrstano je u četiri kategorije: opće informacije, tehnologija, jezik i kultura te globalizacija.

Prvi dio sadrži opće podatke o ispitaniku kao što su spol, dob, poznavanje stranih jezika te dužina radnog odnosa.

Drugi dio sastoji se od pitanja sa više mogućih odgovora o inovacijama u tehnologiji u poduzećima, kanalima koji se koriste u poslovnoj komunikaciji te njihovoj učinkovitosti.

Treći dio obuhvaća pitanja o upotrebi jezika u poslovnoj komunikaciji sa kolegama, suradnicima, poslovnicama poduzeća te stranim partnerima i klijentima te pitanje o problemima do kojih dolazi prilikom poslovne komunikacije sa stranim partnerima i klijentima.

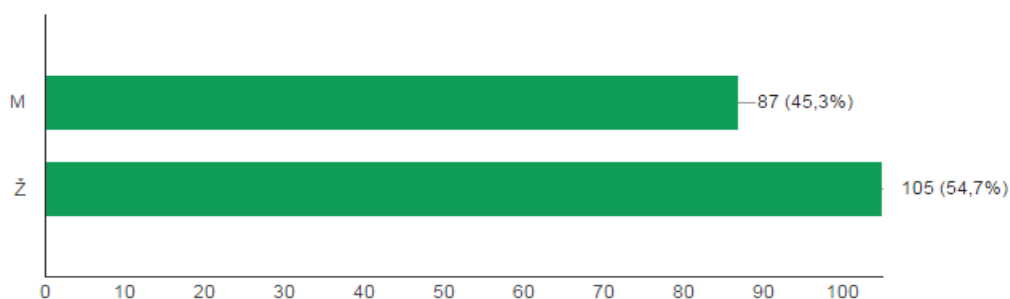
Četvrti dio sadrži mrežu s višestrukim odabirom gdje se ispituje zadovoljstvo ispitanika sa promjenama koje donosi globalizacija u poslovanju.

Pitanja su uglavnom višestrukog odabira ili linearnog mjerila od 5 stupnjeva gdje ispitanici ocjenjuju uspješnost poslovne komunikacije.

## 5.5. Analiza strukture anketiranih osoba

Anketnim upitnikom provedeno je istraživanje putem elektroničke pošte i *Facebook-a* u razdoblju od 29. veljače 2016. do 6. ožujka 2016. godine.

Spol: (192 odgovora)

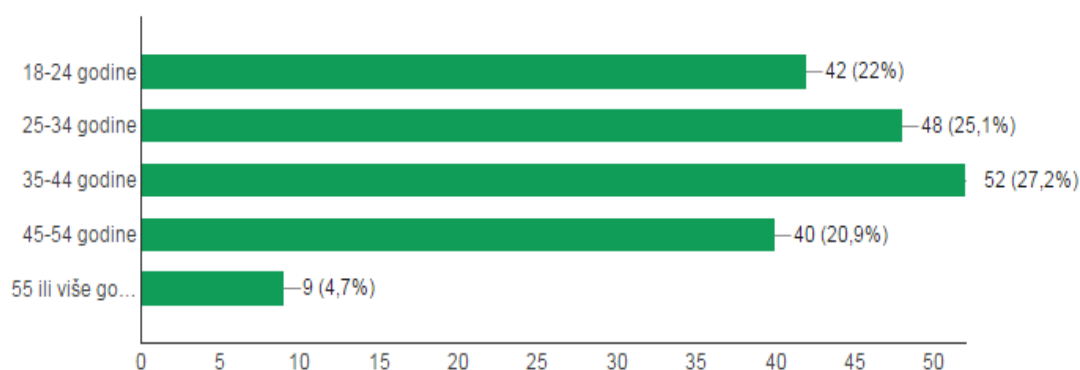


Slika 5.5.1. Struktura ispitanika s obzirom na spol

Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

Upitnik je ispunilo 192 ispitanika, od čega 105 žene i 87 muškaraca, što je prikazano na slici 5.5.1.

Dob (191 odgovor)

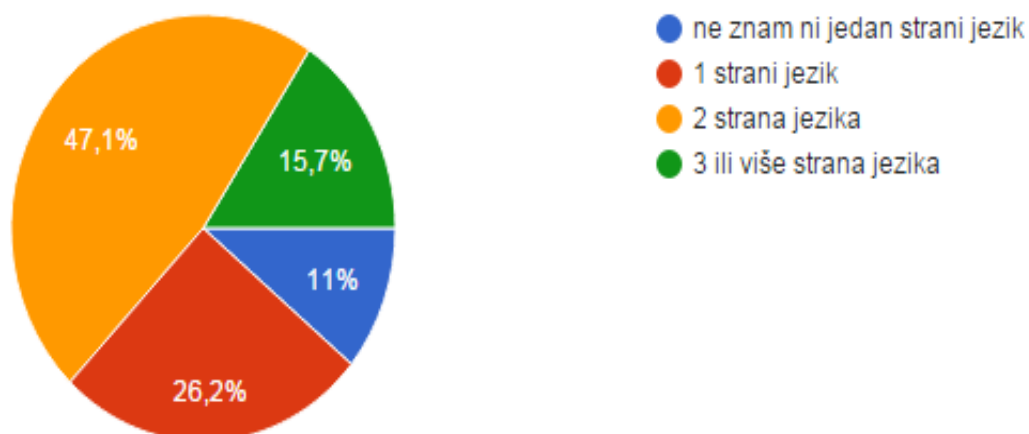


Slika 5.5.2. Struktura ispitanika s obzirom na dob

Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

Promatrajući dobnu strukturu ispitanika može se zaključiti da su uglavnom sudjelovale osobe od 35 do 44 godine, njih 52, odnosno 27,2% od ukupnog broja anketiranih osoba.

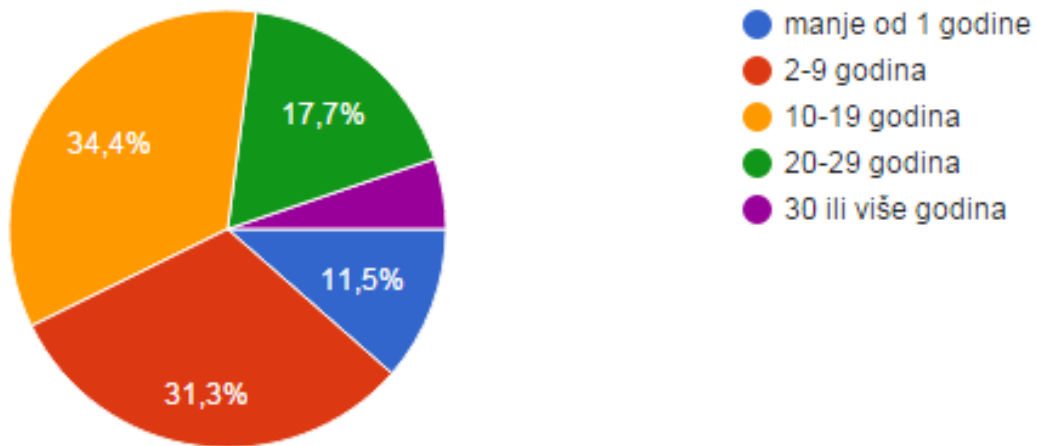
Najmanje osoba je bilo životne dobi od 55 godina i više, svega 9 osoba. Prema dobivenim podacima možemo zaključiti da u hrvatskim poduzećima prevladavaju osobe mlađe životne dobi.



Slika 5.5.3. **Struktura ispitanika s obzirom na poznavanje stranih jezika**

Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

Kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri je kod hrvatskih zaposlenika zastupljeno poznavanje jezika, ispitan je i segment jezičnog obrazovanja. Dobiveni su rezultati koji govore da od 192 ispitanih 47,1% ispitanika govore dva strana jezika, dok je najmanje onih koji ne znaju ni jedan jezik, njih 11%. Postotak ispitanika koji govore čak tri ili više strana jezika je 15,7%. Analizom ovih podataka može se zaključiti da je jezik kao najvažnije sredstvo u komunikaciji vrlo bitan zaposlenicima u Hrvatskoj te da shvaćaju koliko je potreban za postizanje konkurentnosti u poslovanju. Time je prihvaćena hipoteza H<sub>1</sub> koja govori kako je Hrvatska zemlja u razvoju koja dobro prati nove trendove u komunikaciji.



Slika 5.5.4. **Struktura ispitanika s obzirom na duljinu radnog odnosa**

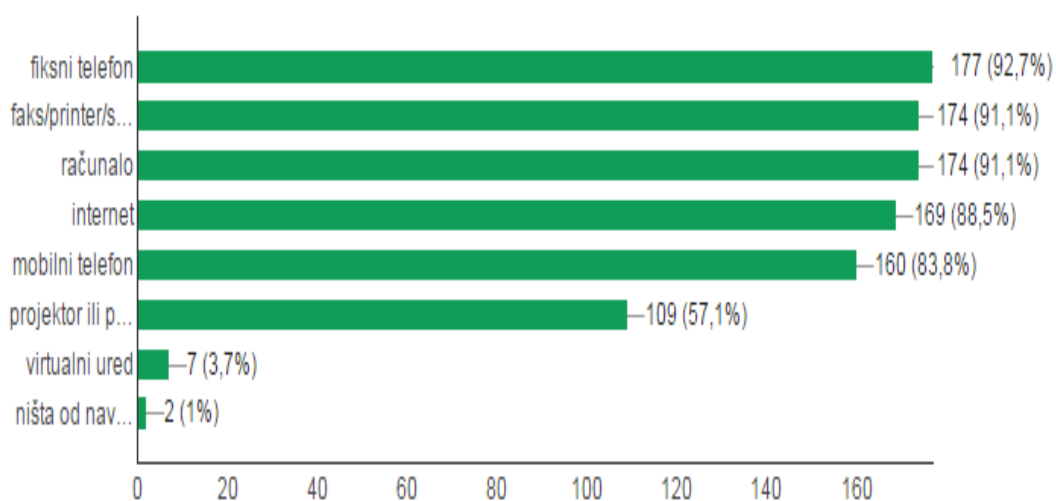
Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

S pitanjem „Koliko dugo ste zaposleni u poduzeću u kojem sada radite?“ prikupljeni su podaci o dužini odnosa ispitanika, te su prikazani na slici 5.5.4. Najveći broj ispitanika koji su sudjelovali u anketi zaposleno je 10 do 19 godina u poduzeću u kojem sada rade. Nešto manji broj ispitanika zaposleno je 2 do 9 godina, dok je najmanje ispitanika zaposleno 30 godina ili više, svega 5,1% od ukupnog broja ispitanika. Dobiveni rezultati potvrđuju vrlo čvrst radni odnos ispitanika koji su kroz godine radnog iskustva mogli primjetiti različite promjene u poslovnoj komunikaciji koje je donijela globalizacija.



## 5.6. Interpretacija utjecaja globalizacije na poslovno komuniciranje

Kako bi se istražio utjecaj globalizacije na poslovno komuniciranje sastavljena su pitanja vezana uz inovacije u tehnologiji i komunikaciji, poslovno komuniciranje sa različitim zainteresiranim stranama te mnoga druga područja. Dobiveni rezultati analizirani su i interpretirani u nastavku.



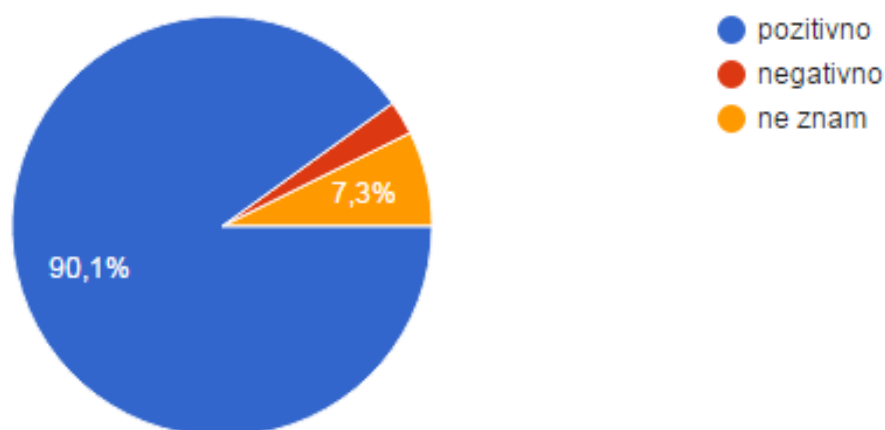
Slika 5.6.1. **Struktura nove tehnologije uvedene u poslovanje poduzeća ispitanika**

Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

Istraživanjem tehnologije koja je uvedena u poslovanje ispitanika dobiveni su rezultati koji prikazuju stupanj modernizacije hrvatskog poslovanja. Analizom podataka utvrđeno je da najviše ispitanika, njih 92,7% ima dostupan fiksni telefon u poduzeću u kojem rade. Samo tri ispitanika manje potvrdila su da uz fiksni telefon također imaju i faks/printer/skener te osobno računalo. Prikupljeni podaci govore da su fiksni telefon, faks te računalo u današnje vrijeme u nekoj mjeri postali neizbježni u modernom poslovanju ili čak u poslovanju uopće. Također, veliki dio ispitanika je potvrdilo da u poduzeću imaju internet, njih 88,5% te mobilni telefon, 83,8% ispitanika. Samo 1% ispitanika je odgovorilo da nema nikakvu vrstu tehnologije u poduzeću.

57,1% ispitanika je potvrdilo da njihovo poduzeće posjeduje pametnu ploču ili projektor što ukazuje na inovativnost hrvatskih poduzeća te želju za što boljim prikazom informacija.

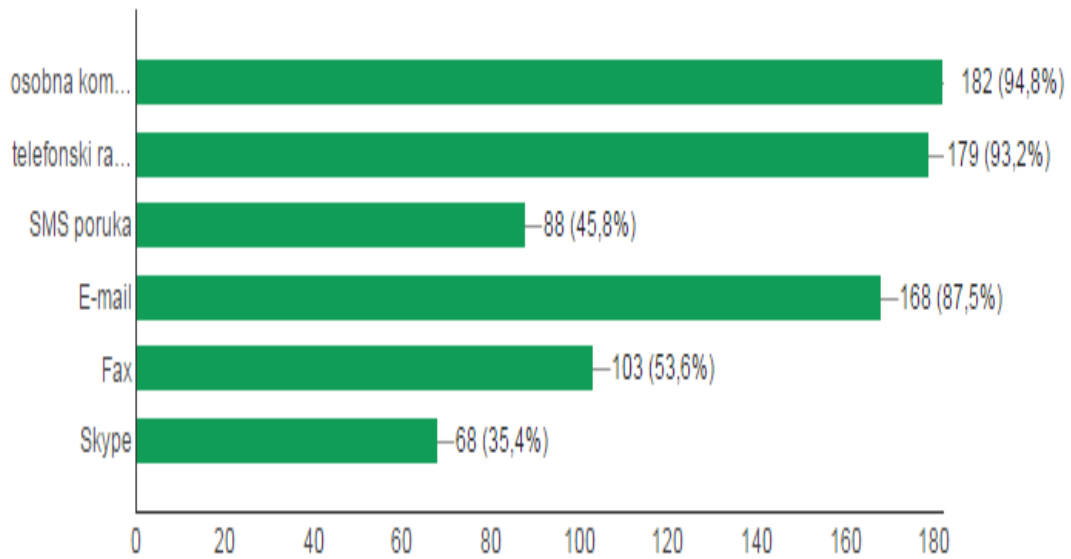
Potpuna modernizacija poslovanja još nije prisutna poduzećima u kojim rade ispitanici, no ipak je 3,7% ispitanika potvrdilo da poduzeća posjeduju virtualni ured, što znači da su hrvatska poduzeća otvorena za promjene koje nosi globalizacija. Sa daljnjim suradnjama sa vanjskim tržištima, broj virtualnih ureda u hrvatskoj mogao bi se znatno povećati. Time je prihvaćena hipoteza H<sub>1</sub> koja govori kako je Hrvatska zemlja u razvoju koja dobro prati nove trendove u komunikaciji.



Slika 5.6.2. **Struktura stavova ispitanika prema inovacijama u tehnologiji**

Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

Prikazana struktura stavova ispitanika prema inovacijama u tehnologiji dala je u većini pozitivne odgovore. 90,1% ispitanika je zadovoljno utjecajem inovativne tehnologije na poslovnu komunikaciju, dok je samo 2,6% ispitanika odgovorilo negativno. Rezultati prikazuju da je tehnologija u velikoj mjeri olakšala poslovanje ispitanicima te da je ispitanici ne smatraju kao negativni aspekt globalizacije. Sa time je potvrđena hipoteza H<sub>4</sub> koja tvrdi da globalizacija nosi sa sobom u najvećoj mjeri pozitivne promjene.

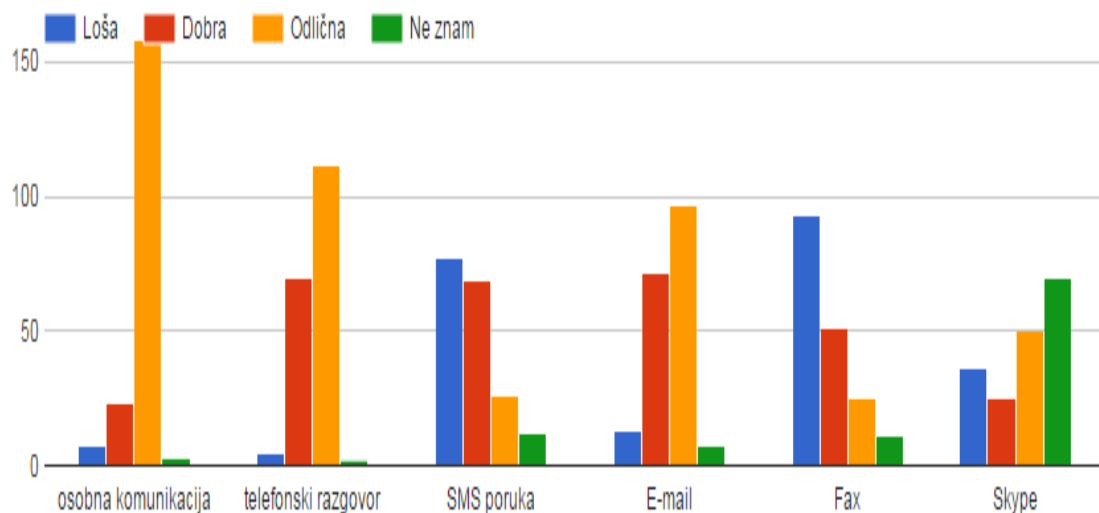


Slika 5.6.3. **Struktura vrste komunikacije kojom se ispitanici koriste**

Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

Na slici 5.6.3 prikazano je da najveći udio ispitanika, njih 94,8% koristi osobnu komunikaciju kao najvažniji kanal komuniciranja. 93,2% ispitanika također koristi i telefonski razgovor prilikom poslovnog komuniciranja.

Prema udjelu od 87,5% vidljivo je da se veliki dio poslovanja odvija *online*, odnosno preko elektroničke pošte. Najmanji udio od 35,4% ima *Skype*, no to znači da se zaposlenici također koriste i videokonferencijama u svojem poslovnom komuniciranju. Dobivenim podacima prihvaćena je hipoteza  $H_1$  koja govori kako je Hrvatska zemlja u razvoju koja vrlo dobro prati nove trendove u komunikaciji.

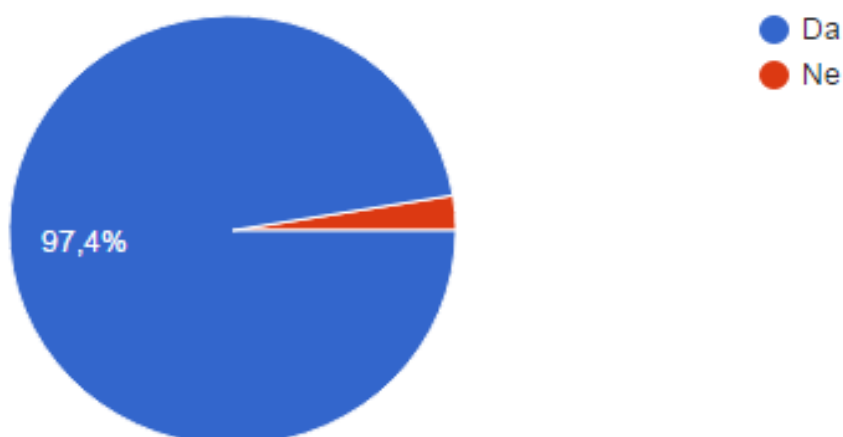


Slika 5.6.4. **Struktura učinkovitosti metoda komuniciranja**

Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

Od ukupnog broja ispitanika, 158 osoba smatra da je osobna komunikacija najbolje sredstvo razmjene informacija, dok 93 ispitanika najgorim sredstvom komunikacije smatra faks uređaj. Telefonski razgovor slijedi osobnu komunikaciju sa 112 potvrdnih odgovora kako je odlično sredstvo komunikacije. Uz faks kao lošu metodu komuniciranja 77 ispitanika navodi i SMS poruku. Nešto lošije rezultate je ostvario Skype, 70 ispitanika je reklo da ga ne koristi, dok je 36 osoba potvrdilo da je loše sredstvo komunikacije. No, ipak 50 ispitanika koristi video konferencije te ih smatra odličnom metodom komuniciranja, pa stoga loši rezultati mogu ukazivati na nedovoljnu obrazovanost i upućenost u nove metode komuniciranja.

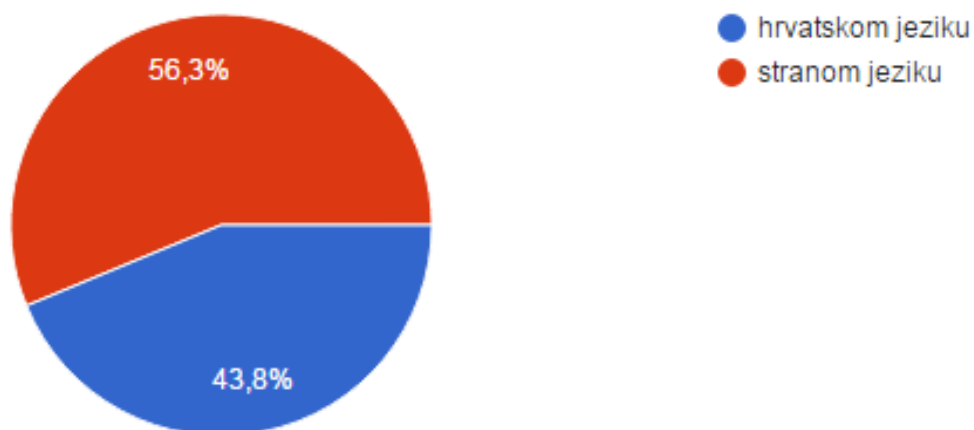
Iz dobivenih rezultata potvrđeno je da zaposlenici u Hrvatskoj još uvijek osobnu komunikaciju licem u lice smatraju najučinkovitijom iz razloga što dobivaju potpunu sliku razgovora primajući verbalne znakove i simbole praćene sa neverbalnim gestikulacijama i izrazima lica te također i trenutnu povratnu informaciju. Telefonski razgovor je nešto manje zastupljen zbog nedostatka vidljivih neverbalnih znakova koji mogu stvoriti probleme u komuniciranju. Faks i SMS poruka se smatraju najgorim metodama komuniciranja upravo zbog iznimno dugog vremena u kojem primatelj primi, obradi poruku te pošalje odgovor natrag pošiljatelju.



Slika 5.6.5. **Struktura upotrebe hrvatskog jezika u poslovanju**

Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

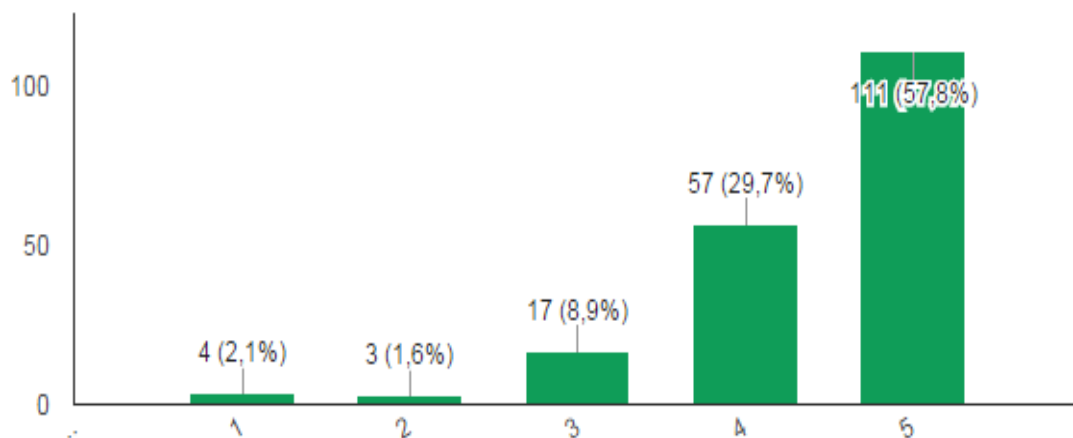
U hrvatskim poduzećima zaposlenici unutar svojih matičnih poduzeća sa svojim kolegama razgovaraju najčešće na hrvatskom jeziku, potvrdilo je 97,4% ispitanika. Samo pet, od ukupno 192 ispitanika, nije se složilo sa ovom tvrdnjom. Dobiveni rezultati ukazuju na pretpostavku da su hrvatska poduzeća u najvećem broju jednojezična, što znači da imaju veliku mogućnost dobre komunikacije zbog zajedničkog znanja zaposlenika.



Slika 5.6.6. **Struktura vrste korištenih jezika u razgovoru sa partnerima i klijentima izvan poduzeća**

Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

53,3% ispitanika potvrdilo je da sa stranim partnerima i klijentima izvan poduzeća razgovaraju na stranom jeziku, dok 43,8% ispitanika sa vanjskim partnerima i klijentima razgovara na hrvatskom jeziku, što znači da se njihovo poslovanje odvija u najvećoj mjeri unutar hrvatskih granica.

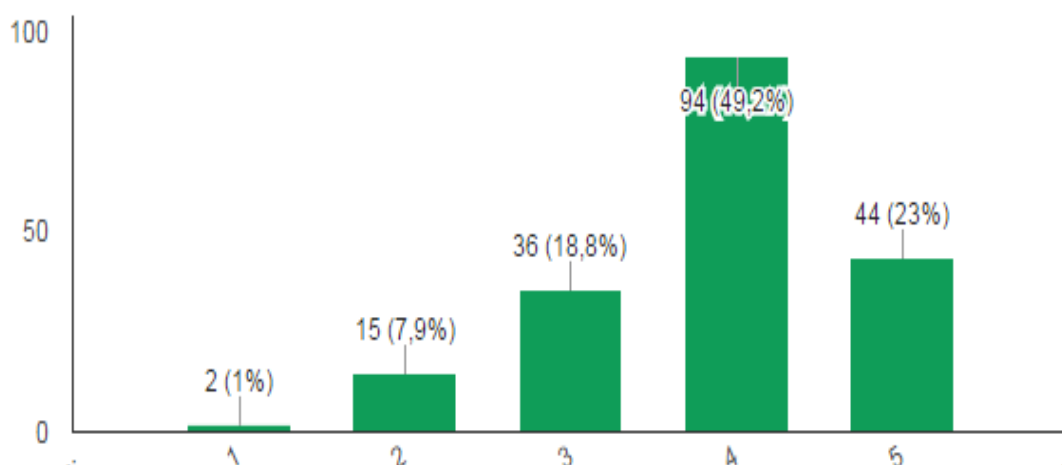


Slika 5.6.7. **Struktura uspješnosti poslovne komunikacije u poduzeću**

Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

Od anketiranih osoba se tražilo da ocijene kolika je uspješna komunikacija unutar poduzeća u kojem rade. Rezultati su bili iznimno dobri s obzirom da je 111 ispitanika ocijenilo komunikaciju unutar poduzeća kao odličnu. 57 ispitanika je potvrdilo da je njihova komunikacija vrlo dobra, dok ih je samo 2,1% odgovorilo negativno rekavši da je njihova komunikacija u poduzeću loša sa problemima u razumijevanju.

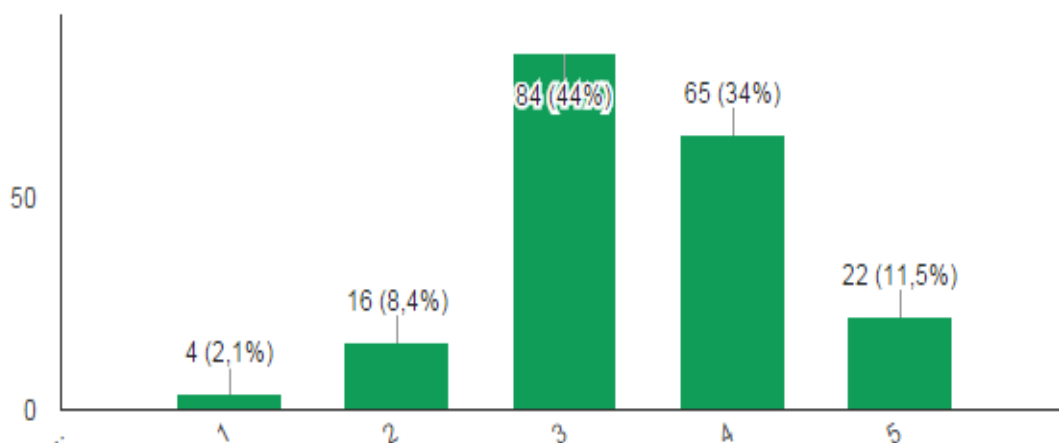
Sa podacima prikazanim na slici 5.6.7 kako se zaposlenici u hrvatskim poduzećima koriste u najvećoj mjeri sa Hrvatskim jezikom te odličnim rezultatima u istraživanju uspješnosti poslovne komunikacije unutar poduzeća, potvrđena je hipoteza H<sub>2</sub> koja govori kako je učinkovita poslovna komunikacija uočljiva je u jednojezičnim organizacijama.



**Slika 5.6.8. Struktura uspješnosti poslovne komunikacije sa poslovnicama poduzeća**

Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

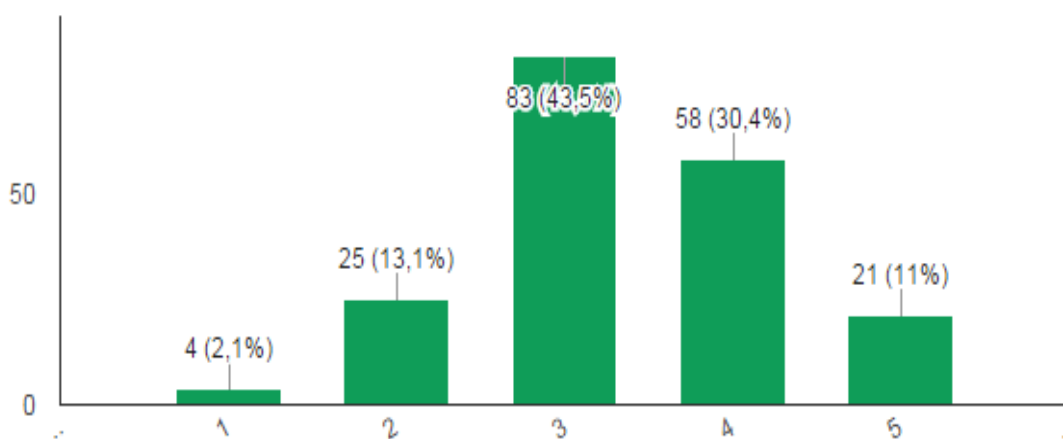
Slika 5.6.8 prikazuje razinu zadovoljstva ispitanika sa poslovnom komunikacijom sa poslovnicama poduzeća, koja je nešto niža od poslovne komunikacije unutar poduzeća. Analizom podataka utvrđeno je da se 49,2% ispitanika dobro razumije sa poslovnicama poduzeća, no ne odlično. Razlog tome je drugačija struktura, ustroj organizacije te konkurentnost poslovnica.



**Slika 5.6.9. Struktura uspješnosti poslovne komunikacije sa stranim partnerima**

Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

U komunikaciji sa stranim partnerima uočavaju se problemi u poslovnoj komunikaciji koje dokazuju i rezultati istraživanja. Odgovor da je komunikacija sa stranim partnerima dobra, potvrdilo je najviše ispitanika, njih 44%, no također je i 34% ispitanika ovakvu vrstu komunikacije označilo kao vrlo dobru, što u ukupnoj analizi podataka predstavlja osrednje rezultate.



Slika 5.6.10. **Struktura uspješnosti poslovne komunikacije sa stranim klijentima**

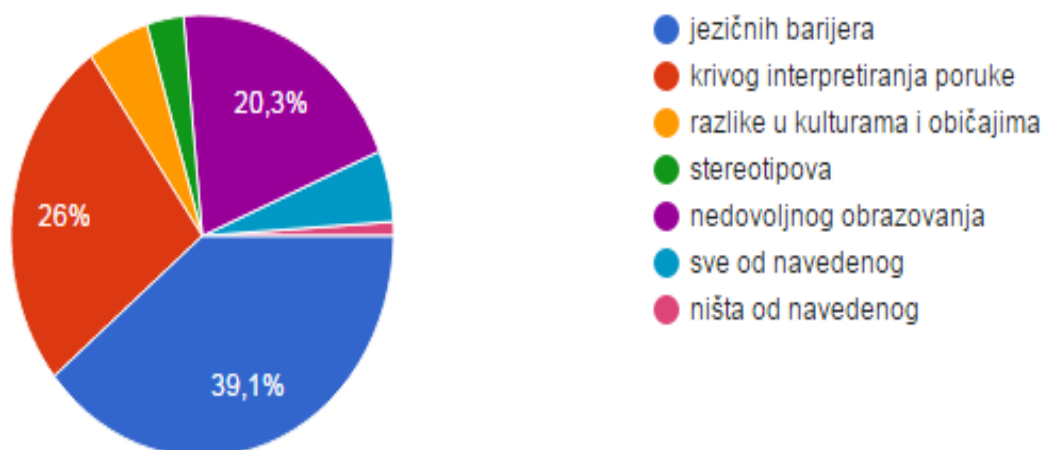
Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

Rezultati ispitivanja uspješnosti poslovne komunikacije sa stranim klijentima prikazani na slici 5.6.10, vrlo su slični rezultatima ispitivanja uspješnosti poslovne komunikacije sa stranim partnerima prikazanim na slici 5.6.9.

84 anketirane osobe ocjenilo je komunikaciju sa stranim klijentima kao dobru, a 58 ispitanika je odgovorilo da je spomenuta komunikacija vrlo dobra.

U poslovnoj komunikaciji sa stranim partnerima i klijentima dolazi do problema u komunikaciji i razumijevanju što potvrđuje ranije postavljenu hipotezu  $H_3$  koja govori kako je poslovna komunikacija sa stranim suradnicima otežana zbog individualnih problema. Spomenuti problemi istraženi su u sljedećem pitanju, a rezultati su prikazani na slici 5.6.11.





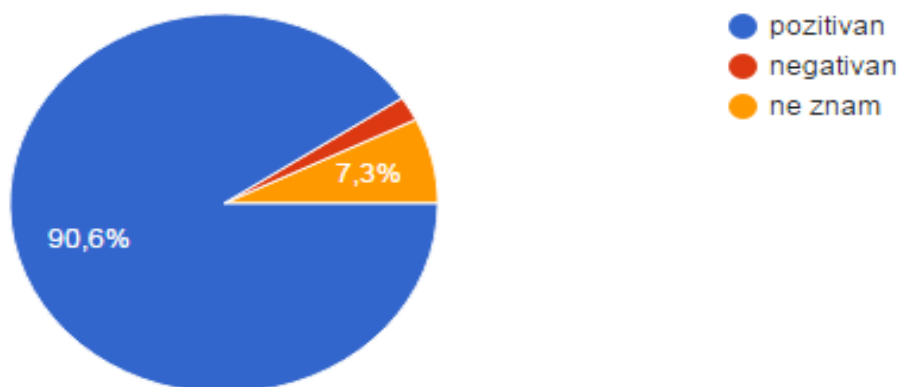
Slika 5.6.11. **Struktura uzroka problema u poslovnoj komunikaciji sa stranim partnerima i klijentima**

Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

Kako je istraživanjem potvrđena hipoteza  $H_3$ , koja nosi tvrdnju da je poslovna komunikacija sa stranim suradnicima otežana zbog individualnih problema, istraženo je također i koji su problemi u najvećoj mjeri prisutni kod ovakve vrste komunikacije. Analizom podataka utvrđeno je da 39,1% ispitanika tvrdi kako su najveći problem jezične barijere što indirektno opet potvrđuje hipotezu  $H_2$  jer je se problemi u poslovnoj komunikaciji javljaju kada sugovornici govore različitim jezicima, pa lako može doći do krivog tumačenja poruke. Ova tvrdnja je dokazana u istraživanju. Naime, 26% ispitanika tvrdi da krivo interpretiranje poruke uzrokuje probleme u poslovnoj komunikaciji sa stranim partnerima i klijentima.

39 ispitanika vjeruje kako bi ulaganje u obrazovanje moglo znatno utjecati na kvalitetu poslovne komunikacije sa stranim partnerima i klijentima.

10 anketiranih osoba smatra da su jezične barijere, krivo interpretiranje poruke, razlika u kulturama i običajima, stereotipovi te nedovoljno obrazovanje u jednakoj mjeri odgovorni za probleme koji se javljaju u poslovnom komuniciranju sa stranim suradnicima.

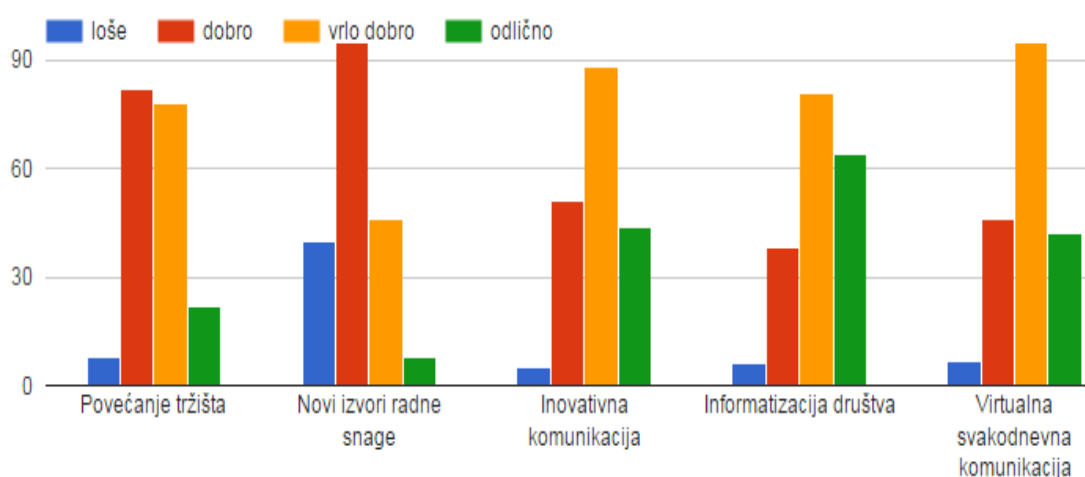


Slika 5.6.12. **Struktura stavova ispitanika prema globalizaciji**

Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

Ispitivanjem stavova anketiranih osoba prema globalizaciji dobiveni su rezultati koji su prikazani na slici 5.6.12, 90,6% ispitanika globalizaciju smatra procesom koji poslovnu komunikaciju mijenja u pozitivnom smjeru. Samo četvero ljudi smatra da je globalizacija negativno utjecala, dok 7,3% ispitanika ne zna da li je globalizacija imala bilo kakav utjecaj na poslovnu komunikaciju.

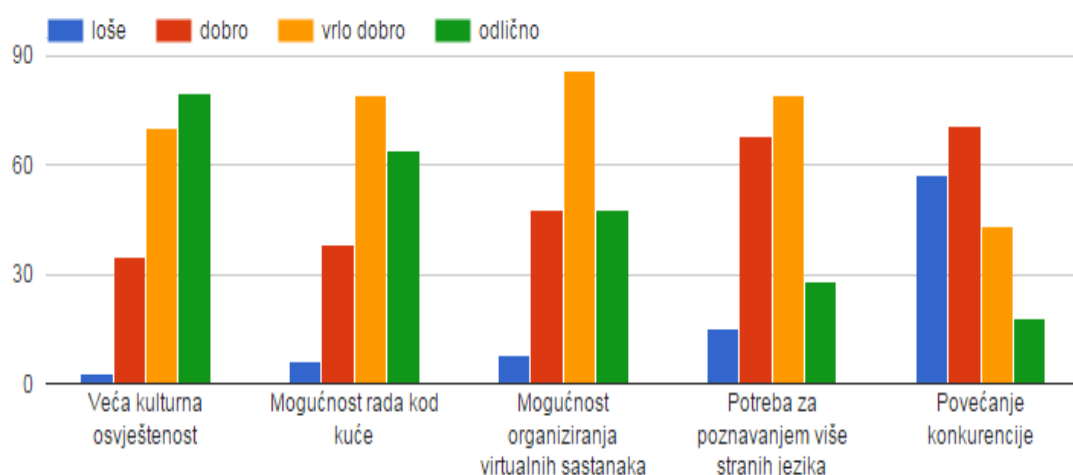
Sa iznimnim rezultatom dobivenim ovim istraživanjem potvrđena je hipoteza H<sub>4</sub> koja tvrdi da globalizacija nosi sa sobom u najvećoj mjeri pozitivne promjene.



Slika 5.6.13. **Struktura stavova ispitanika prema pojedinim promjenama koje nosi globalizacija (1. dio)**

Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

Posljednje pitanje u anketnom upitniku sastavljeno je od promjena koje nosi globalizacija kreiranih prema teorijskom dijelu rada. Dobiveni rezultati su prikazani na slikama 5.6.13 i 5.6.14 te će se koristiti kako bi se potvrdila ili odbacila ranije postavljena hipoteza  $H_4$  koja govori kako globalizacija nosi sa sobom u najvećoj mjeri pozitivne promjene.



Slika 5.6.14. **Struktura stavova ispitanika prema pojedinim promjenama koje donosi globalizacija (2.dio)**

Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

**Povećanje tržišta** je najvidljiviji znak globalizacije. Ovaj segment ocijenjen je kao dobar od strane 82 ispitanika, dok ga je 78 ispitanika ocijenilo kao vrlo dobrog. Hipoteza  $H_4$  je kroz ovaj aspekt samo djelomično potvrđena.

**Novi izvori radne snage** ostvarili su iznimno loš rezultat. 40 anketiranih osoba smatra ga lošim, dok 95 ispitanika smatra da je samo dobar. Razlog tome je velika konkurencija na tržištu radne snage, a s time i potreba za sve većim obrazovanjem i konkurentnošću, što pogoduje poslodavcima, no ne i zaposlenicima kojima to predstavlja velik pritisak u poslovanju, pokazalo je istraživanje. Hipoteza  $H_4$  je kroz ovaj aspekt odbijena.

**Povećanje konkurencije** se veže uz prethodni aspekt novih izvora radne snage, no ima još gori rezultat istraživanja. Naime, čak 57 anketiranih osoba smatra povećanje konkurencije lošom promjenom, dok ju 71 ispitanik smatra samo dobrom, no ne i odličnom. Hipoteza  $H_4$  je kroz ovaj aspekt odbijena.

**Inovativna komunikacija** ostvarila je vrlo dobre rezultate. 44 anketirane osobe smatraju inovativnu komunikaciju odličnom, dok je 88 ispitanika odgovorila da su nova sredstva komunikacije koje nosi globalizacija vrlo dobra. Hipoteza H<sub>4</sub> je kroz ovaj aspekt potvrđena.

**Informatizacija društva** je ocijenjena odličnom od strane 64 ispitanika, te vrlo dobrom od strane 81 ispitanika. Hipoteza H<sub>4</sub> je kroz ovaj aspekt potvrđena.

**Virtualna svakodnevna komunikacija** ostvarila je najviše vrlo dobrih ocijena od svih ostalih promjena koje nosi globalizacija, od ukupno 95 ispitanika. Također ih je 42 odgovorilo kako virtualnu svakodnevnu komunikaciju smatraju odličnom. Hipoteza H<sub>4</sub> je kroz ovaj aspekt potvrđena.

**Veća kulturna osvještenost** smatra se najpozitivnijom promjenom koju nosi globalizacija, prema odgovorima ispitanika. Od svih ostalih promjena, veća kulturna osvještenost ostvarila je najviše potvrda ispitanika kako je odlična, visokih 80. 70 anketiranih osoba odgovorilo je kako veću kulturnu osvještenost smatra vrlo dobrom. Ovakvi rezultati istraživanja potvrđuju kako ljudi sve više uvažavaju različitosti između kultura i naroda. Hipoteza H<sub>4</sub> je kroz ovaj aspekt potvrđena.

**Mogućnost rada kod kuće** je postala vrlo popularna u modernom poslovanju što potvrđuju i rezultati ankete. 64 ispitanika smatraju mogućnost rada kod kuće odličnom, 79 ispitanika je smatra vrlo dobrom, dok je samo 6 anketiranih osoba smatra lošom. Hipoteza H<sub>4</sub> je kroz ovaj aspekt potvrđena.

**Mogućnost organiziranja virtualnih sastanaka** je također vrsta poslovanja nove ere. Iako je u početku istraživanja samo sedam anketiranih osoba odgovorilo kako u poduzeću posjeduju virtualni ured, prema rezultatima dobivenim iz ovog pitanja vidi se da 48 ispitanika smatra virtualno poslovanje odličnim, a čak 86 ispitanika ga smatra vrlo dobrim. Ovakvi rezultati pokazuju otvorenost anketiranih osoba prema inovacijama u poslovnom komuniciranju. Hipoteza H<sub>4</sub> je kroz ovaj aspekt potvrđena.

**Potreba za poznavanjem više stranih jezika** ostvarila je osrednje rezultate sa odgovorom 79 ispitanika kako je vrlo dobra te 68 odgovora kako je dobra. 28 ispitanika odgovorilo je da je potreba za poznavanjem stranih jezika potrebna, tako što je dala najvišu ocijenu. 15 anketiranih osoba smatra učenje novih jezika iznimno teškom i nepotrebnom tvrdeći da je promjena u potražnji za jezičnim obrazovanjem loša. Hipoteza H<sub>4</sub> je kroz ovaj aspekt potvrđena.

Tablica 5.6.1. **Analiza hipoteze H<sub>4</sub> prema aspektima globalizacije**

Prema: Izvorno autorski interpretacija podataka prema prilogu 1

|     | Promjene koje nosi globalizacija             | Hipoteza H <sup>4</sup> |
|-----|--|-------------------------|
| 1.  | Povećanje tržišta                            | djelomično prihvaćena   |
| 2.  | Novi izvori radne snage                      | odbijena                |
| 3.  | Inovativna komunikacija                      | prihvaćena              |
| 4.  | Informatizacija društva                      | prihvaćena              |
| 5.  | Virtualna svakodnevna komunikacija           | prihvaćena              |
| 6.  | Veća kulturna osvještenost                   | prihvaćena              |
| 7.  | Mogućnost rada kod kuće                      | prihvaćena              |
| 8.  | Mogućnost organiziranja virtualnih sastanaka | prihvaćena              |
| 9.  | Potreba za poznavanjem više stranih jezika   | prihvaćena              |
| 10. | Povećanje konkurencije                       | odbijena                |

Prilikom istraživanja promjena koje nosi globalizacija, hipoteza H<sub>4</sub> je u jednom segmetnu djelomično prihvaćena, u dva segmenta odbijena te u sedam segmenata prihvaćena.

Hipoteza H<sub>4</sub> je već ranije prihvaćena kroz olakšanje poslovanja uvođenjem inovacija u tehnologiji, te također putem ispitivanja stavova ispitanika prema globalizaciji koji su bili 90,6% pozitivni.

U ukupnom zbroju je hipoteza H<sub>4</sub> prihvaćena zbog većine pozitivno ocijenjenih segmenata nasuprot negativno ocijenjenih.

Hipoteza **H<sub>4</sub>**, koja govori kako globalizacija nosi sa sobom u najvećoj mjeri pozitivne promjene, je prihvaćena.

Hipoteza **H<sub>1</sub>** prihvaćena je kroz veliku jezičnu obrazovanost anketiranih osoba, modernizaciju poslovne komunikacije, želja anketiranih osoba za inovacijama u komunikaciji, korištenje videokonferencija i *online* poslovanje.

Hipoteza **H<sub>1</sub>** sastoji se od tvrdnje da je Hrvatska zemlja u razvoju koja dobro prati nove trendove u komunikaciji te je nakon istraživanja prihvaćena.

Anketirane osobe u velikoj većini koriste hrvatski jezik u poslovanju, a u kasnijem istraživanju je utvrđeno da je poslovna komunikacija u poduzećima ostvarila najbolje rezultate. Također je istraživanjem utvrđeno da ispitanici smatraju jezične barijere najvećim problemom u poslovnoj komunikaciji. Time je prihvaćena hipoteza **H<sub>2</sub>** koja se sastoji od tvrdnje kako je učinkovita poslovna komunikacija uočljiva u jednojezičnim organizacijama.

Rezultati istraživanja uspješnosti poslovne komunikacije sa stranim partnerima i klijentima su osrednji što potvrđuje ranije postavljenu hipotezu **H<sub>3</sub>** koja govori kako je poslovna komunikacija sa stranim suradnicima otežana zbog individualnih problema.

Nakon obrade cijelog anketnog upitnika utvrđeno je kako su sve iznesene hipoteze prihvaćene.

## 6. Zaključak

Pojavom globalizacije, poslovna komunikacija je u razmjerno kratkom vremenskom periodu, unutar i izvan organizacije doživjela velike promjene. Inovacije u informatici i komunikaciji stvorile su novo umreženo društvo koje obilježava način života u 21. stoljeću.

Poduzeća se sve više vode za uvjerenjem da nije potrebno da osoba bude u uredu, već da obavi posao. Zaposlenici više nisu vezani za radno mjesto u poduzeću, razmjena, pohrana, obrada i prezentacija informacija nikada nije bila brža i jednostavnija, poslovna komunikacija se odvija u virtualnom svijetu putem instant messaginga, videozapisa uživo te sinteze glasa.

Komunikacija među ljudima koji rade i posluju u raznim dijelovima svijeta zahtijeva učinkovito upravljanje međunarodnim poslovima, što podrazumijeva obavljanje menadžerskih funkcija uz neizostavno razumijevanje složenosti međunarodnog okruženja. Zaposlenici moraju biti sposobni prilagoditi se u novo kulturno okruženje, odnosno posjedovati kulturalnu inteligenciju.

Globalno tržište nameće visoke kriterije kvalitete, učinkovitosti te razvojnih sposobnosti i afiniteta poduzeća zbog čega menadžeri trebaju usvojiti neke osobine interkulturalne kompetencije, kako bi stekli poslovnu izvrsnost.

Za potrebe istraživanja utjecaja globalizacije na poslovnu komunikaciju izrađen je anketni upitnik u kojem su iznesene hipoteze, sastavljene na temelju teorijskog dijela rada.

Hipoteza H<sub>1</sub>, sa tvrdnjom kako je Hrvatska zemlja u razvoju koja dobro prati nove trendove u komunikaciji, potvrđena je kroz veliku jezičnu obrazovanost ispitanika, modernizaciju poslovne komunikacije, želja anketiranih osoba za inovacijama u komunikaciji, korištenje videokonferencija i *online* poslovanje.

Anketirane osobe u velikoj većini koriste hrvatski jezik u poslovanju, a u kasnijem istraživanju je utvrđeno da je poslovna komunikacija u poduzećima ostvarila nabolje rezultate te da ispitanici smatraju jezične barijere najvećim

problemom u poslovnoj komunikaciji. Time je prihvaćena hipoteza **H<sub>2</sub>** koja se sastoji od tvrdnje da je poslovna komunikacija uočljiva u jednojezičnim organizacijama.

Rezultati istraživanja uspješnosti poslovne komunikacije sa stranim partnerima i klijentima su osrednji što potvrđuje ranije postavljenu hipotezu **H<sub>3</sub>** koja govori kako je poslovna komunikacija sa stranim suradnicima otežana zbog individualnih problema.

Tvrdnja da globalizacija nosi sa sobom u najvećoj mjeri pozitivne promjene, iznesena u hipotezi **H<sub>4</sub>**, prihvaćena je kroz potvrdu ispitanika da je poslovanje olakšano uvođenjem inovacija u tehnologiji te kroz pozitivne stavove anketiranih osoba prema globalizaciji.

Obradom anketnog upitnika prihvaćene su sve iznesene hipoteze.

Potpis: \_\_\_\_\_

U Varaždinu, 23. ožujka 2016.



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, **Marina Vugrinec** pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom „**Utjecaj globalizacije na poslovnu komunikaciju**“ te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:

**Marina Vugrinec**

(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, **Marina Vugrinec** neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom „**Utjecaj globalizacije na poslovnu komunikaciju**“, čija sam autorica.

Studentica:

**Marina Vugrinec**

(vlastoručni potpis)

# Popis literature

## A. Knjige

1. Argyle, M. 1981. *Social Skills and Work*. London
2. Allen, T. 1977. *Managing the flow of technology*. Cambridge. Mass: MIT
3. Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. 2008. *Suvremeni menadžment*. Školska knjiga. Zagreb
4. Beck, U. 2004. *Moć protiv moći u doba globalizacije, nova svjetskopolitička ekonomija*. Školska knjiga. Zagreb
5. Bedeković, Vesna. 2010. *Interkulturalni aspekti menadžmenta*. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. Virovitica
6. Boudreaux, J. R. 2008. *Globalization*. Greenwood press. Connecticut
7. Buble, M. 2000. *Management*. Ekonomski fakultet Split. Split
8. Chaney, L. H.; Martin, J.S. 2004. *Intercultural Business Communication*. Third Edition. Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey
9. Czerniawska, F. 1997. *Corporate Speak: The Use of Language in Business*. Macmillan. London
10. Dahrendorf, R. 2004. *Svijet bez oslonca: Globalizacija i anomija*. Europski glasnik. Zagreb
11. Dobrijević, Gordana. 2011. *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Univerzitet Singidunum. Beograd
12. Filipan-Žignić, Blaženka. 2012. *O jeziku novih medija: Kvare li novi mediji suvremeni jezik?*. Matica hrvatska. Split
13. Fox, Renata. 2001. *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada. Zagreb
14. Hit, M. A.; Keats, B. W.; DeMarie, S. M. 1998. *Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in 21st Century*. Academy of Management Executive

15. Hrvatić, N.; Piršl, E. 2007. *Interkulturalne kompetencije učitelja*. U: N. Babić (ur.). *Kompetencije i kompetentnost učitelja*. učiteljski fakultet. Osijek
16. Kiš, Miroslav. 2006. *Informatički rječnik*. Andromeda d.o.o.
17. Kliment, A.; Knežević B.; Srića, V. 2003. *Uredsko poslovanje. Strategija i koncepti automatizacije ureda*. Sinergija. Zagreb
18. Kluckhohn, C. 1963 *Culture, A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York. Vintage Books
19. L. Bovée; V. Thill. 2012. *Suvremena poslovna komunikacija*. 10. izdanje. MATE. Zagreb
20. Matasović, R. 2005. *Jezična raznolikost svijeta*. Algoritam. Zagreb
21. Mihaljević, Milica. 2003. *Kako se na hrvatskom kaže WWW. Kroatistički pogled na svijet računala*. Hrvatska sveučilišna naklada. Zagreb
22. Milardović, Anđelko. 2010. *Globalno selo*. Centar za politološka istraživanja. Zagreb
23. Terpstra, V. 1978. *Internationales Marketing*. 2. izdanje. New York

## **B. Elektronički i mrežni izvori**

1. Portal za osobni i profesionalni razvoj.  
[www.centaruspjeha.com/vjestine-uspjesne-poslovne-komunikacije](http://www.centaruspjeha.com/vjestine-uspjesne-poslovne-komunikacije)  
(pristupljeno 17. veljače 2016. 17:45)
2. Lončar, Jelena. Globalizacija – Pojam, nastanak i trendovi razvoja.  
[file:///C:/Users/Marina/Downloads/Loncar\\_10\\_1.pdf](file:///C:/Users/Marina/Downloads/Loncar_10_1.pdf)  
(pristupljeno 9. ožujka 2016. 14:46)
3. Predavanje iz osnova menadžmenta.  
[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_03.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_03.pdf) (pristupljeno 18. veljače 2016. 20:57)
4. Hrvatski obiteljski leksikon.  
<http://enciklopedija.lzmk.hr/clanak.aspx?id=26055>  
(pristupljeno 17. veljače 2016. 22:00)

5. Ružić, Ivica. Uredsko poslovanje.  
<http://personal.oss.unist.hr/~iruzic/IP/UredskoPoslovanje.pdf>  
(pristupljeno 17. veljače 2016. 23:02)
6. Investopedia. Virtual office.  
<http://www.investopedia.com/terms/v/virtual-office.asp>  
(pristupljeno 17. veljače 2016. 23:45)
7. Locsin, Aurelio. Define a Virtual Office.  
<http://smallbusiness.chron.com/define-virtual-office-13476.html>  
(pristupljeno 17. veljače 2016. 23:55)
8. Nekić, Mislav. 2008. Virtualni ured. Rad preko mreže, druženje uz ručak.  
<http://liderpress.hr/arhiva/39942/> (pristupljeno 18. veljače 2016. 09:45)
9. Skype info <http://www.skype.com/en/> (pristupljeno 8. ožujka 2016. 19:19)
10. Portal Women in Adria.  
[http://zena.hr/clanak/ostalo/rad\\_od\\_kuce\\_novi\\_trend\\_u\\_zaposljavanju\\_z\\_ena/9568](http://zena.hr/clanak/ostalo/rad_od_kuce_novi_trend_u_zaposljavanju_z_ena/9568) (pristupljeno 2. ožujka 2016. 19:36)
11. Internetski portal Bug. <http://www.bug.hr/vijesti/skype-280-milijuna-korisnika/119236.aspx> (pristupljeno 8. ožujka 2016. 19:26)
12. Multimedijalni atlas. <http://www.unesco.org/culture/ich/en/interactive-atlas-00206> (pristupljeno 17. veljače 2016. 20:24)
13. Ministarstvo kulture. <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=4642>  
(pristupljeno 17. veljače 2016. 20:32)
14. The English as First Foreign Language Initiative  
[http://www.englishffl.org/index\\_files/EnglishInTheWorld.htm](http://www.englishffl.org/index_files/EnglishInTheWorld.htm)  
(pristupljeno 17. veljače 2016. 20:55)
15. Globalizacija. prezentacija.  
[file:///C:/Users/Marina/Downloads/4\\_1%20Globalizacija.pdf](file:///C:/Users/Marina/Downloads/4_1%20Globalizacija.pdf)  
(pristupljeno 8. ožujka 2016. 21:15)
16. Bačić, O. 2012. Interkulturalni menadžment. Važnost kulturalnih razlika u menadžmentu. <http://www.slideshare.net/obacic/interkulturalni-menadment-prezentacija> (pristupljeno 23. veljače 2016 21:38)

## A. Kvalifikacijski radovi

1. Deardorff, A., & Stern, R. 2001. *What You Should Know about Globalization and the World Trade Organization*. Review of International Economics
2. Dobrijević, Gordana 2009. *Poslovno komuniciranje u globalnom okruženju*. stručni rad
3. Dumičić, Ksenija; Knego, Nikola; Melvan, Paško. 2007. *Okruženje kao mjera kvalitete i poslovne izvrsnosti*. Znanstveni rad
4. Mezulánik, J. 2011. *Globalization and its impacts on business communication*, stručni rad
5. Vusić, D. 2007. *Poslovna izvrsnost*. Veleučilište u Varaždinu. stručni rad
6. Zdrilić, Ivica, mr.sc.; Puvača, Milan, dipl. oec.; Roso, Dinko, dipl. oec. 2010. *Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi*. stručni rad. UDK 339.9

# Popis ilustracija

## A. Popis slika

|   |    |
|---|----|
| <b>Slika 2.2.1.</b> Komunikacijski proces.....  | 4  |
| <b>Slika 3.1.</b> Dimenzije globalizacije .....   | 9  |
| <b>Slika 4.1.1.</b> Elementi okoline poduzeća .....   | 17 |
| <b>Slika 4.3.1.</b> Internetizacija ureda – povezivanje ureda u virtualnu mrežu.....                                      | 22 |
| <b>Slika 4.3.2.</b> Online istraživanje o radu žena od kuće (veljača 2014) „Zašto ste se odlučili za rad od kuće“ .....   | 26 |
| <b>Slika 4.3.3.</b> Online istraživanje o radu žena od kuće (veljača 2014) „Što vas najviše muči pri radu kod kuće“ ..... | 27 |
| <b>Slika 4.4.1.</b> Aspekti interkulturalne komunikacije .....  | 31 |
| <b>Slika 4.4.2.</b> Vrste kultura prema poželjnoj distanci pri poslovnom komuniciranju.....                               | 32 |
| <b>Slika 4.5.1.</b> Engleski jezik u svijetu .....  | 36 |
| <b>Slika 5.5.1.</b> Struktura ispitanika s obzirom na spol.....   | 46 |
| <b>Slika 5.5.2.</b> Struktura ispitanika s obzirom na dob.....  | 46 |
| <b>Slika 5.5.3.</b> Struktura ispitanika s obzirom na poznavanje stranih jezika.....                                      | 47 |
| <b>Slika 5.5.4.</b> Struktura ispitanika s obzirom na duljinu radnog odnosa.....  | 48 |
| <b>Slika 5.6.1.</b> Struktura nove tehnologije uvedene u poslovanje poduzeća ispitanika.....                              | 49 |
| <b>Slika 5.6.2.</b> Struktura stavova ispitanika o inovacijama u tehnologiji.....   | 50 |
| <b>Slika 5.6.3.</b> Struktura vrste komunikacije kojom se ispitanici koriste.....   | 51 |

|  |    |
|--|----|
| <b>Slika 5.6.4.</b> Struktura učinkovitosti metoda komuniciranja.....  | 52 |
| <b>Slika 5.6.5.</b> Struktura upotrebe hrvatskog jezika u poslovanju.....  | 53 |
| <b>Slika 5.6.6.</b> Struktura vrste korištenih jezika u razgovoru sa partnerima i<br>klijentima izvan poduzeća.....    | 53 |
| <b>Slika 5.6.7.</b> Struktura uspješnosti poslovne komunikacije u poduzeću.....  | 54 |
| <b>Slika 5.6.8.</b> Struktura uspješnosti poslovne komunikacije sa poslovnica<br>poduzeća.....                         | 55 |
| <b>Slika 5.6.9.</b> Struktura uspješnosti poslovne komunikacije sa stranim<br>partnerima.....                          | 55 |
| <b>Slika 5.6.10.</b> Struktura uspješnosti poslovne komunikacije sa stranim<br>klijentima.....                         | 56 |
| <b>Slika 5.6.11.</b> Struktura uzroka problema u poslovnoj komunikaciji sa stranim<br>partnerima i klijentima.....     | 57 |
| <b>Slika 5.6.12.</b> Struktura stavova ispitanika prema globalizaciji.....   | 58 |
| <b>Slika 5.6.13.</b> Struktura stavova ispitanika prema pojedinim promjenama koje<br>nosi globalizacija (1. dio).....  | 58 |
| <b>Slika 5.6.14.</b> Struktura stavova ispitanika prema pojedinim promjenama koje<br>donosi globalizacija (2.dio)..... | 59 |

## **B. Popis tablica**

|   |    |
|---|----|
| Tablica 3.2.1. Prednosti i nedostaci globalizacije.....               | 11 |
| Tablica 4.5.1. Varijante četiri tipa korporacijskih komunikacija..... | 35 |
| Tablica 4.7.1. Vrste multinacionalnih kompanija.....                  | 39 |
| Tablica 5.6.1. Analiza hipoteze H4 prema aspektima globalizacije..... | 61 |

# Popis korištenih kratica

**ISO** (International Standards Organization) – Međunarodna organizacija za standardizaciju

**UN** (United Nations) – Ujedinjeni narodi

**WTO** (World Trade Organization) - Svjetska trgovinska organizacija

**WTC** (World Trade Center) - Svjetski trgovački centar

**NATO** (North Atlantic Treaty Organization) - Sjevernoatlanski vojni savez

**ASEAN** (Association of Southeast Asian Nations) - Savez država Jugoistočne Azije

**EU** (European Union) – Europska unija

**PDA** (Personal Digital Assistant) – dlanovnik

**WWW** (World Wide Web) – svjetska mreža

**CQ** (Cultural Intelligence) – kulturalna inteligencija

**SMS** (Short Message Service) – kratka tekstualna poruka

**VoIP** (Voice over Internet Protocol) – komunikacijska tehnologija



# Prilozi

## Prilog 1. Anketni upitnik

### Anketni upitnik

Anketa se provodi u svrhu istraživanja mišljenja zaposlenika o utjecaju globalizacije na poslovno komuniciranje. Podaci dobiveni ovom anketom koristiti će se za potrebe izrade diplomskog rada.

#### OPĆE INFORMACIJE

##### 1. Spol:

- M
- ž

##### 2. Dob

- 18-24 godina
- 25-34 godina
- 35-44 godina
- 45-54 godina
- 55 ili više godina

##### 3. Poznavanje stranih jezika:

- ne znam ni jedan strani jezik
- 1 strani jezik
- 2 strana jezika
- 3 ili više strana jezika

##### 4. Koliko dugo ste zaposleni u poduzeću u kojem sada radite?

- manje od 1 godine
- 2-9 godina
- 10-19 godina
- 20-29 godina
- 30 ili više godina

## TEHNOLOGIJA

5. Označite novu tehnologiju koja je uvedena u poslovanje Vašeg poduzeća: (moguće više odgovora)

- fiksni telefon
- faks/printer/skener
- računalo
- internet
- mobilni telefon
- projektor ili pametna ploča
- virtualni ured
- ništa od navedenog

6. Kako su inovacije u tehnologiji poslovanja utjecale na poslovnu komunikaciju?

- pozitivno
- negativno
- ne znam

7. Kako komunicirate na poslu? (moguće više odgovora)

- osobna komunikacija
- telefonski razgovor
- SMS poruka
- E-mail
- Fax
- Skype

8. Označite koliko su učinkovite te metode:

|                     | Loša                  | Dobra                 | Odlična               | Ne znam               |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| osobna komunikacija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| telefonski razgovor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| SMS poruka          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| E-mail              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fax                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Skype               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## JEZIK I KULTURA

9. Sa kolegama u poduzeću razgovaram na hrvatskom jeziku.

- Da
- Ne

10. Sa kolegama i partnerima izvan poduzeća razgovaram na:

- hrvatskom jeziku
- stranom jeziku

11. Ocijenite koliko je, prema Vašem mišljenju uspješna sljedeća vrsta poslovne komunikacije: Poslovna komunikacija u poduzeću

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                            |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| teško se razumijemo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | razumijemo se u potpunosti |

12. Ocijenite poslovnu komunikaciju sa poslovnica poduzeća:

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                            |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| teško se razumijemo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | razumijemo se u potpunosti |

13. Ocijenite poslovnu komunikaciju sa stranim partnerima:

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                            |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| teško se razumijemo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | razumijemo se u potpunosti |

14. Ocijenite poslovnu komunikaciju sa stranim klijentima:

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                            |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| teško se razumijemo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | razumijemo se u potpunosti |

15. Prema Vašem mišljenju, problemi u poslovnoj komunikaciji sa stranim partnerima i klijentima javljaju se zbog:

- jezičnih barijera
- krivog interpretiranja poruke
- razlike u kulturama i običajima
- stereotipova
- nedovoljnog obrazovanja
- sve od navedenog
- ništa od navedenog

## GLOBALIZACIJA

16. Vaš stav prema globalizaciji?

- pozitivan
- negativan
- ne znam

17. Označite razinu Vašeg zadovoljstva sa promjenama koje donosi globalizacija u poslovanju:

|  | loše                  | dobro                 | vrlo<br>dobro         | odlično               |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Povećanje tržišta                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Novi izvori radne snage                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inovativna komunikacija                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Informatizacija društva                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Virtualna svakodnevna komunikacija           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Veća kulturna osvještenost                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mogućnost rada kod kuće                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mogućnost organiziranja virtualnih sastanaka | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Potreba za poznavanjem više stranih jezika   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Povećanje konkurencije                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

NATRAG

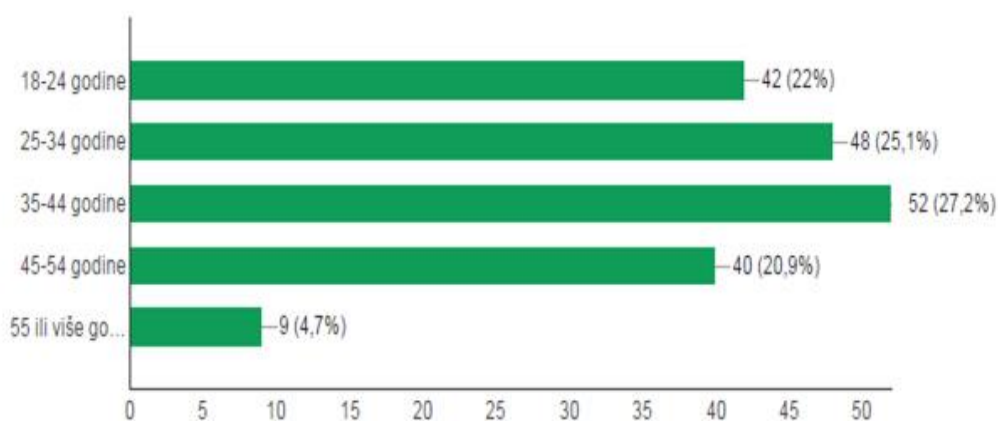
PODNESI

## Prilog 2. Rezultati provedenog istraživanja

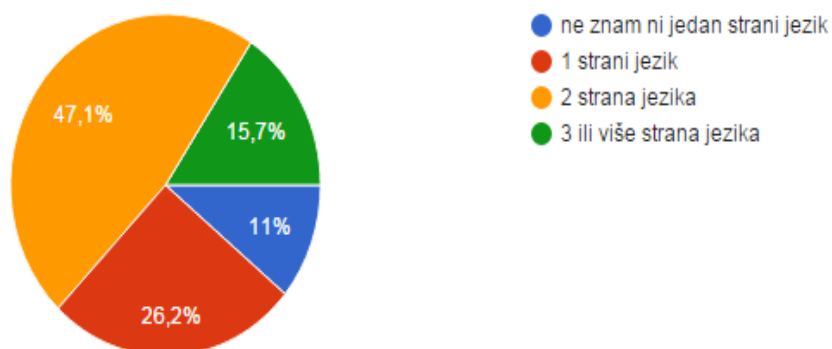
### 1. Spol: (192 odgovora)



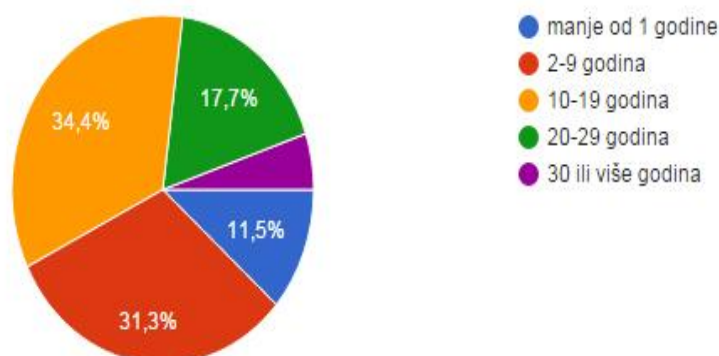
### 2. Dob (191 odgovor)



### 3. Poznavanje stranih jezika: (191 odgovor)

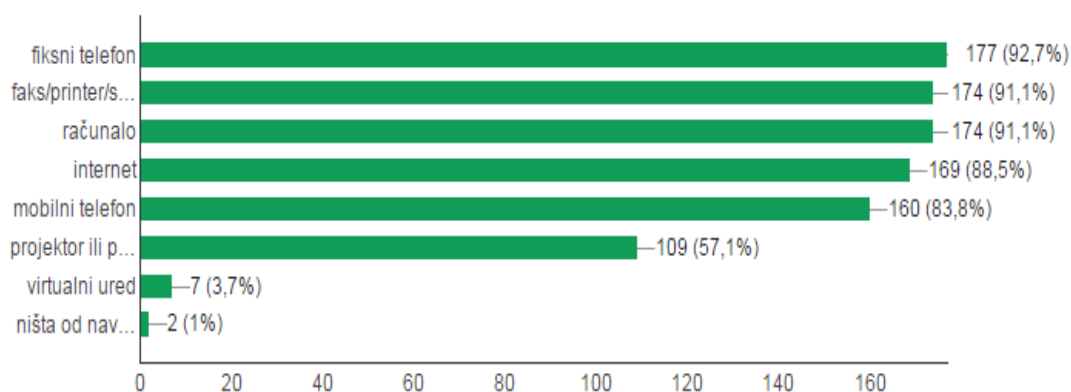


#### 4. Koliko dugo ste zaposleni u poduzeću u kojem sada radite? (192 odgovora)



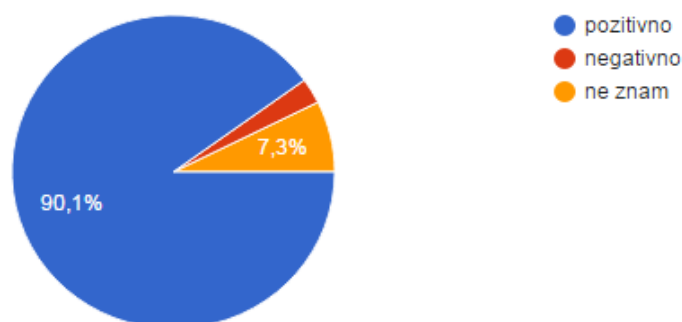
#### 5. Označite novu tehnologiju koja je uvedena u poslovanje Vašeg poduzeća: (moguće više odgovora)

(191 odgovor)

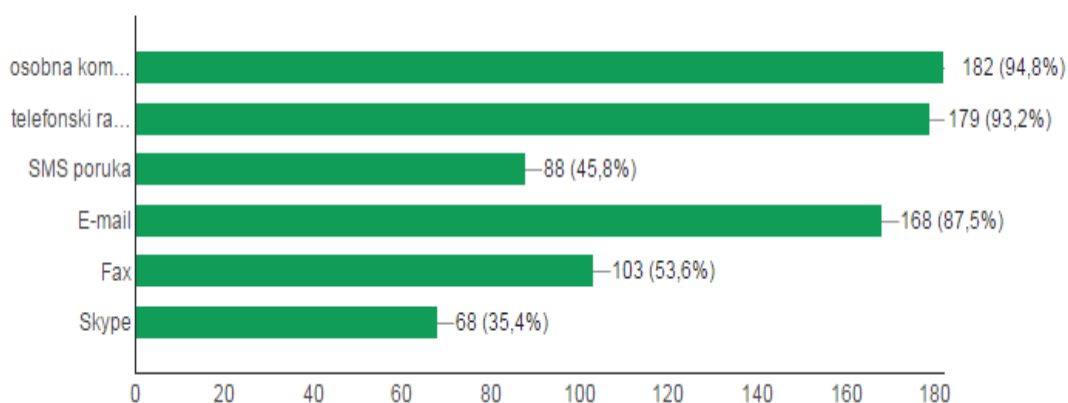


#### 6. Kako su inovacije u tehnologiji poslovanja utjecale na poslovnu komunikaciju?

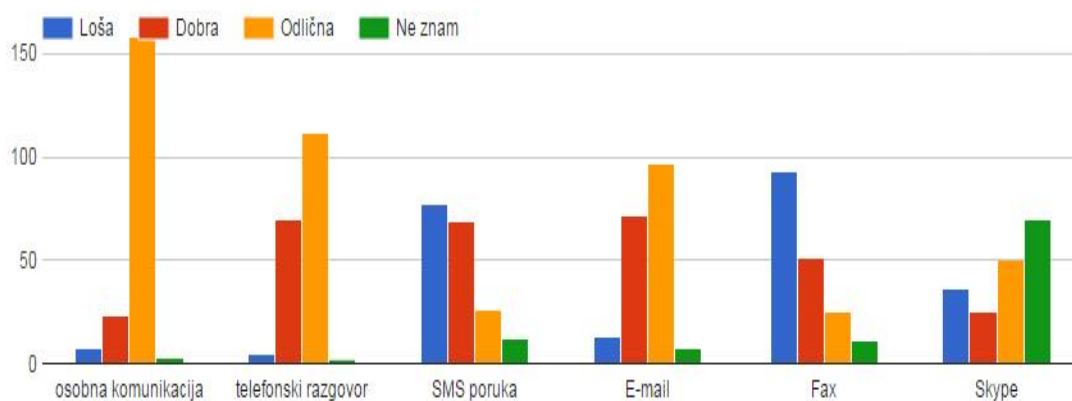
(191 odgovor)



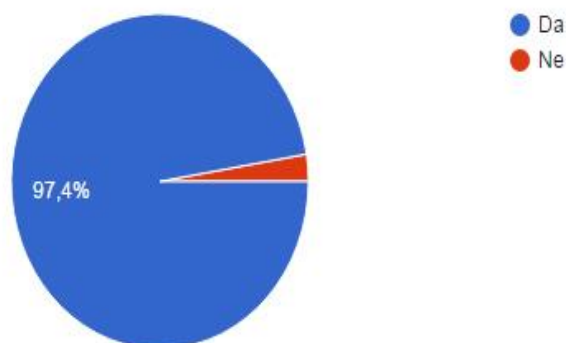
7. Kako komunicirate na poslu? (moguće više odgovora) (192 odgovora)



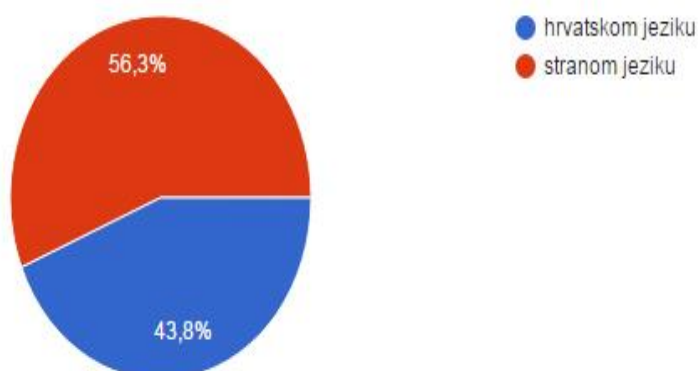
8. Označite koliko su učinkovite te metode:



9. Sa kolegama u poduzeću razgovaram na hrvatskom jeziku. (192 odgovora)

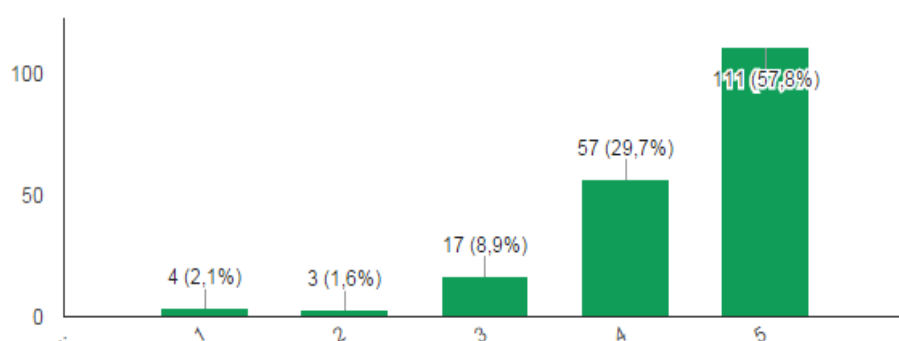


10. Sa kolegama i partnerima izvan poduzeća razgovaram na: (192 odgovora)

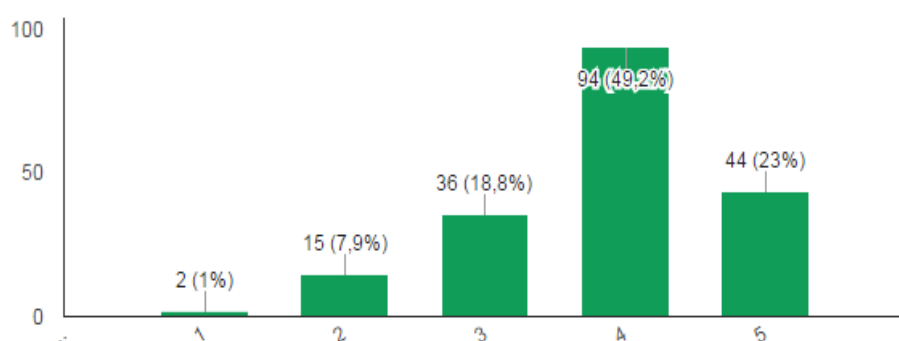


11. Ocijenite koliko je, prema Vašem mišljenju uspješna sljedeća vrsta poslovne komunikacije: Poslovna komunikacija u poduzeću

(192 odgovora)

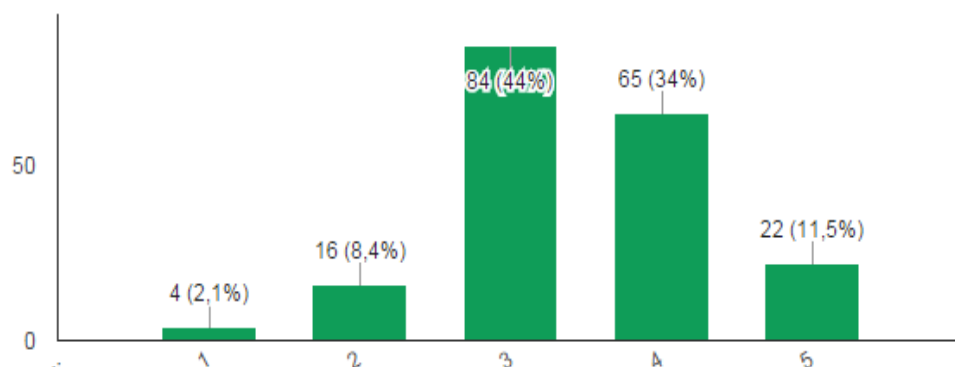


12. Ocijenite poslovnu komunikaciju sa poslovnicama poduzeća: (191 odgovor)

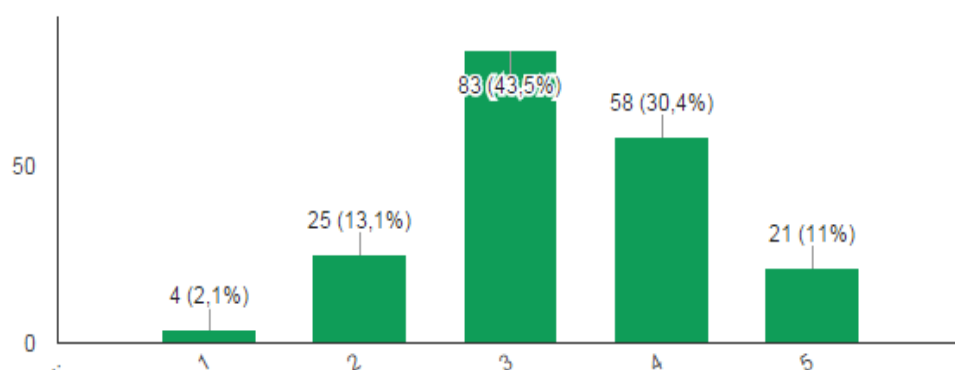




13. Ocijenite poslovnu komunikaciju sa stranim partnerima: (191 odgovor)

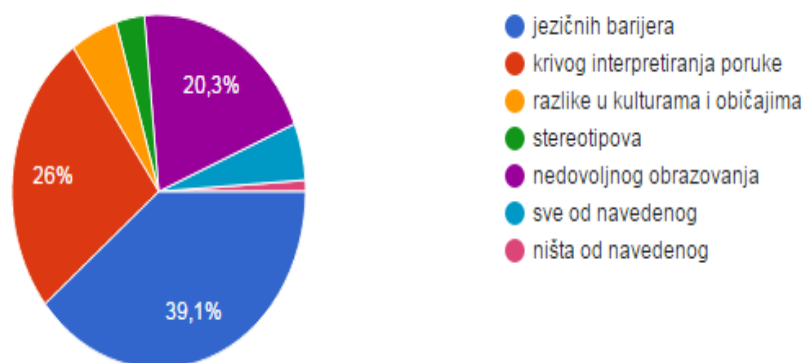


14. Ocijenite poslovnu komunikaciju sa stranim klijentima: (191 odgovor)

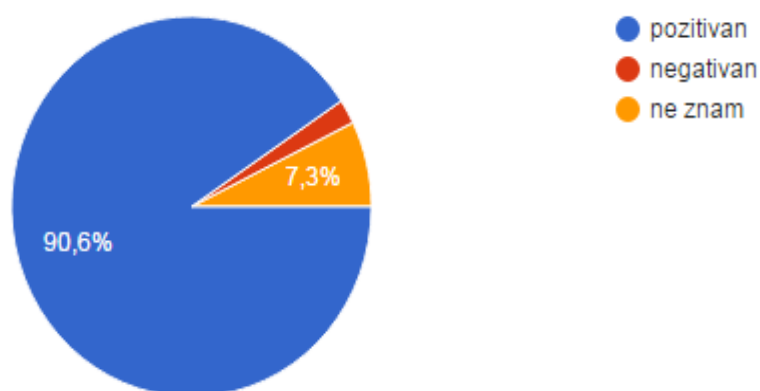


15. Prema Vašem mišljenju, problemi u poslovnoj komunikaciji sa stranim partnerima i klijentima javljaju se zbog:

(192 odgovora)



## 16. Vaš stav prema globalizaciji? (192 odgovora)



## 17. Označite razinu Vašeg zadovoljstva sa promjenama koje donosi globalizacija u poslovanju:

