

# Utjecaj kulture na međunarodnu poslovnu komunikaciju

---

**Gregurić, Hrvoje**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:703074>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**

*Repository / Repozitorij:*



[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Stručni prijediplomski studij Poduzetništvo

HRVOJE GREGURIĆ

UTJECAJ KULTURE NA MEĐUNARODNU POSLOVNU KOMUNIKACIJU

ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2023

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Stručni prijediplomski studij Poduzetništvo

UTJECAJ KULTURE NA MEĐUNARODNU POSLOVNU KOMUNIKACIJU  
ZAVRŠNI RAD

Predmet: Poslovna komunikacija i poslovni hrvatski jezik

Mentor:

Ivana Vidak, dipl.bibl. i prof., v.pred.

Student:

Hrvoje Gregurić

VIROVITICA, 2023.



Veleučilište u Virovitici

Stručni prijediplomski studij Poduzetništva - Smjer Poduzetništvo

OBRAZAC 1b

ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Student/ica: HRVOJE GREGURIĆ JMBAG: 0307017585

Imenovani mentor: Ivana Vidak, dipl. bibl. i prof., v. pred.

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

*Utjecaj kulture na međunarodnu poslovnu komunikaciju*

Puni tekst zadatka završnog rada:

Na temelju dostupne i proučene literature (kroz različite izvore: knjige, časopise, zbornike, internet) konstruirati sadržaj i strukturu rada. Teorijski razraditi i prikazati pojmove vezane uz kulturu, osnovne modele kulture kao i pojmove iz komunikacije (vrste, svrhu). Naglasak staviti na interkulturnu poslovnu komunikaciju koju je potrebno prikazati i na primjeru.

Datum uručenja zadatka studentu/ici: 31.07.2023.

Rok za predaju gotovog rada: 08.09.2023.

Mentor:

Ivana Vidak, dipl. bibl. i prof., v. pred.

Dostaviti:

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

# UTJECAJ KULTURE NA MEĐUNARODNU POSLOVNU KOMUNIKACIJU

## THE INFLUENCE OF CULTURE ON INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATION

**SAŽETAK-** *Ovaj završni rad ima za svrhu prikazati utjecaj kulture i običaja na međunarodnu poslovnu komunikaciju, poslovno pregovaranje te razvoj odnosa između domaćih i stranih poslovnih partnera. U suvremenom poslovnom okruženju, globalizacija potiče interakciju među različitim kulturama, stoga je razumijevanje njihove uloge ključno. Analizirajući važnost kulture u poslovnim komunikacijama, rad istražuje kako kulturni obrasci i norme oblikuju način na koji poslovni ljudi komuniciraju, pregovaraju i razmjenjuju informacije na međunarodnoj razini. Otkriva se da razlike u vrijednostima, percepcijama i stilovima komunikacije mogu izazvati nesporazume, konflikte i neuspjehe u poslovnim pregovorima. Uspješna poslovna komunikacija igra ključnu ulogu u izgradnji produktivnih poslovnih odnosa, a interkulturalna komunikacija uključuje razmjenu informacija između ljudi s različitim kulturnim obilježjima. Razumijevanje perceptivnih okvira i smjernica drugih ljudi presudno je za bolje razumijevanje njihovih postupaka i stvaranje poslovnih veza. U konačnici, osvještavanje kulture i njezinog utjecaja na poslovnu komunikaciju omogućuje izbjegavanje potencijalnih prepreka i osnaživanje poslovnih odnosa na globalnoj razini.*

**Ključne riječi:** *kultura, poslovna komunikacija, Japan, SAD, Maroko, Hrvatska*

**ABSTRACT-** *The main purpose of this thesis is to demonstrate the impact of culture and customs on international business communication, business negotiation, and the development of relationships between domestic and foreign business partners. In the contemporary business environment, globalization fosters interaction among diverse cultures, making understanding their role crucial. By analyzing the significance of culture in business communication, the study explores how cultural patterns and norms shape the way business professionals communicate, negotiate, and exchange information on an international level. It reveals that differences in values, perceptions, and communication styles can lead to misunderstandings, conflicts, and failures in business negotiations. Successful business communication plays a pivotal role in building productive business relationships, while intercultural communication involves exchanging information among people with diverse cultural characteristics. Understanding others' perceptual frameworks and guidelines is essential for better comprehension of their actions and fostering business connections. Ultimately, raising awareness of culture and its influence on business communication enables the avoidance of potential barriers and strengthens business relationships on a global scale.*

**Keywords-** *culture, business communication, Japan, SAD, Marocco, Croati*

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. KULTURA .....	2
2.1. Osnovni elementi kulture .....	3
2.2. Osnovna obilježja kulture .....	4
2.3. Hofstedeov model kulturnih dimenzija.....	6
3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA .....	9
3.1. Načela uspješne poslovne komunikacije.....	9
3.2. Elementi komunikacijskog procesa.....	10
3.3. Vrste poslovnog komuniciranja .....	12
4. INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA .....	15
4.1. Interkulturalni govornik .....	16
4.3. Aspekti interkulturalne komunikacije.....	16
4.4. Interkulturalna kompetencija .....	18
5. POSLOVNA KOMUNIKACIJA NA PRIMJERU JAPANA, SAD-A I.....	21
5.1. Poslovna komunikacija Japana .....	21
5.2. Poslovna komunikacija Sjedinjenih Američkih Država .....	22
5.3. Poslovna komunikacija Maroka.....	24
5.5. Komparativna analiza poslovne komunikacije Republike Hrvatske, Maroka, .....	27
7. ZAKLJUČAK.....	31
8. POPIS LITERATURE.....	32
9. POPIS ILUSTRACIJA.....	35

## 1. UVOD

U današnjem globaliziranom svijetu, međunarodna poslovna komunikacija je ključan element uspješnog poslovanja. No, suočavanje s različitim kulturama može predstavljati izazove za poslovne stručnjake, s obzirom na utjecaj kulture na poslovnu komunikaciju. Kultura ima značajnu ulogu u formiranju naših vrijednosti i načina gledanja na svijet, što se odražava u našim komunikacijskim obrascima, jeziku i stilovima. Kada su kulture različite, očekivano je da će i načini komuniciranja i ponašanja biti raznoliki. Zbog toga, ukoliko želimo ostvariti uspjeh na međunarodnom tržištu poslovanja potrebno je razviti visoku razinu interkulturalne kompetencije. Interkulturalna kompetencija se odnosi na osobu koja posjeduje sposobnost razumijevanja i poštovanja različitih kultura, te je osposobljena usvajati različite interkulturalne stavove, znanje i vještine koje su joj potrebne kako bi bolje razumjela međukulturalne odnose.

Temeljna problematika ovog rada usmjerena je prema samom utjecaju kulture na međunarodnu poslovnu komunikaciju. U skladu s temeljnom problematikom u rada je izvršena analiza poslovne komunikacije Japana, SAD-a i Maroka. U izvršenoj analizi može se uočiti koliko kultura utječe na međunarodno poslovnu komunikaciju i samo poslovanje na međunarodnoj razini.

U skladu s navedenom temom u radu su iznesena temeljna obilježja, kulture, komunikacije i samog utjecaja kulture na međunarodnu poslovnu komunikaciju. U prvom poglavlju iznesena su temeljna obilježja vezana uz samu kulturu čovjeka, definirani su osnovni elementi i obilježja kulture, te je definiran Hofstedeov model kulturalnih dimenzija. U drugom poglavlju iznesena su temeljna teorijska polazišta vezana uz poslovnu komunikaciju, iznesena su načela uspješne poslovne komunikacije, definirani su elementi komunikacijskog procesa i navedene su sve vrste poslovnog komuniciranja. U trećem poglavlju definirana je interkulturalna komunikacija, definirani su također interkulturalni govornih i interkulturalna kompetencija te su navedeni svi aspekti interkulturalne komunikacije. U četvrtom poglavlju iznesena je poslovna komunikacija na primjeru Japana, SAD-a i Maroka. U petom poglavlju izvršena je komparativna analiza poslovne komunikacije Republike Hrvatske i Maroka.

## 2. KULTURA

Pojam kultura potječe iz antropološkog proučavanja ljudskih društava. Kultura predstavlja specifičan skup ponašanja, normi, stavova, vrijednosti, uvjerenja i temeljnih pretpostavki koji variraju od jednog društva do drugog. U tom smislu, kultura nije objektivna kao prirodni fenomeni. Percepcija kulture također ovisi o promatraču, vremenskom kontekstu i perspektivi iz koje se sagledava. Stoga kultura je izuzetno složena i teško ju je u potpunosti razumjeti (J.Rouse, Rouse, 2005).

„Kultura je niz zajedničkih vrijednosti , uvjerenja, normi ponašanja i načina mišljenja pripadnika neke grupe, odnosno opći obrazac mišljenja i ponašanja koje se temelji na vrijednostima i uvjerenjima koja razlikuju pojedince i grupe od drugih pojedinaca i grupa“ (Bedeković, 2010:105). Kultura pruža ljudima sveobuhvatno objašnjenje postojanja, porijekla i normativnih vrijednosti. Ona nije samo racionalni sustav uvjerenja, već se odnosi na uvriježene norme, uvjerenja i pretpostavke koje prihvaćamo kao samorazumljive, a pokazale su se korisnima u prilagođavanju i međusobnoj interakciji. Stoga je često izazovno razumjeti kulturu ako je promatramo iz udaljenosti. Kultura također ima snažan emocionalno naboj i otpornija je na promjene od racionalnih uvjerenja, iz dva ključna razloga. Prvi je razlog što ona pruža osjećaj sigurnosti ljudima kada se suočavaju s neizvjesnošću, a drugi je razlog što kultura nastaje upravo u situacijama koje ne možemo u potpunosti racionalno razumjeti ili predvidjeti (J.Rouse, Rouse, 2005).

Prema Bedeković (2010) kulturu možemo promatrati u užem i u širem smislu. U užem smislu, kultura se izjednačava s civilizacijom i obuhvaća sve aspekte i proizvode društvenog života. To znači da se kultura smatra cjelokupnim načinom života nekog društva, koji uključuje materijalne i nematerijalne elemente koji su se razvili tijekom mnogih generacija. U širem smislu, kultura se odnosi na stečene obrasce mišljenja, osjećaja i ponašanja. Budući da se kultura u širem smislu promatra isključivo u kontekstu raznolikosti, a ne vrijednosnih sudova, postala je predmet istraživanja u području interkulturalne komunikacije

Unutar svake kulture postoji određena grupa koja posjeduje vlast. Ta grupa, poznata kao dominantna kultura, obično ima najveći utjecaj na način djelovanja kulture. Ona ima moć da govori u ime cijele kulture i da utvrđuje smjer i program koji se obično prati. Moć dominantne kulture ne ovisi nužno o brojnosti, već o kontroli. Povijesno gledano, ljudi s moći kontrolirali su i dalje kontroliraju glavne institucije unutar kulture, poput vlade, obrazovanja, crkve, vojske masovnih



medija i slično. S druge strane unutar dominantne kulture postoje različite subkulture i specijalizirane kulture. Pojam subkulture odražava ideju dvostruke pripadnosti. To su skupine ljudi koje imaju vlastite stavove, načine komunikacije, vrijednosti, obrasce ponašanja i uvjerenja koji se vidljivo razlikuju od drugih kultura. Pripadnost subkulturi može se temeljiti na spolu, rasi, dobi, seksualnoj orijentaciji i drugim faktorima (Jurković, 2017).

Vidaković (2020) navodi kako se kultura odnosi na zajedničko programiranje svijesti koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od drugih. Iz te definicije možemo izvući glavne karakteristike kulture. Prvo, kultura je kolektivna, a ne individualna. Drugo, kultura je zajednička većini, ali ne svim ljudima, jer se razlikuje među pojedincima, skupinama i društvima. Treće, kultura se uči putem procesa socijalizacije u društvu. Četvrto, kultura se ne može izravno opaziti, već se manifestira kroz ponašanja. Naposljetku, jezgru kulture čine vrijednosti.

## **2.1. Osnovni elementi kulture**

Kako bismo bolje razumjeli funkcioniranje nekog skupa u praksi, ključno je imati uvid u njegove sastavne elemente. Kada primijenimo taj koncept na kulturu, postaje važno prepoznati temeljne elemente od kojih se kultura sastoji. Osnovni elementi kulture obuhvaćaju povijest, društvenu organizaciju, religiju, vrijednosti i jezik (Radošević, 2020).

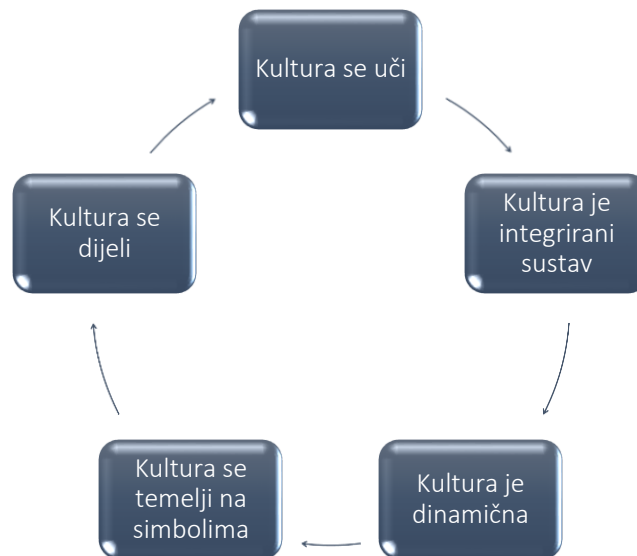
Povijest predstavlja vrlo bitan dio kulture i prenosi se s jedne generacije na drugu. Sve kulture dijele zajedničko uvjerenje da je povijest smjernica koja vodi njihove članove prema budućnosti. Svaka kultura je jedinstvena i razlikuje se do ostalih upravo zbog svoje specifične povijesti. Pripovijesti iz prošlosti označavaju same korijene kulture i predstavljaju jedan od sastavnih dijelova kulturnog identiteta (Stuburić, 2021). Društvene organizacije obuhvaćaju različite skupine u društvu, kao što su obitelj, škola ili plemena. One predstavljaju način na koji ljudi sebe povezuju radi postizanja zajedničkih ciljeva. Kroz ta grupiranja, pojedinci razvijaju svoje komunikacijske veze i oblikuju norme ponašanja. Ove grupe imaju jedinstvene karakteristike koje odražavaju kulturu, uključujući način na koji promoviraju svoje norme i ponašanje. Na primjer, društvene strukture mogu odražavati našu kulturu kroz uloge kao što su kraljevi, kraljice, predsjednici ili premijeri. Osim toga, kultura unutar tih društvenih struktura dodjeljuje uloge različitim sudionicima, što obuhvaća očekivanja o njihovom ponašanju, stavovima koje trebaju zauzeti te čak i načinu odijevanja (Samovar i sur, 2013). Religija predstavlja jedan od najvažnijih elemenata koji utječe na oblikovanje kulture i samog načina komuniciranja njezinih članova. Svaka kultura ima

svoje specifična religijska vjerovanja koja se prakticiraju kroz obrede, ceremonije i tradicionalne ritualne. Religija ima utjecaj na ponašanje pojedinca, čak i ako sam pojedinac nije svjestan na postojanje tog utjecaja. Kroz povijest, ljudi su uvijek osjećali potrebu za smjernicama o tome kako interpretirati svijet oko sebe i pružiti neku vrstu sigurnosti. Većina stručnjaka se slaže da su religije preživjele jer zadovoljavaju ključne ljudske potrebe te nastoje odgovoriti na pitanja poput smrtnosti i besmrtnosti, porijekla svemira i drugih značajnih događaja koji imaju veliki interes od strane ljudi. U svakodnevnom životu, ljudi religije nisu ni svjesni i jednostavno se ponašaju prema određenim pravilima koja su im usađena tijekom života, a to isto vrijedi i za kulturu. Religija ima važnu ulogu jer oblikuje način komuniciranja među ljudima. Proučavanjem religije možemo dobiti vrijedne uvide o pripadnicima određene kulture, njihovim vrijednostima, spoznajama, običajima i vjerovanjima. Ti uvidi su od iznimne važnosti prilikom uspostavljanja kontakta i komunikacije s pripadnicima te kulture (Radošević, 2020). Vrijednosti su sastavni dio kulture i čvrsto su povezane s njom. One predstavljaju kulturno utvrđene standarde poželjnosti, dobrote, i ljepote koji služe kao općenite smjernice za društveni život. Vrijednosti imaju značajan utjecaj na ponašanje ljudi te oblikuju način djelovanja unutar određene kulture. Svaka kultura ima svoje specifične vrijednosti i obrasce ponašanja koji se razlikuju od drugih. Pripadnici iste kulture koriste zajednički sustav vrijednosti kako bi donosili prosudbe o tome što je prihvatljivo ili neprihvatljivo (Samovar i sur, 2013). Jezik je osnovno sredstvo komunikacije koje omogućuje prijenos poruka između ljudi. Može se opisati kao medij ili alat koji se koristi za izražavanje stavova i širenje ideja. Jezik je jedan od ključnih načina prijenosa kulture. Način na koji se jezik koristi odražava osobnost specifične kulture, kao i individualnu osobnost pojedinca (Stuburić, 2021).

## **2.2. Osnovna obilježja kulture**

Definicije kulture u radu se slažu po pitanju glavnih karakteristika kulture i činjenice da su kultura i komunikacija usko povezane. Ljudi često nisu svjesni vlastite kulture u usporedbi s tuđom, jer je ona sastavni dio njih samih, njihovog načina ponašanja i života koji su oduvijek poznavali. Tek kada se susretnu s drugim kulturama koje imaju drugačije obrasce ponašanja, običaje i vrijednosti, postaju svjesni svoje vlastite kulture. U današnjem svijetu, postoji pet ključnih obilježja kulture, to su: kultura se uči, kultura se dijeli, kultura se temelji na simbolima, kultura je dinamična i kultura je integrirani sustav (Radošević, 2020).

**Slika 1. Osnovna obilježja kulture**



*Izvor:* Samovar, L., Porter, R., McDaniel, E. (2013): *Komunikacija između kultura*, Jastrebarsko: Naklada Slap, str 20

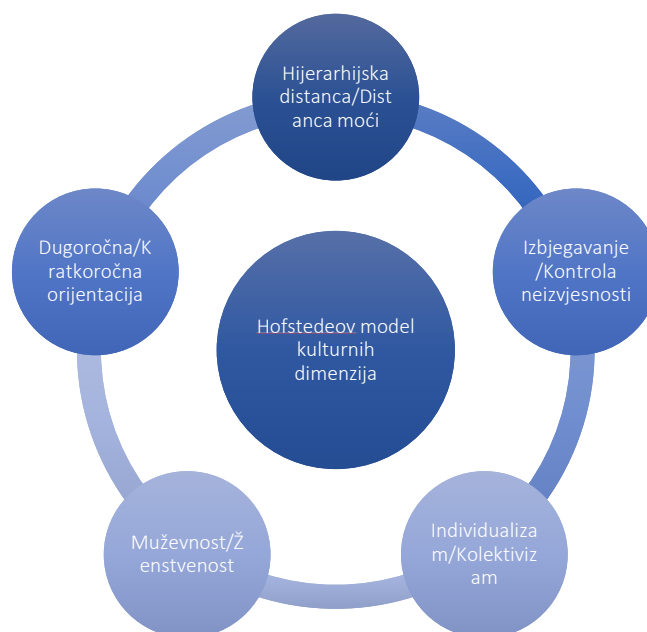
Kultura se uvelike oslanja na simbole, a simboli omogućuju prenošenje kulture s jedne generacije na drugu. Simboli omogućuju ljudima da zadrže i prenesu ono što smatraju važnim i vrijednim. Simboli imaju snažnu povezanost s kulturom jer prenose određeno značenje koje je jasno pripadnicima određene kulture. Postoji veliki broj simbola kulture, ali najvažnijih od svih je jezik. Bez jezika, ljudska kultura bi bila nezamisliva. Jezik nam omogućuje da dijelimo naše misli, opažanja, mudrosti, eksperimente i činjenice koje su se nakupile tijekom tisuća godina unutar neke kulture (Samovar i sur, 2013). Kultura je dinamična po svojoj prirodi. To znači da se kulture međusobno mijenjaju i utječu jedna na drugu. Budući da je većina kultura u kontaktu s drugim kulturama, dolazi do razmjene ideja i simbola. Sve kulture prolaze kroz promjene jer bi inače imale poteškoća u prilagodbi u različitim i promjenjivim okruženjima. Budući da su kulture integrirane, ako se jedna komponenta u sustavu promjeni, vjerojatno će se cijelu sustav morati prilagoditi (Rajič, 2021). Jedno od najvažnijih obilježja kulture je kultura se uči. Kada se čovjek rodi, ulazi u određenu kulturu koju na neki način nasljeđuje. Kroz procese odrastanja, čovjek neprestano uči. Čovjek svaki dan stječe sve više znanja, počevši od najosnovnijih stvari pa sve do složenijih stvari. Način na koji čovjek, čak i kao dijete, obavlja svakodnevne aktivnosti je oblikovan kulturom. Postoje dva osnovna oblika učenja a to su formalno i neformalno učenje. Formalno učenje se odnosi na učenje koje se stječe tijekom našeg formalnog obrazovanja, a neformalno učenje je učenje od

strane obitelji i članova naše kulture. Također postoje tri načina na koja možemo učiti o kulturi. Prvi način je način u kojem pravila, kulturne percepcije i načine ponašanja stječemo nesvjesno. Drugi način je da se ključne poruke određene kulture utvrđuju i ponavljaju. Treći način se odnosi na učenje o kulturi iz različitih izvora kao što su obitelj, crkva i država. Također u školi svaki pojedinac uči u vlastitoj kulturi, nadograđuje je, upoznaje je sve više, ali također upoznaje i druge kulture i njihove razlike. Slično tome, u crkvi pojedinac uči o vlastitoj vjeri, upoznaje događaje koji su oblikovali tu vjeru, uči o ispravnom i neispravnom i na temelju tog učenja formira sliku o životu (Koverlica, 2021). Jedno od važnih obilježja kulture je da se ona dijeli, odnosno prenosi s generacije na generaciju. Kako bi kultura opstala, potrebno je da se ideje, vrijednosti i pravila prenesu na mlade generacije. Kultura predstavlja društveno nasljeđe koje se sastoji od ideja koje su nastale i oblikovane mnogo prije našeg rođenja. Ideje koje su se razvile kroz vrijeme prenose se svakoj generaciji, a istina je utemeljena na interakciji ljudi koji su davno napustili ovaj svijet (Samovar i sur, 2013). Kultura predstavlja integrirani sustav. Fenomen integriranog sustava kulture poznat je kao holizam, što znači da su različiti dijelovi kulture međusobno povezani. Svi aspekti kulture su međusobno isprepleteni, te da bi se kultura u potpunosti razumjela, potrebno je naučiti sve njezine dijelove, a ne samo odabrane dijelove kulture (Rajič, 2021).

### **2.3. Hofstedeov model kulturnih dimenzija**

Hofstede je definirao kulturu kao kolektivno programiranje svijesti koje razlikuje pripadnike različitih kultura. Upotrebom analogije s računalom, opisuje načine razmišljanja, osjećanja i djelovanja kao mentalne programe, dok kulturu naziva mentalnim softverom mišljenja. Mentalni program predstavlja skup karakteristika koje su specifične za pojedinca i grupu te utječu na njihov način razmišljanja, ponašanja i djelovanja. Proces mentalnog programiranja smatra se socijalizacijom koja se odvija kroz usvajanje vrijednosti, uvjerenja i normi ponašanja, počevši od obitelji, radnog mjesta, socijalnih grupa, škole te šire zajednice u kojoj pojedinac živi. Prema Hofstedeovom modelu temeljne dimenzije nacionalne kulture obuhvaćaju: distancu moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam/kolektivizam, muškost/ženskost i dugoročnu/kratkoročnu orijentaciju (Bedeković, 2010).

**Slika 2. Hofstedeov model kulturnih dimenzija**



*Izvor:* Bedeković, V. (2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta, Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, str. 109

Distanca moći se može opisati kao mjera kojom se izražava nesrazmjerna raspodjela moći unutar društva, kako unutar različitih institucija poput obitelji i škole, tako i na razini nacionalnih institucija kao što je radno mjesto. Društva s visokom distancom moći prihvaćaju hijerarhijski poredak, dok osobe u društvima s niskom distancom moći teže jednakosti i traže opravdanja za nejednakost (Štefanac, 2018). Izbjegavanje nesigurnosti se odnosi na mjeru u kojoj se članovi društva osjećaju ugorženo u situacijama koje su nepredvidive ili neizvjesne. U kulturama s izraženim izbjegavanjem nesigurnosti, ljudsko ponašanje je oblikovano strahom od nepoznatog, te se često uspostavljaju pravila i politike s ciljem smanjenja nesigurnosti (Stuburić, 2021). Kulture se mogu razlikovati između individualizma i kolektivismu u pogledu vrijednosti koje pripadaju individualnom naporu naspram timskih rezultata. U individualističkim kulturama, naglasak je na individualnoj inicijativi, a pojedinac se više cijeli za vlastiti trud i postignuća. S druge strane, u kolektivističkim društvima, snaga leži u grupi, te je pripadnost i lojalnost skupini važnija od pojedinca. Vrijednosti skupine u koju je pojedinac integriran određuje njegov set vrijednosti, što je bitno u odnosu na vrijednosti kolektiva. Individualističke kulture naglašavaju osobnu inicijativu kao temeljnu socijalnu vrijednost, dok kolektivističke kulture ističu pripadnost socijalnim grupama i nadmoć kolektiva nad individualnim (Štefanac, 2018). Kultura oblikuje dimenziju muškosti i

ženstvenosti kroz mentalne programe koje pojedinac usvaja tijekom odrastanja. Ovaj proces programiranja započinje u obitelji, a nastavlja se u školi, društvenim grupama, radnom okruženju i svakodnevnim životnim situacijama. Različiti slojevi kulture, kao što su regionalni, nacionalni, etički, spolni, generacijski, organizacijski ili obiteljski, obliku karakteristike muškosti i ženstvenosti. Muškost se odnosi na tradicionalno povezane muške osobine poput natjecateljskog duha, materijalnog uspjeha, asertivnosti i neovisnosti. Ženstvenost se odnosi na tradicionalno povezane ženske osobine kao što su suradnja, briga za druge i poboljšanje kvalitete života. Kultura muškosti/ženstvenosti ima utjecaj na organizacijsko ponašanje i može dovesti do nesporazuma i sukoba u poslovnim odnosima (Bedečković, 2010). Dugoročna/Kratkoročna orijentacija predstavlja mjeru usmjerenosti društva, organizacija i pojedinaca prema budućnosti ili prema sadašnjosti i prošlosti. Ova dimenzija nacionalne kulture razlikuje važnost postavljenih ciljeva u društvu. Ako se preferira ostvarenje kratkoročnih ciljeva i vrijednosti vezanih uz njih, to ukazuje na društvo s kratkoročnom orijentacijom. S druge strane, naglasak na upornosti, dugoročnim ciljevima kao što su obrazovanje ili štednja, te fokus na rezultate koji će biti ostvareni u budućnosti, karakteristike su društva s dugoročnom orijentacijom (Vidaković, 2020).

### **3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA**

Izvor korijena pojma komunikacije može se naći u mrtvom jeziku, odnosno latinskom jeziku. Potječe od riječi *comunis* što znači zajednički ili općeniti. Komunikacija ima bogatu povijest koja seže unatrag do prvih ljudi koji su koristili vatru i alate kako bi ostvarili komunikaciju. Danas, komunikacija obuhvaća različite oblike kao što su osobni kontakt, računalne tehnike, audiovizualne tehnike i druge suvremene metode (Jurković, 2017).

Duraković (2019) navodi kako je komunikacija od vitalnog značaja za vođenje bilo kojeg poslovnog pothvata. Bez nje bilo bi izuzetno teško, gotovo nemoguće uspostaviti uspješan poslovni odnos. Komunikacija se neprestano odvija na svim razinama i oblicima poslovanja. Iako je ona temeljna i sveprisutna, potrebno ju je prilagoditi specifičnim poslovnim situacijama kako bi bila efikasnija i uspješnija. Za određene poslove su također potrebne specifične vještine i znanja te zbog toga samo oslanjanje na prirodne komunikacijske sposobnosti često nije dovoljno za uspješnu poslovnu komunikaciju. Poslovna komunikacija se u današnje vrijeme najčešće koristi za promociju proizvoda, usluga, poslovnih subjekata ili pojedinaca unutar poslovnog svijeta. Poslovna komunikacija također predstavlja prijenos informacija unutar poslovne sfere. Svaku put kada razgovaramo, pišemo tekst, šaljemo e-mail, komuniciramo putem društvene mreže, objašnjavamo poslovne projekte, telefoniramo ili čitamo, zapravo sudjelujemo u komunikaciji

Komunikacija može izgledati jednostavno, no sam pojam komunikacije nije lako definirati zbog višeznačnosti koje prate izraz komunikacije. Komunikacija se ponekad odnosi na ponašanje, interakciju reakciju ili slično, stoga je važno razumjeti osnovne karakteristike komunikacije, koje uključuju sljedeće: postoji mnogo razloga za komunikaciju, komunikacija ima namjerni ali i nenamjerni učinak, komunikacija je obostrana, komunikacija zahtjeva sudjelovanje najmanje dvije osobe, komunikacija se događa čak i kada nije uspješna, a simboli predstavljaju ključni element komunikacije (Martić-Kuran, Jelić, 2014).

#### **3.1. Načela uspješne poslovne komunikacije**

Poslovno komuniciranje je proces koji uključuje povratnu interakciju, pri kojem jedna strana šalje informacije kao pošiljatelj, a druga strana prima informacije kao primatelj. Informacija ima stvarni učinak samo kada su svi sudionici aktivno uključeni u interakciju. Često se prenose informacije bez pravog komuniciranja, dok se potpuna komunikacija ostvaruje samo kada primatelj

razumije poruku. Uspješan poslovni kontakt može se smatrati samo onim koji je razumljiv objema stranama. Da bismo postigli takav uspjeh, važno je slijediti određena načela uspješne komunikacije. Načela uspješne poslovne komunikacije su: načelo jasnoće, načelo cjelovitosti, načelo jezgrovitosti, načelo konkretnosti i načelo točnosti (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008).

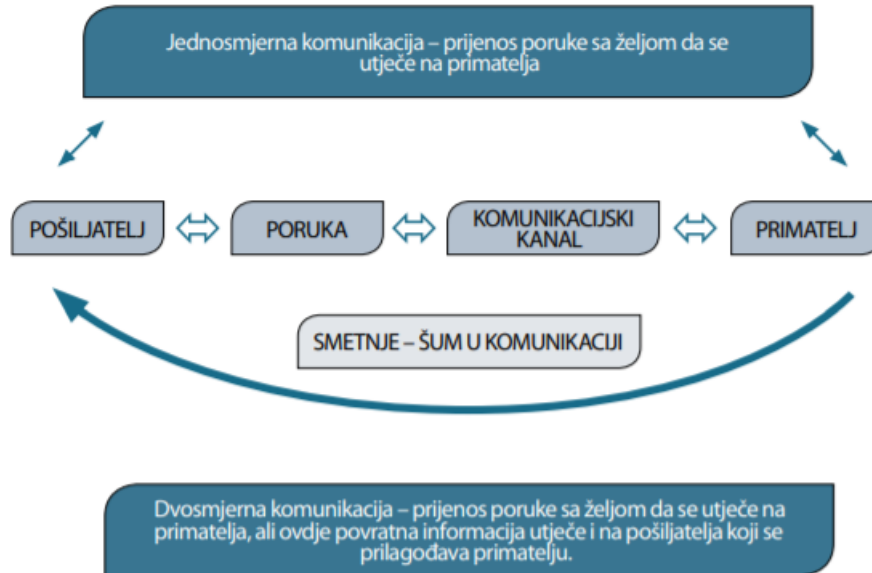
Princip jasnoće u komuniciranju se odnosi na način na koji prenosimo poruku na najjasniji mogući način. To podrazumijeva odabir riječi koje najbolje predstavljaju cilj poruke koje želimo prenijeti drugoj osobi u procesu komunikacije (Jakovčević, 2000). Cjelovitost u komuniciranju je izrazito teško postići iz razloga što je gotovo nemoguće postići potpunu cjelovitost informacije. Umjesto toga, naglašava se važnost da informacija bude dovoljno cjelovita kako bi se mogle donositi adekvatne poslovne odluke (Martić-Kuran, Jelić, 2014). Načelo jezgrovitosti naglašava važnost umjerenosti u broju poruka i informacija koje prenosimo sugovorniku. Važno je izbjeći pretjerivanje u informiranju. Koncizne poruke često su jasnije i lakše se razumiju od preopširnih poruka s nebitnim dodacima. Međutim, treba izbjegavati i manjak informacija u komunikaciji. Osobe koje govore previše ili premalo od onoga što se očekuje u prosječnom razgovoru djeluju neuvjerljivo i mogu izazvati sumnju sugovornika d prekrivaju svoje namjere (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008). Princip konkretnosti u komunikaciji naglašava potrebu da izbjegavamo opširnost i suvišno skretanje s teme. Umjesto toga, koristimo konkretnost kako bismo izravno i jasno ukazali na problem, odabirući riječi koje su specifične i precizne (Jakovčević, 2000). Točnost se odnosi na informacije koje su pouzdane i nedvojbene. U poslovnom komuniciranju često se suočavamo s informacijama koje su sporne ili nejasne u smislu njihove točnosti ili da dolaze iz izvora koji nisu pouzdani (Martić-Kuran, Jelić, 2014).

### **3.2. Elementi komunikacijskog procesa**

Kao što je navedeno, komunikacija je proces koji se može oblikovati kao model, poput drugih procesa. Komunikacijski model služi za bolje razumijevanje procesa komuniciranja. Najjednostavniji model komuniciranja uključuje pošiljatelja koji prenosi poruku primatelju, što predstavlja jednosmjernu komunikaciju. Međutim, potpuni model komunikacije obuhvaća i druge ključne elemente komuniciranja, a to su: kodiranje i dekodiranje poruke, kanal ili medij putem kojeg se prenosi poruka, povratnu informaciju te smetnje koje mogu utjecati na prijenos poruke (Martić-Kuran, Jelić, 2014).



**Slika 3. Elementi komunikacijskog procesa**



*Izvor:* Duraković, J. (2019): Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju, str. 38

U poslovnoj komunikaciji, radna organizacija poput tvornice ili banke djeluje kao pošiljatelj poruke. Međutim, svaki čin poslovne komunikacije se može svesti na pojedince, jer su oni ti koji akumuliraju stavove, potrebe i želje organizacije. Pošiljatelj poruke nastoji biti uvjerljiv putem vjerodostojnosti i atraktivnosti. Da bi bio percipiran kao vjerodostojna osoba, pošiljatelj mora pokazivati stručno znanje i izazivati povjerenje. Jedna korisna strategija za stjecanje komunikacijske vjerodostojnosti je, primjerice, javno suprotstavljanje vlastitim interesima. Na primjer, kada direktor tvornice čokolade i direktor tvornice paste za zube u televizijskom intervjuu upozoravaju na veze između konzumiranja slatkiša i karijesa, javnost će smatrati direktora tvornice čokolade vjerodostojnijom osobom (Fox, 2006). Kodiranje se odnosi na pretvaranje misli u verbalne ili pisane riječi. Riječi predstavljaju primjer kodiranog oblika kojim se prenose misli. Misli i ideje moraju biti izražene u određenom kodiranom obliku kako bi se mogli prenijeti kao poruke. Nakon što su poruke kodirane, prenose se primatelju putem glasa, pisanja, e-maila ili nekog drugog komunikacijskog kanala (J.Rouse, Rouse, 2005). Uobičajeni mediji za poslovnu komunikaciju uključuju neposredni razgovor, telefonske razgovore, dopise, fotografije, nacрте, ispisane dokumente i grafikone. Odabir medija poslovne komunikacije ovisi o sadržaju poruke, njezinoj prirodni i svrsi, primatelju, raspoloživom vremenu i osobnom stilu komunikacije. Svi mediji imaju svoje prednosti i nedostatke. Za priopćavanje iznimno važnih i osjetljivih poruka koje

zahtijevaju povratnu informaciju, idealan je medij neposredni razgovor. Dopis je prikladan u formalnim situacijama gdje je potrebno zabilježiti komunikaciju, iako može predstavljati dodatni trošak vremena i novca (Fox, 2006). Osoba koja prima poruku u procesu komunikacije naziva se primatelj ili recipijent. Da bi se uspostavila komunikacija, primatelj mora prihvatiti poruku i dekodirati njezino značenje. Primatelj ima značajan utjecaj na oblik i sadržaj poruke koja se šalje. Primatelj oblikuje poruku prema vlastitom shvaćanju primateljevih potreba i očekivanja, te povratna sprega od strane primatelja bitno utječe na tijek komunikacije (Duraković, 2019). Povratna informacija predstavlja reakciju primatelja. Kada se dobije povratna informacija, proces komunikacije postaje razgovor ili dvosmjerna komunikacija. Naravno, nakon što poruka bude primljena, dekodirana i interpretirana, te kada se oblikuje odgovor, pošiljatelj i primatelj mijenjaju uloge. Primatelj postaje pošiljatelj koji oblikuje, kodira i šalje odgovor (J.Rouse, Rouse, 2005). U komunikaciji, šum se odnosi na sve što na neki način ometa proces komunikacije. Šum može uključivati različite faktore koji ometaju proces komunikacije kao što su buka, nepažnja, kulturološki nesporazumi, razlike u životnom iskustvu, znanju i stavovima. Šum također može biti prisutan u obliku neugodnih distraktora poput hladnoće, vrućine ili upadanja u riječ, kao i ugodnih distraktora poput impresivnih estetskih doživljaja kao što je npr. zalazak sunca (Duraković, 2019).

### **3.3. Vrste poslovnog komuniciranja**

U procesu komunikacije možemo prepoznati dvije vrste komuniciranja, a to su formalno i neformalno komuniciranje. Bez obzira na vrstu komunikacije, postoje daljnje podjele na različite načine komuniciranja, a oni uključuju: usmeno komuniciranje, neverbalno komuniciranje, pisano komuniciranje, telefonsko komuniciranje i komuniciranje računalom (Jakovčević, 2000).

Lamza-Maronić i Glavaš (2008) navode kako je najčešći način komunikacije unutar menadžmenta i organizacije usmena komunikacija. Usmenim izražavanjem u stvarnom životu prenose se vijesti, informacije i poruke te se razmjenjuju ideje, misli i stavovi između sugovornika koji sudjeluju u komunikacijskom procesu. U ovom obliku komunikacije poruke se brzo prenose, a odgovor se može dobiti gotovo trenutno ili u kratkom vremenskom razdoblju. Ukoliko postoji nerazumijevanje ili nesporazum, moguće je dodatno pojašnjenje ili rješavanje problema. Usmeno komuniciranje također može biti formalno i neformalno. Formalno usmeno komuniciranje je do velike važnosti za svakodnevno poslovanje i uspješnost komunikacije, jer se na taj način službeno prenose informacije u poslovnom okružju. Međutim, formalna komunikacija može izmijeniti ili

iskriviti izvornu poruku dok prolazi kroz različite razine organizacijske strukture. Formalno usmeno komuniciranje se najčešće koristi među zaposlenicima koji su na različitim društvenim ili poslovnim razinama unutar organizacije. Neformalno usmeno izražavanje podrazumijeva neslužbenu komunikaciju u radnom okružju, unutar različitih radnih skupina, timova i organizacijskih razina. U neformalnoj komunikaciji se razmjenjuju stavovi, osjećaji, iskustva i druge značajne informacije za organizaciju. Neformalna komunikacija je brza, jeftina i omogućuje informiranje većeg broja ljudi u kratkom vremenskom razdoblju, uz mogućnost brzog povratnog odgovora.

U poslovnom okruženju, neverbalna komunikacija obuhvaća sve oblike komunikacije koji se ne izražavaju riječima ili pisanjem. To uključuje govor tijela, upotrebu prostora, vremena, boje, odijevanja, raspored sjedenja i uređenje radnog prostora. Kako bismo razumjeli poruku u neverbalnoj komunikaciji, važno je razumjeti izvore komunikacije, kontekst i situacijske okolnosti. U poslovnom svijetu, neverbalna poruka ima veliku važnost jer izgled, držanje tijela i izraz lica mogu imati značajan utjecaj na odluke poput zapošljavanja ili dodjele radnih zadataka. Dok većina ljudi koristi riječi za izražavanje poruka, neverbalna komunikacija otkriva istinu o govorniku. Stoga, kada postoji nesklad između verbalne i neverbalne poruke, primatelj će se više osloniti na neverbalnu komunikaciju (Jurković, 2017).

Pisana komunikacija nosi sa sobom nekoliko prednosti u odnosu na usmenu komunikaciju. Obično se više pažnje posvećuje pisanju nego govoru jer pisana komunikacija postaje trajni zapis (poput pisama ili faksova). Pisanje pisma obično zahtjeva više vremena. Pošiljalatelj treba prikupiti i organizirati informacije, te napisati pismo nekoliko puta dok ne bude potpuno zadovoljan njime. Primatelj također ima više vremena da prouči informaciju i može je ponovno pročitati kad kod je to potrebno. Pisana forma se često koristi za poruke koje sadrže važne detalje ili za koje primatelju treba više vremena da ih razmotri (J.Rouse, Rouse, 2005).

Telefonska komunikacija je proces razmjene informacija između dvije ili više osoba putem telefona. Razlika u odnosu na druge oblike komuniciranja leži u postavljanju određenih uvjeta za uspješnu komunikaciju putem telefona. Radno okruženje u kojem se obavlja telefonski razgovor treba biti prikladno za poslovnu interakciju. Telefon treba biti lako dostupan kako bi se osiguralo neometano obavljanje posla na radnom mjestu. Svi uvjeti koji su važni za usmenu komunikaciju imaju istu važnost i u telefonskoj komunikaciji. Sudionici telefonskog razgovora moraju voditi računa o ispunjavanju uvjeta koji se odnose na glas koji koriste tijekom komunikaciji. Glas treba

biti umjereno glasan, razgovjetan, ljubazan, smiren i pouzdan. Sugovornici trebaju izbjegavati prenošenje negativnog raspoloženja ili neprijateljstva tijekom komunikacije (Jakovčević, 2000).

Jakovčević (2000) navodi kako je komunikacija putem računala proces razmjene podataka između svije ili više osoba putem računalnih sustava. Moderne metode komunikacije, uključujući i komunikaciju računalom, zahtijevaju veći angažman sudionika u procesu komuniciranja, ali pružaju brže i uspješnije rezultate. Komunikacija putem računala je zahtjevnija jer osim poštivanja jezične kulture i principa komuniciranja zahtijeva i poznavanje različitog softvera za obavljanje svakodnevnih zadataka. Sudionici u komunikaciji putem računala trebaju biti svjesni da upotreba računala omogućuje: brzo i precizno rukovanje tekstom, izvođenje jednostavnih i složenih računalnih operacija te stvaranje baze podataka. Korištenje interneta čini računalo moćnim alatom suvremen komunikacije jer povezuje sudionike komunikacije s cijelim svijetom.

## 4. INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA

Istraživanja o interkulturalnoj komunikaciji započela su nakon Drugog svjetskog rata, kada su Sjedinjene Američke Države postale posebna sila u svijetu. Međutim poslovni ljudi iz Sjedinjenih Američkih Država koji su radili u inozemstvu primijetili su da mnogi nisu bili sposobni za rad s ljudima iz drugih kultura. Kako bi se nosili s navedenim izazovom, američka vlada je 1946.godine donijela Foreign Service Act i osnovala je Foreign Service Institute kako bi svoje radnike pripremili za bolje razumijevanje drugih kulturnih normi i kvalitetniju interakciju s predstavnicima različitih kultura. Upravo samo donošenje Foreign Service Act-a i osnivanje Foreign Service Institute-a dovelo je do razvoja interkulturalne komunikacije. 1970.godine Međunarodno udruženje za komunikaciju osnovalo je Odjel za interkulturalnu komunikaciju, a pet godina kasnije su to napravili Udruženje za govornu komunikaciju i Udruženje nacionalne komunikacije. Ovi ključni koraci u stvaranju i razvoju interkulturalne komunikacije omogućili su stvaranje udžbenika i časopisa i potakli su daljnja istraživanja u ovoj oblasti, koja je postala važna tema u obrazovanju i poslovanju zbog sve većeg broja ljudi koji rade u međunarodnom okruženju i potrebe za uspješnom komunikacijom s ljudima različitih kultura (Carev, 2021).

Interkulturalna komunikacija predstavlja vrstu komunikacije koja se odvija između ljudi, grupa, organizacija ili društava različitih kulturnih obilježja. Ovo područje je vrlo široko i obuhvaća različite oblike komunikacije, kao što su pisani i elektronički mediji, interaktivni sustavi, masovni mediji, organizacijski mediji, verbalna komunikacija u konverzacijama, te neverbalno komuniciranje kroz ponašanje i gestikulacije (Buble, 2009). Razumijevanje povezanosti kulture i komunikacije ključno je za uspješnu interkulturalnu komunikaciju. Kultura igra važnu ulogu u oblikovanju našeg svjetonazora, a naši načini komuniciranja, jezik i stilovi su proizvod naše kulture. Ako se kulture razlikuju, i način na koji se komunicira i ponaša također će biti drugačiji. Interkulturalna komunikacija se odnosi na različitosti u percepciji društvenih događaja među različitim kulturama. Da bismo razumjeli druge ljude i njihovo djelovanje, važno je razumjeti njihove percepcijske okvire i smjernice. U interkulturalnoj komunikaciji, fokus nije na kulturnim karakteristikama pojedinca, već na samom procesu komunikacije između sudionika različitih kulturnih podrijetla (Zdravčević, 2020). Središnji cilj interkulturalne komunikacije je prevencija nasilja i smanjenje razlike između sudionika komunikacije kroz toleranciju, poštovanje, kritičko razmišljanje i dijalog. Osim toga, Interkulturalna komunikacija uključuje izbjegavanje stereotipa, predrasuda, smanjenje razlika i poštivanje ljudskih prava kako bi se rješavali sukobi bez nasilja.

Poticanje ravnopravnog dijaloga s pripadnicima kulturnih manjina te podržavanje drugih bez obzira na razlike, interkulturalno učenje transformira svijest, stavove, i znanje u kompetencije, te razvija fleksibilnost i prilagodljivost u interkulturalnoj komunikaciji, omogućujući primjenu novostečenih vještina u suradnji s inozemnim partnerima i kolegama (Zdravčević, 2020).

#### **4.1. Interkulturalni govornik**

Interkulturalni govornik je osoba koja sudjeluje u međukulturalnoj komunikaciji i zna kako pravilno komunicirati. Bitno je da su takvi sudionici otvorenog uma, bez predrasuda i stereotipa, te ne smiju biti uvjereni da je njihova kultura dominantna i da je istina samo ono u što njihova kultura vjeruje. Da bi komunikacija bila uspješna, interkulturalni govornici trebaju poznavati kulturu, običaje i vrijednosti osobe s kojom komuniciraju te izbjegavati donošenje preuranjenih zaključaka. Osobe koje posjeduju ove osobine mogu se smatrati interkulturalnim govornicima (Čituljski, 2021). Osim toga, interkulturalni govornik je osoba koja se sposobna prepoznati odnos između različitih kultura, imati sposobnost posredovanja, tumačenja, kritičkog i analitičkog razumijevanja vlastite i tuđe kulture te interkulturalne komunikacije. Osim toga, interkulturalni govornik ima razumijevanje da su uobičajena pravila interpersonalnih odnosa kulturno specifična i ne mogu se primijeniti općenito na sve kulture, prilagođava verbalne i neverbalne komunikacijske stilove tako da prihvaća i uvažava različite stilove kao jednako važne, i primjenjuje učinkovite mehanizme nenasilnog rješavanja sukoba u vlastitoj kulturi, uz svijest da se oni ne mogu primijeniti univerzalno da druge kulture (Bašić, 2014).

#### **4.3. Aspekti interkulturalne komunikacije**

Tijekom istraživanja interkulturalne komunikacije, važno je uzeti u obzir specifične kulturne aspekte koji obuhvaćaju osnovne elemente interakcije. Osnovni aspekti interkulturalne komunikacije uključuju percepcijske procese, kao i verbalnu u neverbalnu komunikaciju (Bedeković, 2010)

**Slika 4. Aspekti interkulturalne komunikacije**



Izvor: Bedeković, V. (2010): *Interkulturalni aspekti menadžmenta*, Veleučilište u Virovitici, Virovitica, str.

134

Percepcija je važan faktor u interkulturalnoj komunikaciji jer omogućuje prikupljanje informacija o važnim karakteristikama predmeta, bića i pojava u okolini kao i njihovom prostornom i vremenskom rasporedu, oblicima te razlikama u kvaliteti i intenzitetu. Osim toga, percepcija igra važnu ulogu u snalaženju i preživljavanju jedinice u prostoru. Važna komponenta percepcije je socijalna percepcija koja se odnosi na način na koji opažamo društvene fenomene, a koja je pod utjecajem društvenih uvjeta u kojima se nalazimo. Naime, kultura igra ključnu ulogu u uvjetovanju i oblikovanju naše percepcije. Kako bismo prevladali poteškoće u komunikaciji koje proizlaze iz promjena u percepciji, važno je razumjeti ključne elemente kulture kojoj pripadamo (Holubek, 2021). Tri ključna sociokulturalna elementa koji imaju važan utjecaj na percepciju su vjerovanja, stavovi i društvena organizacija. Vjerovanje se odnosi na prihvaćanje nečega kao istine, bez obzira na nedostatak činjenica. Stavovi su sklonost da reagiramo pozitivno ili negativno na osobe, objekte ili situacije izvan nas, kao i na vlastite osobine, ideje ili postupke, a mogu se oblikovati pod utjecajem novih informacija, iskustava i društvenih pritisaka. Izraz „pogled na svijet“ odnosi se na cjelokupan sustav stavova i razumijevanja koje osoba ima o svjetskim problemima. To uključuje sustav vrijednosti, vjerovanja, stavova i mišljenja, prema kojima pojedinac ili društvo procjenjuju svijet i svoj položaj u njemu (Štefić, 2020).

Neverbalna komunikacija je ključni faktor uspješne interkulturalne komunikacije. Iako verbalna komunikacija igra važnu ulogu u razmjeni ideja, neverbalni znakovi su također bitni i mogu čak zasjeniti verbalnu komunikaciju. Neverbalna komunikacija obuhvaća geste, facijalnu ekspresiju, kontakt očima, položaj tijela i pokrete, dodire, način odijevanja, prostor i vrijeme. Pri proučavanju neverbalne komunikacije posebna se pozornost posvećuje proksemičkoj komunikaciji

i kinezičkoj komunikaciju. Proksemička komunikacija se bavi prostornim karakteristikama u komunikaciji, odnosno blizinom ili udaljenošću između sudionika komunikacije. U komunikaciji postoje različite udaljenosti u privatnom, društvenom i poslovnom kontekstu, koje se često dijele u četiri kategorije razdaljine komuniciranja. Četiri kategorije razdaljine komuniciranja obuhvaćaju: intimnu distancu, osobnu distancu, socijalnu distancu i javnu distancu (Bedeković, 2010).

Verbalna komunikacija ne predstavlja samo način na koji se izgovaraju riječi, već uključuje i unutarne procese poput mišljenja i razumijevanja riječi tijekom razgovora. Jezik i način razmišljanja su povezani s percepcijom i interpretacijom značenja riječi. Jezik je organizirani simbolički sustav koji se koristi za prikaz ljudskog iskustva unutar određene geografske ili kulturne zajednice. Svaka kultura stvara i razvija svoj jedinstveni sustav riječi. Jezik je ključan u prenošenju kulture, njezinih uvjerenja, vrijednosti, normi i načina razmišljanja. Korištenje jezika stvara osjećaj povezanosti i omogućava interakciju s drugim članovima zajednice (Štefić, 2020) U verbalnoj komunikaciji, jezik se često smatra osnovnim sredstvom za prijenos poruka, što od menadžera i poslovnih partnera zahtijeva poznavanje jezika. Međutim, neverbalna komunikacija igra jednako važnu ulogu, što se često zanemaruje. Dok se verbalni kanali koriste za prenošenje informacija, neverbalni kanali služe za prenošenje stavova i emocija prema tim informacijama. Stoga je za uspješnu komunikaciju potrebno obratiti pozornost i na neverbalnu komunikaciju. Izraz lica, tjelesni dodiri i udaljenost od govornika su sveobuhvatni oblici neverbalnog ponašanja koji igraju ključnu ulogu u uspostavljanje komunikacije (Holubek, 2021).

#### **4.4. Interkulturalna kompetencija**

Zdravčević (2020) navodi kako razina prihvaćanja vrijednosti u društvu ne ovisi isključivo o socio-kulturnim čimbenicima, već također o znanju, predispozicijama i sposobnostima aktivnog sudjelovanja u društvu, što nazivamo kompetencijom. Kompetenciju možemo opisati kao sposobnost djelovanja na učinkovit način u različitim situacijama, koja se temelji na dinamičkoj kombinaciji znanja, sposobnosti, vještina, iskustva, vrijednosti i motivacije koje pojedinac stječe u obitelji, društvenoj sredini, školovanju i sudjelovanju u radu, obrazovanju ili drugim praksama.

Iako postoji mnogo različitih definicija interkulturalne kompetencije, u osnovi se ona „sastoji od kompleksa sposobnosti potrebnih za uspješno i učinkovito djelovanje u međunarodnoj interakciji s ljudima koji su jezično i kulturno različiti od nas samih“ (Fantini, 2000 prema Piršl, 2014:203). Stoga se interkulturalna kompetencija uvijek procjenjuje u odnosu na druge, na one koji su drugačiji od nas. Sličnu definiciju interkulturalne kompetencije daje Bašić (2014:59), koji



opisuje interkulturalnu kompetenciju kao sposobnost uspješne uspostave veza između naše vlastite kulture i stranih kultura, kulturnu osjetljivost i sposobnost prepoznavanja i korištenja različitih strategija za komunikaciju s ljudima iz drugih kultura. Prema Štefić (2020) interkulturalnu kompetenciju još možemo definirati i kao sposobnost stjecanja interkulturalnih stavova, znanja i vještina s ciljem boljeg razumijevanja i poštivanja različitih kultura. Ova definicija uključuje pet ključnih elemenata: interkulturalne stavove, znanje, vještine interpretiranja, vještine otkrivanja interakcija i kritičku kulturnu svijet i političku kulturu. Osoba koja posjeduje interkulturalne stavove je radoznala, otvorena, vjeruje i spremna je relativizirati kulturne vrijednosti te nema predrasuda u kontaktu s drugim kulturama. Znanje uključuje poznavanje društva i njegove kulture, dok vještine interpretiranja omogućuju razumijevanje značenja ideja, podataka, teksta, vizualnih predložaka i događaja druge kulture te uspoređivanja istih s vlastitom kulturom. Vještine otkrivanja interakcija uključuju sposobnost usvajanja novih znanja o drugim kulturama i efikasno djelovanje unutar njih. Kritička kulturna svijet i politička kultura se odnose na shvaćanje, uvjerenja, stavove i očekivanja pripadnika političke zajednice glede njezinih struktura, institucija i procesa

Interkulturalnu kompetenciju je moguće promatrati s različitih aspekata: individualnog, situacijskog i odnosnog. Individualni aspekt se odnosi na sposobnost neke osobe da uspostavi učinkovitu interkulturalnu komunikaciju s drugima, što zahtjeva poznavanje kulture sugovornika (kognitivni element) i adekvatno emocionalno reagiranje u interkulturalnoj situaciji (afektivni element). Situacijski aspekt obuhvaća sposobnost predviđanja korištenja pojedinih elemenata interkulturalne komunikacije u određenoj situaciji te njihovo prilagođavanje sugovorniku kako bi se postigla učinkovita komunikacija. Odnosni aspekt se odnosi na elemente interkulturalne komunikacije koji se primjenjuju tijekom svih interakcija i podupiru kompetentno ponašanje osobe. Svi navedeni aspekti su važni za razumijevanje i proučavanje interkulturalne kompetencije te doprinose razvoju interkulturalne kompetencije osobe (Bedeković, 2010).

Razvoj i stjecanje interkulturalne svijesti i kompetencije je složen i dugotrajan proces koji se sastoji od nekoliko stupnjeva. U prvom stupnju, osoba ne prihvaća drugu kulturu ili razmišlja o njoj kroz stereotipe. U drugom stupnju dolazi do sukoba između kultura i potrebe za obranom vlastite kulture, a druga kultura se često smatra čudnom ili lošom. U trećem stupnju, razlike među kulturama se počinju smanjivati, a druga kultura više nije neobična, već samo drugačija. Konačno, u četvrtom stupnju, dolazi do prihvaćanja i poštovanja druge kulture. Ovaj proces jasno prikazuje

da je razumijevanje i prihvaćanje druge kulture dugotrajan proces koji kreće od neprihvatanja i stereotipa , a završava s prihvaćanjem i poštovanjem drugačijih kultura (Čituljski, 2021).

Prema Štefić (2020) interkulturalno kompetentna osoba je osoba koja ima sposobnost da razumije i poštuje različite kulture, kao i da usvaja interkulturalne stavove, znanje i vještine koje omogućuju bolje razumijevanje međukulturalnih odnosa. Osoba koja posjeduje interkulturalnu kompetenciju ima radoznali duh, otvoren um, sposobnost za relativizaciju kulturnih vrijednosti i odsutnost predrasuda u komunikaciji s drugim kulturama. Također posjeduje znanja o kulturi i tradiciji drugih društava, sposobnost interpretacije značenja ideja, podataka, teksta i vizualnih predložaka drugih kultura, kao i sposobnost otkrivanja interakcije s drugim kulturama i primjenu uspješnih mehanizama za rješavanje sukoba. Interkulturalno kompetentna osoba također se aktivno uključuje u društvenu stvarnost i doprinosi novim idejama i rješenjima.

## **5. POSLOVNA KOMUNIKACIJA NA PRIMJERU JAPANA, SAD-A I MAROKA I REPUBLIKE HRVATSKE**

U nastavku ovog rada će biti detaljno obrađene poslovne kulture Japana, Sjedinjenih Američkih Država i Maroka. Poslovna komunikacija svake pojedine zemlje biti će obrađena prema sljedećim elementima, a to su: osnovna obilježja same kulture, prvi kontakt, posjetnice, politika darivanja, kodeks oblačenja, upravljanje sastancima i ponašanje za stolom.

### **5.1. Poslovna komunikacija Japana**

Japan je arhipelagska država smještena u istočnoj Aziji, a sastavljena je od četiri velika i brojnih manjih otoka. Stanovništvo Japana iznosi oko 128 milijuna stanovnika, ali taj se broj iz godine u godinu smanjuje. Službeni jezik je japanski, a valuta koja se koristi je jen. U radnim 2000-ima, Japan se suočavao s recesijom izazvanom visokom ovisnošću o uvozu sirovine i plina, korupcijom i krutom strukturom gospodarstva. Značajne industrije u zemlju uključuju automobilsku, čeličnu i tekstilnu proizvodnju, brodogradnju i vojnu industriju. Japanska kultura je izuzetno raznolika i bogata, obiluje brojnim običajima koje treba poštovati prilikom susreta s Japancima (Čituljski, 2021).

Prvi susret predstavlja vrlo bitan element u poslovnoj komunikaciji Japana. Prilikom prvog susreta s osobom u Japanu preporuča se korištenje formalnih titula i nastavak njihovog korištenja sve dok vam ne dozvole da koristite manje formalne načine obraćanja. Također, važno je izbjegavati oslovljavanje japanskog poduzetnika imenom. Naklon je važan dio japanskog pozdravljanja. Za manje formalna pozdravljanja, koristi se lagani naklon struka i pognute glave, što se obično koristi prilikom susreta s osobom nižeg statusa. U poslovnim interakcijama, dublji naklon uključuje savijanje tijela za otprilike 30 stupnjeva. Najdublji i najljubazniji naklon se koristi za izražavanje iskrene zahvalnosti ili isprike, pri čemu se tijelo spušta za otprilike 45 stupnjeva (Vidaković, 2020). U poslovnim aktivnostima u Japanu, važno je imati dodatnu količinu posjetnica s informacijama otisnutim na japanskom jeziku na poledini. Posjetnice se prezentiraju na formalan način u raznim fazama poslovnog susreta. Prilikom razmjene posjetnica, one se pružaju i primaju s obje ruke, s japanskim tekstom okrenutim prema gore. Japanci pridaju veliku važnost posjetnicama koje dobiju te se očekuje da se prema njima odnosite s poštovanjem, kao prema samoj osobi. Svaku posjetnicu koju primete trebate pažljivo pogledati, a nikako ne smijete pisati po njoj

(Hršak, 2022). Tijekom prvih sastanaka u Japanu, prihvatljivo je darivati Japancima male poklone poput kemijskih olovaka ili ukrasnih predmeta s logotipom vaše tvrtke. Važno je izbjegavati darivanje skupocjenih poklona, kao i otvaranje poklona pred darovateljem, jer se to smatra neprikladnim (Vujić i sur, 2012). U Japanu, izgled ima iznimno važnu ulogu, a ljudi se često ocjenjuju na temelju svog izgleda i načina odijevanja. Tradicionalno, japanski poslovni kodeks odijevanja je formalan, što uključuje tamno odijelo, bijelu košulju i tamnu kravatu. Međutim, strani poslovni ljudi često imaju fleksibilnost da se odijevaju na način koji je uobičajen u njihovoj matičnoj zemlji. Važno je napomenuti da je često običaj izuti cipele prilikom ulaska u kuće, restorane i slično. Stoga je preporučljivo imati konzervativne čarape (Hršak, 2022). Upravljanje sastancima na Japanu složen je proces koji ima svoje specifičnosti. Na sastanak u Japanu je bitno stići na vrijeme, niti prerano niti prekasno. U slučaju kašnjenja iz opravdanog razloga, važno je obavijestiti putem telefona i navesti očekivano vrijeme dolaska, čak i ako je to samo 5 minuta. Japanci preferiraju tihi pristup i ne vole izražavanje jakih emocija, već više cijene pragmatičnost i praktičnost. Također, treba imati na umu da će u svakom razgovoru s vama njihova tvrtka ili institucija vjerojatno poslati stručnjaka s kojim morate biti spremni surađivati. Cijene ako se za razgovor pripremite s pisanim ili elektronskim zapisima (Vujić i sur, 2012). Poslovni obroci imaju veliku važnost u poslovnoj kulturi Japana, stoga je važno prihvatiti poziv na ručak ili večeru kada se netko pozove. Obično se neće pozvati kod nekoga kući, jer to ukazuje na visoku razinu intimnosti. Kada se ode u tradicionalni japanski restoran, uobičajeno je da se skidaju cipele pri ulasku. Osoba koja poziva obično će platiti račun, dok bi ponuda da plati osoba koja je pozvana mogla biti smatrana nepristojnom. Ako se koriste štapići za jelo, važno je ne usmjeravati ih prema drugim ljudima i ne ostavljati ih zabodene u tanjur. Poželjno je ostaviti malo hrane na tanjuru na kraju obroka kako bi se pokazalo da je dobivena hrana bila dovoljna (Hršak, 2022).

## **5.2. Poslovna komunikacija Sjedinjenih Američkih Država**

Raznolikost kultura u Sjedinjenim Američkim Državama je takva da je teško pronaći stroge smjernice za poslovnu kulturu. Međutim, bitno je znati da se u SAD-u malo tko zanima za vaše probleme, jer se fokusira isključivo na posao, uspjeh i napredak. Na pitanje „Kako ste?“ slobodno možete odgovoriti s financijske perspektive, na primjer, „Kao netko tko zarađuje 100 000 dolara godišnje“, jer je to jezik kojeg Amerikanci najbolje razumiju. Za razliku od Engleza kod kojih je forma obraćanja važna i suptilna, kod Amerikanaca vrijedi direktnija i pomalo neprerađena forma.

Vrlo cijene humor i opuštene dosjetke, posebno ako se šalite na svoj račun. U tom slučaju, očekujte da će i vaš partner uzvratiti nečim što se odnosi na njega samog (Vujić i sur, 2012).

U SAD-u je prvi kontakt uglavnom neformalan i uključuje rukovanje, ali treba izbjegavati zagrljaje i poljupce. Često se ljudi brzo obraćaju jedni drugima prema imenu, no to bi trebali učiniti samo ako to prvo učini sugovornik. Amerikanci imaju sklonost biti pozitivni i entuzijastični, te može biti uobičajeno da vas energično stisnu za ruku ili vam stave ruku na leđa tijekom razgovora. Održavanje kontakta očima tijekom komunikacije je norma u SAD-u. Kada se prvi put susretnete s nekim preporučljivo je da se svojim poslovnim partnerima obratite pomoću „dr“, „Mr“, „Mrs“ ili „Ms“ zajedno s njihovim prezimenom (Vidaković, 2020). U SAD-u se pridaje manje formalnosti prilikom razmjene posjetnica u usporedbi s drugim zemljama. Međutim, izuzetno je važno biti pažljiv kako ne bi uvrijedili nikoga. Način na koji se drži i predaje posjetnica odražava se profesionalnost i ostavlja trajan dojam o vama i vašem poduzeću. Iako posjetnice nisu uvijek neophodne na poslovnim sastancima u SAD-u, one mogu imati pozitivan utjecaj na vas i vaš brend.<sup>1</sup> U SAD-u, darovi su lijepa gesta, ali se ne smatraju očekivanima. Obično se darovi daju nakon zaključivanja posla i običaj je da se otvore odmah. Amerikanci posebno cijene darove koji su specifični za određenu državu ili regiju (Brekalo, 2017). Uobičajeni odabir odjeće za poslovne prilike u SAD-u je klasično poslovno odijevanje. Muškarci nose klasična crna ili tamnoplava odijela s kravatom. Žene mogu odabrati pristojne haljine do koljena s decentnim uzorkom ili bojom. Važno je zadržati profesionalan izgled i izbjegavati previše izazovne ili neformalne komade odjeće (Brekalo, 2017). Točnost i upravljanje vremenom su temeljne vrijednosti američke poslovne kulture, kako u smislu dolaska na sastanak na vrijeme, tako i u pogledu otkazivanja u dogovorenom vremenu. Kašnjenje se smatra nepoštovanjem i nepristojnošću. Ako znate da ćete kasniti i samo nekoliko minuta, važno je obavijestiti američkog partnera o svom kašnjenju i ponuditi opciju odgode sastanka (Vidaković, 2020). Na poslovnim sastancima u SAD-u, Amerikanci često vode razgovor dugo i neprekidno sve dok se ne postigne konačni dogovor. Oni paze na svaku svoju riječ i očekuju da i vi posjedujete vještine uspješnog pregovarača. U američkom poslovnom okruženju, profesionalnost, točnost i sigurnost su ključni. Budući da se nesigurnost i zbunjenost brzo primjećuju, već pri prvom upoznavanju je važno izražavati ljubaznost, osmijeh i siguran nastup, te

---

<sup>1</sup> GotPrint, 5 Tips od business card etiquette in the USA, [https://blog.gotprint.com/tips-inspirations/5-tips-on-business-card-etiquette-in-the-usa/?persist=true&vendorId=1030&gclid=Cj0KCCQjwnf-kBhCnARIsAFIlg4912uh1PiuDFga7g8cZ5S56zMvmXCnL58nqN1dJwG4QhDDWmzHRvSwaAiRNEALw\\_wcB](https://blog.gotprint.com/tips-inspirations/5-tips-on-business-card-etiquette-in-the-usa/?persist=true&vendorId=1030&gclid=Cj0KCCQjwnf-kBhCnARIsAFIlg4912uh1PiuDFga7g8cZ5S56zMvmXCnL58nqN1dJwG4QhDDWmzHRvSwaAiRNEALw_wcB), (1.7.2023)

održavati kontakt očima s sugovornikom. Vlastita financijska stabilnost i mogućnost trošenja mogu stvoriti povoljan dojam kod budućeg poslovnog partnera (Vujić i sur, 2012).

### 5.3. Poslovna komunikacija Maroka

Maroko je sjevernoafrička država s populacijom od 33 milijuna stanovnika. Službeni jezik u Maroku je arapski, kao i u Alžiru i u Egiptu. No, kao i u Alžiru francuski jezik i barberski jezici se također koriste u Maroku. Većina stanovništva u Maroku uključuje Berberi i Arapi. Muslimani čine veliku većinu vjernika u Maroku (99%), uglavnom sunitski muslimani, dok kršćani i pripadnici drugih vjeroispovijesti čine preostalih 1%. Maroko se ističe kao svjetski lider u posjedovanju fosfatnih nalazišta, ali također posjeduje i druga prirodna bogatstva poput željeza, mangana, kobalta, olova, prirodnog plina i nafte (Vrbat, 2018).

U Maroku, uobičajen način pozdravljanja je izreka „assalamu aleikum“ što znači „neka je mir s vama“ na što se odgovara s „s wa alekium essalam“- „i s vama mir“. Rijetko se togađa da stranci budu pozdravljeni na taj način. Kada vas pozovu da uđete u prostoriju, potrebo je izuti se ako je pod prekriven tepihom ili sagom. Ako se u sobi nalazi više ljudi, prvo trebate pozdraviti najstariju osobu, a zatim ostale prisutne suprotno od smjera kazaljke na satu. Marokanci imaju običaj dugo pozdravljati osobu, stoga ne smijemo biti iznenađeni i naglo povući ruku, već treba pričekati dok se završe s pozdravom. Ako je sugovornica žena, muškarci se ne bi trebali rukovati s njom, a također treba izbjegavati dugotrajnu pažnju prema njoj. Rukuje se desnom rukom, pa je važno ponuditi desnu ruku jer se lijeva smatra nečistom i rezervirano u higijenske svrhe (Šop, 2021). U Maroku prevladavaju arapski i francuski jezik, pa se zahtijeva da je većina posjetnica koja se predaje na francuskom i arapskom jeziku. U vezi s posjetnicama, ne postoje posebni formalni protokoli, samo je važno predati posjetnicu s desnom rukom, jer se lijeva ruka smatra nesretnom i prljavom.<sup>2</sup> Nakon prvog poslovnog sastanka, običaj razmjene darova nije previše čest. Međutim, marokanski poslovni partneri mogu svog poslovnog partnera pozvati da ih posjeti nakon što ga bolje upoznaju, i u takvom slučaju se preporučuje donijeti dar. Prikladno je ponijeti voće, kolače ili cvijeće. No, treba izbjegavati darivanje alkohola, osim ako niste sigurni da vaš poslovni partner konzumira alkohol.<sup>3</sup> Kada se radi o poslovnim sastancima u Maroku, važno je pravilno

---

<sup>2</sup> Friedlymarocco, A guide to business culture in Morocco, <https://friendlymorocco.com/culture/business-culture-in-morocco/>, (2.7.2023)

<sup>3</sup> Friedlymarocco, A guide to business culture in Morocco, <https://friendlymorocco.com/culture/business-culture-in-morocco/>, (2.7.2023)

odijevanje jer Marokanci pridaju važnost izgledu osobe. Muški poslovni pregovarači trebali bi nositi tamna odijela, dok bi žene trebale nositi ženska poslovna odijela s donjim dijelom koji mogu biti hlače ili suknja ispod dužine koljena. Gornji dio ženskog poslovnog odijela trebao bi pokrivati veći dio ruke. Zanimljivo je da je u poslovnom svijetu Maroka uobičajen zapadnjački stil odijevanja, ali također Marokanci obično preko zapadnjačke odjeće nose djellebabu, odnosno dugu haljinu s kapuljačom (Vrbat, 2018). Prije započinjanja poslovnog sastanka i pregovora, obično se razgovara o temama koje nisu poslovne prirode jer se smatra da je uspostavljanje povjerenja među poslovnim partnerima ključno za uspješne pregovore. Važno je izbjegavati teme poput religije ili politike, dok su teme koje su poželjne vezane za sport, posebno nogomet, obitelj i velikodušnost. Poslovni pregovori obično teku sporim tempom. Iako sporost poslovnih pregovora može biti frustrirajuća, važno je imati na umu da gubitak strpljenja u pregovorima u Maroku nije prihvatljiv. Marokanski poslovni partneri teže dugoročnim poslovnim odnosima, umjesto jednokratnih dogovora. U Maroku je uobičajeno organizirati više sastanaka s različitim osobama kako bi se postigao određeni dogovor, što znači da će poslovni partner morati posjetiti Maroko više puta. Također, važno je napomenuti da poslovni sastanci i pregovori mogu biti prilično kaotični, s prekidima od strane drugih osoba koje ulaze u prostoriju. Treća osoba može pokrenuti razgovor o drugim temama, a poslovni pregovarač iz strane zemlje odlučuje hoće li se uključiti u taj razgovor, ali važno je da se ne raspravlja o temi pregovora dok treća osoba ne napusti prostoriju. Marokanci općenito loše podnose kritiku, posebno pred drugim poslovnim kolegama, stoga je važno izbjegavati kritiziranje pred njima. Također, kao i u većini zemalja Sjeverne Afrike, poslovni partneri na početku sastanka i pregovora obično dobivaju pisani dokument s agendom tema koje će se raspravljati na sastanku (Ciganović, 2021) Ukoliko poslovni partner bude pozvan na večeru u Maroku, može očekivati da će to biti raskošna večera koja će se održati u najskupljem restoranu ili hotelu. Domaćin će se pobrinuti da hrana bude izvrsna, a gost će biti iskreno pohvaljen kako bi mu se stvorio ugodan dojam i pokazalo koliko ga cijene kao poslovnog partnera. Važno je napomenuti da unatoč raskošnoj večeri, to ne znači da je poslovni dogovor sklopljen; ponekad takva večera može biti način da se suptilno odbije poslovni prijedlog. Također, važno je imati na umu lokalne običaje i pravila ponašanja. U Maroku je važno izbjegavati jesti i dodavati hranu lijevom rukom, jer je lijeva ruka tradicionalno smatrana nečistom. Stoga je preporučljivo koristiti desnu ruku tijekom obroka kako bi se pokazalo poštovanje prema lokalnoj kulturi (Šop, 2021).

## 5.4. Poslovna komunikacija Republike Hrvatske

Republika Hrvatska je relativno mlada država koja je formirana 1991.godine i ta činjenica ima važnu ulogu u oblikovanju suvremene poslovne kulture u Hrvatskoj. Kao nekadašnji dio bivše države poznate kao Jugoslavija, Hrvatska često teži priznanju kao zemlja i kultura koja je neovisna od drugih istočnoeuropskih država i njihovih sličnih kultura. Na prostoru Republike Hrvatske postoji raznolikost etičkih skupina koje utječu na oblikovanje poslovne komunikacije, a raznolikost etičkih skupina rezultat je bivšeg članstva u Jugoslaviji.<sup>4</sup>

Prilikom prvog kontakta upoznavanje započinje pozdravom „Dobar dan“. Prilikom upoznavanja važno je zapamtiti imena predstavljenih i potrebno je pripaziti da se prvo izgovori ime pa tek onda prezime osobe. Prvi pozdrav dolazi od osobe koja ulazi u prostoriju, bez obzira na njezin rang ili položaj. Prilikom pozdravljanja prvo je potrebno pozdraviti osobu koju poznajete, a zatim je potrebno sačekati da vas ta osoba predstavi drugima (Horvat, 2016). Razmjena posjetnica u Republici Hrvatskoj uobičajena je praksa koja nema točno definirani proces. Prije dolaska na sastanak potrebno je pripremiti posjetnicu, potrebno je pronaći adekvatan trenutak za njihovu razmjenu a primljenu posjetnicu je potrebno pregledati i pažljivo pospremiti.<sup>5</sup> U Republici Hrvatskoj manji pokloni poput knjige ili suvenira koji predstavljaju zemlju iz koje dolazite su prihvatljivi. Skupi pokloni nisu preporučljivi i većina tvrtki ima ograničenu vrijednost poklona koji se mogu primiti. Većina poslovnih ljudi ne očekuje razmjenu poklona prilikom prvog poslovnog sastanka.<sup>6</sup> Svaki poslovni sastanak u Republici Hrvatskoj unaprijed se dogovara i održava prema planiranom i dogovorenom vremenu. Važno je istaknuti da nespremni sastanci troše dragocjeno vrijeme. Postoji nekoliko pravila za uspješni poslovni sastanak, a to su: slanje obavijesti o sastanku i dnevnog reda za sastanak, poštivanje vremena, pružnje jasnih uputa o lokaciji sastanka, planiranje vremena i sadržaja sastanka te iskazivanje strpljenja i tolerancije (Horvat, 2016). U Hrvatskoj vrijedi formalni kodeks odijevanja. Muškarci na radnom mjestu moraju nositi odijela crne, sive i tamnoplave boje. Košulje moraju biti bez intenzivnih boja. Cipele moraju biti čiste, iščerkane i ulaštene. Žene moraju nositi kostime klasičnog kroja i neutralnih boja. Cipele moraju biti zatvorene

---

<sup>4</sup> Cultural Atlas, Croatia Culture, <https://culturalatlas.sbs.com.au/croatian-culture/croatian-culture-core-concepts/>, (9.7.2023)

<sup>5</sup> BrendfordJacops, Croatia work culture, <https://bradfordjacobs.com/countries/europe/croatia/croatia-work-culture/>, (9.7.2023)

<sup>6</sup> Passport to trade, Business etiquette in Croatia, <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-croatia/business-etiquette-in-croatia/>, (9.7.2023)



i srednje visine potpetica. Šminka mora biti diskretna.<sup>7</sup> U Republici Hrvatskoj potrebno je pridržavati se tradicije poslovnog objeda ili večere iz razloga što nude razne prilike za poslovne kontakte. Nekoliko korisnih savjeta za pravilno ponašanje za poslovnim stolom su: laktovi se trebaju držati uz tijelo, hrana se konzumira sa zatvorenim ustima, ne razgovara se dok su usta puna, nije prihvatljivo uzimati hranu iz zajedničke posude koristeći svoj pribor, teme za razgovor trebaju biti pažljivo birane, potrebno se suzdržati pušenja dok drugi jedu, te osoba koja je pozvala na obrok obično plaća račun (Horvat, 2016).

### 5.5. Komparativna analiza poslovne komunikacije Republike Hrvatske, Maroka, SAD-a i Japana

Komparativna analiza je kompleksna metoda istraživanja koja temelji svoje zaključke na analizi strukture različitih objekata ili pojava. Kroz ovu metodu se uspoređuju svojstva, struktura i zakonitosti tih objekata ili pojava. Cilj ove metode je otkriti strukturalne, funkcionalne i genetičke sličnosti, razlike ili jednakosti među određenim pojavama (Štefanac, 2018).

U Tablici 1. možemo vidjeti komparativnu analizu poslovne komunikacije Republike Hrvatske, Maroka, Japana i SAD-a. Analiza će se provesti prema sljedećim kategorijama, a to su: jezik, vjera, prvi kontakt, posjetnice, politika darivanja, kodeks odijevanja, upravljanje sastancima i bonton za stolom.

**Tablica 1. Komparativna analiza poslovne komunikacije Republike Hrvatske, Maroka, Japana i SAD-a**

KATEGORIJA	REPUBLIKA HRVATSKA	MAROKO	JAPAN	SAD
JEZIK	-Hrvatski	-Arapski	-Japanski	-Engleski
VJERA	-Kršćanstvo	-Islam	-Budizam	-Protestantizam
PRVI KONTAKT	-Osoba koja ulazi u prostoriju dužna je prva pozdraviti prisutne. -Prilikom upoznavanja bitno je upamtiti imena	- Kada vas pozovu da uđete u prostoriju, potrebo je izuti se ako je pod prekriven tepihom ili sagom	-Prilikom prvog susreta s osobom u Japanu preporuča se korištenje formalnih titula i nastavak njihovog korištenja	- U SAD-u je prvi kontakt uglavnom neformalan i uključuje rukovanje, ali treba izbjegavati zagrljaje i poljupce

<sup>7</sup> Passport to trade, Business etiquette in Croatia, <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-croatia/business-etiquette-in-croatia/>, (9.7.2023)

	-Trebava voditi računa o osobnom prostoru	- Ako se u sobi nalazi više ljudi, prvo trebate pozdraviti najstariju osobu, a zatim ostale prisutne suprotno od smjera kazaljke na satu -Marokanci imaju običaj dugo pozdravljati osobu, stoga ne smijemo biti iznenađeni i naglo povući ruku, već treba pričekati dok se završe s pozdravom. -Ako je sugovornica žena, muškarci se ne bi trebali rukovati s njom, a također treba izbjegavati dugotrajnu pažnju prema njoj	sve dok vam ne dozvole da koristite manje formalne načine obraćanja - Naklon je važan dio japanskog pozdravljanja	- Često se ljudi brzo obraćaju jedni drugima prema imenu, no to bi trebali učiniti samo ako to prvo učini sugovornik
POSJETNICE	-Razmjena posjetnica u Hrvatskoj uobičajena je praksa. -Prije dolaska na sastanak potrebno je pripremiti posjetnicu i pronaći pristojan trenutak za njihovu razmjenu. -Priljenu posjetnicu potrebno je pregledati i pažljivo pospremiti.	-U Maroku prevladavaju arapski i francuski jezik, pa se zahtijeva da je većina posjetnica koja se predaje na francuskom i arapskom jeziku. -U vezi s posjetnicama, ne postoje posebni formalni protokoli, samo je važno predati posjetnicu s desnom rukom	- Posjetnice se prezentiraju na formalan način u raznim fazama poslovnog susreta - Japanci pridaju veliku važnost posjetnicama koje dobiju te se očekuje da se prema njima odnosite s poštovanjem, kao prema samoj osobi	- U SAD-u se pridaje manje formalnosti prilikom razmjene posjetnica u usporedbi s drugim zemljama - Način na koji se drži i predaje posjetnica odražava se profesionalnost i ostavlja trajan dojam o vama i vašem poduzeću
POLITIKA DARIVANJA	-Razmjena poklona se ne očekuje -Ako dođe do razmjene poklona oni moraju imati simboličku vrijednost -Pokloni moraju biti diskretno razmijenjeni -Pokloni bi trebali biti personalizirani prema preferencijama druge osobe.	-Nakon prvog poslovnog sastanka razmjena darova nije uobičajena -Marokanski poslovni partneri mogu pozvati svoj partnera u posjet nakon što ga bolje upoznaju, te je tada poželjno ponijeti dar -Preporučuje se ponijeti dar poput voća, cvijeća ili kolača a izbjegava se poklanjati alkohol	- Tijekom prvih sastanaka u Japanu, prihvatljivo je darivati Japancima male poklone poput kemijskih olovaka ili ukrasnih predmeta s logotipom vaše tvrtke -Važno je izbjegavati darivanje poklona velike materijalne vrijednosti	- U SAD-u, darovi su lijepa gesta, ali se ne smatraju očekivanima. -Obično se darovi daju nakon zaključivanja posla i običaj je da se otvore odmah
KODEKS ODIJEVANJA	-Muškarci: odijela crne, sive i tamnoplave boje. Košulje moraju biti bez intenzivnih boja ili naglašenog uzorka. Cipele moraju biti čiste, iščetkane, i ulaštene.	- Muški poslovni pregovarači trebali bi nositi tamna odijela, dok bi žene trebale nositi ženska poslovna odijela s donjim dijelom koji mogu biti	- Japanski poslovni kodeks odijevanja je formalan, što uključuje tamno odijelo, bijelu košulju i tamnu kravatu - Strani poslovni ljudi često imaju	- Muškarci nose klasična crna ili tamnoplava odijela s kravatom Žene mogu odabrati pristojne haljine do koljena s decentnim uzorkom ili bojom

	<p>-Žene: kostimi klasičnog kroja i neutralnih boja. Suknje i haljine do duljine koljena ili duže. Cipele moraju biti zatvorene, srednje visine potpetica ili ravne. Šminka mora biti diskretna.</p>	<p>hlače ili suknja ispod dužine koljena. - Gornji dio ženskog poslovnog odijela trebao bi pokrivati veći dio ruke -Marokanci obično preko zapadnjačke odjeće nose djellebabu, odnosno dugu haljinu s kapuljačom</p>	<p>fleksibilnost da se odijevaju na način koji je uobičajen u njihovoj matičnoj zemlji</p>	<p>- Važno je zadržati profesionalan izgled i izbjegavati previše izazovne ili neformalne komade odjeće</p>
<p>UPRAVLJANJE SASTANCIMA</p>	<p>-Sastanci nisu strogo strukturirani -Velika fleksibilnost u sastancima -Uvelike se cijene otvorenost i iskrenost -Prvi sastanak općenito je rezerviran za upoznavanje -Može se dogoditi da se dogovaramo s menadžerom a ne osobom s kojom sklapamo posao -Moguća su kašnjenja pri početku sastanka -Kada smo na sastanku, moramo ostati stajati sve dok se ne kaže da možemo sjesti -Odluke se donose bez konzultacija, a menadžeri nisu uvijek strogo obvezni obrazložiti zašto je donesena određena odluka</p>	<p>- Prije započinjanja poslovnog sastanka i pregovora, obično se razgovara o temama koje nisu poslovne prirode -Poslovni pregovori obično teku sporim tempom -U Maroku je uobičajeno organizirati više sastanaka s različitim osobama kako bi se postigao određeni dogovor, što znači da će poslovni partner morati posjetiti Maroko više puta -Marokanci općenito loše podnose kritiku, posebno pred drugim poslovnim kolegama, stoga je važno izbjegavati kritiziranje pred njima</p>	<p>- Na sastanak u Japanu je bitno stići na vrijeme, niti prerano niti prekasno - Treba imati na umu da će u svakom razgovoru s vama njihova tvrtka ili institucija vjerojatno poslati stručnjaka s kojim morate biti spremni surađivati -Cijene ako se za razgovor pripremite s pisanim ili elektronskim zapisima</p>	<p>- Točnost i upravljanje vremenom su temeljne vrijednosti američke poslovne kulture - Na poslovnim sastancima u SAD-u, Amerikanci često vode razgovor dugo i neprekidno sve dok se ne postigne konačni dogovor -Oni paze na svaku svoju riječ i očekuju da i vi posjedujete vještine uspješnog pregovarača</p>
<p>BONTON ZA STOLOM</p>	<p>-Poslovne večere su izrazito bitne iz razloga što pridonose stvaranju odnosa koji su ključni u poslovnoj suradnji -Prilikom dolaska za stol pristojno je pozdraviti prisutne -Pri dolasku za stol potrebno se pridržavati rasporeda sjedenja -Potrebno se ponašati pristojno i suzdržano -Za vrijeme obroka potrebno je</p>	<p>- Ukoliko poslovni partner bude pozvan na večeru u Maroku, može očekivati da će to biti raskošna večera koja će se održati u najskupljem restoranu ili hotelu -Važno je napomenuti da unatoč raskošnoj večeri, to ne znači da je poslovni dogovor sklopljen - Važno je imati na umu lokalne običaje i pravila ponašanja</p>	<p>- Poslovni obroci imaju veliku važnost u poslovnoj kulturi Japana, stoga je važno prihvatiti poziv na ručak ili večeru kada se netko pozove - Osoba koja poziva obično će platiti račun, dok bi ponuda da plati osoba koja je pozvana mogla biti smatrana nepristojnom - Ako se koriste štapići za jelo, važno je ne usmjeravati ih prema</p>	<p>-Poslovna večera je u SAD-u odlična prilika za izgradnju novih poslovnih odnosa -Na večeru je potrebno stići na vrijeme pa čak i nekoliko minuta ranije -Tijekom večere potrebno je održavati razgovor o općim i neobveznim temama -Potrebno se držati pravila elegantnom ponašanja za stolom</p>

	razgovarati na pristojnom tonu izbjegavajući kontroverzne teme -Potrebno je poštovati osobni prostor -Nakon obroka potrebno se pristojno zahvaliti domaćinu	- U Maroku je važno izbjegavati jesti i dodavati hranu lijevom rukom, jer je lijeva ruka tradicionalno smatrana nečistom	drugim ljudima i ne ostavljati ih zabodene u tanjur - Poželjno je ostaviti malo hrane na tanjuru na kraju obroka kako bi se pokazalo da je dobivena hrana bila dovoljna	-Nakon večere potrebno se zahvaliti domaćinu na gostoprimstvu
--	---	--	--	---

*Izvor:* Prema dostupnim podacima

Nakon provedene komparativne analize poslovne komunikacije Republike Hrvatske, Maroka, Japana i SAD-a možemo uočiti kako su te četiri poslovne komunikacije potpuno različite. Zajednička obilježja dijele samo u području kodeksa odijevanja i politici darivanja dok se razlikuju u jeziku, vjeri, prvom kontaktu, posjetnicama, upravljanju sastancima i bontonom za stolom. Nakon provedene komparativne analize zaključuje se kako svaka zemlja ima svoje posebnosti i pristupe poslovnoj komunikaciji. Važno je biti svjestan tih razlika i prilagoditi se prema kontekstu i sugovornicima kako bi ostvarili uspješnu poslovnu komunikaciju. Između poslovne komunikacije Republike Hrvatske, Maroka, Japana i SAD-a blagu prednost možemo dati poslovnoj komunikaciji Republike Hrvatske iz razloga što se Hrvatska poslovna komunikacija izdvaja po svojoj otvorenosti i iskrenosti u komunikaciji, što omogućava bolje razvijanje povjerenja među poslovnim partnerima, također još jedna od prednosti je ta što Hrvatska poslovna komunikacija stavlja naglasak na osobne odnose koji pružaju čvrst temelj za dugoročne poslovne veze. Uspoređujući hrvatsku poslovnu kulturu s japanskom, gdje formalnost i hijerarhiji igraju ključnu ulogu, Hrvatska komunikacije se ističe s prilagodljivošću i fleksibilnošću. U usporedbi sa SAD-om, gdje je komunikacija brza i obiluje informacijama, Hrvatska kombinira direktnost s pristojnošću, stvarajući uravnotežen pristup koji uvelike olakšava stvaranje kvalitetnih poslovnih odnosa. U konačnici, glavne prednosti hrvatske poslovne komunikacije proizlaze iz njezine otvorenosti, iskrenosti te fokusa na odnose i prilagodljivost ali valja napomenuti kako svaka poslovna komunikacija odlikuje sa svojim obilježjima koji su ključni za stvaranje kvalitetnih poslovnih odnosa.

## 7. ZAKLJUČAK

Kultura se definira kao skup zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, normi ponašanja i načina razumijevanja unutar određene grupe ili pojedinca. Ona obuhvaća opći uzorak mišljenja i ponašanja temeljen na specifičnim vrijednostima i uvjerenjima, što razlikuje pojedince i grupe od drugih. Kultura pruža sveobuhvatno objašnjenje postojanja, porijekla i normativnih vrijednosti. Međutim, kultura nije samo racionalni sustav uvjerenja, već se sastoji od utemeljenih normi, uvjerenja i pretpostavki koje prihvaćamo kao samorazumljive, te su pokazale svoju korisnost u prilagodbi i međusobnoj interakciji. No, razumijevanje kulture može biti izazovno, posebno ako je promatramo izvan našeg vlastitog konteksta. Također, kultura nosi snažnu emocionalnu komponentu i često je otpornija na promjene od nacionalnih uvjerenja.

Poslovna komunikacija je ključni faktor za vođenje uspješnih poslovnih pothvata. Ona igra presudnu ulogu u uspostavljanju produktivnih poslovnih odnosa, a bez nje bi bilo izrazito teško, gotovo nemoguće postići uspješne rezultate. Poslovna komunikacija je neizostavni dio svih aspekata poslovanja i odvija se neprestano na različitim razinama i različitim oblicima. U suvremenom poslovnom svijetu, poslovna komunikacija se najčešće koristi za promociju proizvoda, poslovnih subjekata ili pojedinaca. Također, ona igra ključnu ulogu u prijenosu informacija unutar poslovnog okruženja, osiguravajući da podaci i ideje budu jasno i učinkovito prenesene među relevantnim dionicima.

Razumijevanje veze između kulture i komunikacije ključno je za uspostavljanje učinkovite interkulturalne komunikacije. Interkulturalna komunikacija obuhvaća razmjenu informacija između ljudi, grupa ili organizacija s različitim kulturnim obilježjima. Kultura igra značajnu ulogu u oblikovanju našeg svjetonazora, a načini komuniciranja su rezultat naše kulture. Kada se kulture razlikuju, očekuje se da će se i način komunikacije i ponašanja razlikovati. Razumijevanje perceptivnih okvira i smjernica drugih ljudi ključno je za razumijevanje njihovih djelovanja.

## 8. POPIS LITERATURE

### *Knjige:*

1. Bedeković, V. (2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta, Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
2. Buble, M. (2009): Međunarodni menadžment, Zagreb: Lares plus d.o.o
3. Rouse, J. M., Rouse, S. (2005): Poslovne komunikacije, Zagreb: MASMEDIA
4. Samovar, L., Porter, R., McDaniel, E. (2013): Komunikacija između kultura, Jastrebarsko: Naklada Slap
5. Fox, R. (2006): Poslovna komunikacija, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
6. Jakovčević, T. (2000): menadžer i tajnica u poslovnom komuniciranju, Split: Knjigotisak d.o.o
7. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008): Poslovno komuniciranje, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
8. Duraković, J. (2019): Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju, Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu
9. Martić-Kuran, L., Jelić, P. (2014): Poslovno komuniciranje, Knin: Veleučilište Marko Marulić u Kninu

### *Članci u časopisima:*

1. Bašić, M. (2014): Interkulturalna sastavnica komunikacijske kompetencije, Zadar: Magistra ladertina, Vol. 9 No.1, str 55-70

### *Radovi objavljeni na mrežnim stranicama:*

1. Ružica, Š. (2021): Poslovni bonton: izabrani primjeri, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/226\\_ruzica\\_sop\\_diplomski\\_rad.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/226_ruzica_sop_diplomski_rad.pdf), (10.4.2023)
2. Holubek, S. (2021): Utjecaj interkulturalne komunikacijske kompetentnosti na poslovanje menadžera, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/utjecaj\\_interkulturalne\\_komunikacijske\\_kompetentnosti\\_na\\_pos.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/utjecaj_interkulturalne_komunikacijske_kompetentnosti_na_pos.pdf), (10.4.2021)

3. Štefić, M. (2020): Interkulturalna komunikacija kao čimbenik suvremenog poslovnog okruženja, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/mstefic\\_interkulturalna\\_komunikacija\\_kao\\_cimbenik\\_suvremenog\\_poslovnog\\_okruzenja%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/mstefic_interkulturalna_komunikacija_kao_cimbenik_suvremenog_poslovnog_okruzenja%20(1).pdf), (10.4.2023)
4. Carev, M. (2021): Novi mediji i interkulturalna komunikacija, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/matea\\_carev\\_diplomski\\_rad%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/matea_carev_diplomski_rad%20(2).pdf), (10.4.2023)
5. Zdravčević, I. (2020): Uloga medija u interkulturalnoj komunikaciji, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/zdravcevic\\_ivona\\_ffos\\_2020\\_zavrs\\_sveuc%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/zdravcevic_ivona_ffos_2020_zavrs_sveuc%20(1).pdf), (10.4.2023)
6. Čituljski, A. (2021): Interkulturalna komunikacija na primjeru Europe drugih izabраних ne-europskih zemalja, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/100.\\_andrea\\_cituljski\\_dipl%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/100._andrea_cituljski_dipl%20(1).pdf), (10.4.2023)
7. Štefanac, L. (2018): Interkulturalna poslovna komunikacija, <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin:2417>, (18.5.2023)
8. Jurković, A. (2017): Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/jurkovic\\_antonia\\_kultos\\_2017\\_diplo\\_sveuc.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/jurkovic_antonia_kultos_2017_diplo_sveuc.pdf), (18.5.2023)
9. Vidaković, E. (2020): Utjecaj kulture na poslovno okruženje, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/vidakovic\\_elizabeta-diplomski\\_rad\\_2020.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/vidakovic_elizabeta-diplomski_rad_2020.pdf), (18.5.2023)
10. Radošević, G. (2020): Interkulturalna komunikacija i menadžment, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/interkulturalna\\_komunikacija\\_i\\_menadzment%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/interkulturalna_komunikacija_i_menadzment%20(2).pdf), (18.5.2023)
11. Stuburić, V. (2021): Važnost kulture u poslovnom okruženju, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/104.\\_valentina\\_stuburic\\_dipl.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/104._valentina_stuburic_dipl.pdf), (18.5.2023)
12. Rajić, M. (2021): Etika i interkulturalna komunikacija, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/106.\\_rajic\\_martina\\_dipl%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/106._rajic_martina_dipl%20(5).pdf), (18.5.2023)
13. Koverlica, A. (2021): Važnost kulture u poslovnom okruženju, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/102.\\_andrea\\_koverlica\\_dipl%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/102._andrea_koverlica_dipl%20(1).pdf), (18.5.2023)
14. Vrbat, J. (2018): Poslovno pregovaranje u afričkim zemljama, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/vrbat\\_josipa\\_unidu\\_2018\\_diplo\\_sveuc%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/vrbat_josipa_unidu_2018_diplo_sveuc%20(1).pdf), (1.7.2023)

15. Ciganović, M. (2021): Poslovni bonton zemalja Afrike, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/105.\\_martina\\_ciganovic\\_dipl%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/105._martina_ciganovic_dipl%20(1).pdf), (1.7.2023)
16. Šop, R. (2021): Poslovni bonton: izabrani primjeri, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/226.\\_ruzica\\_sop\\_diplomski\\_rad%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/226._ruzica_sop_diplomski_rad%20(3).pdf), (1.7.2023)
17. Brekalo, K. (2017): Utjecaj kulture na inozemno pregovaranje s inozemnim partnerima, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/brekalo\\_katija\\_efst\\_2017\\_zavrs\\_sveuc%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/brekalo_katija_efst_2017_zavrs_sveuc%20(1).pdf), (1.7.2023)
18. Hršak, R. (2022): Poslovna komunikacija i kultura, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/szr\\_hrsak\\_renato%20\(10\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/szr_hrsak_renato%20(10).pdf), (1.7.2023)
19. Horvat, I. (2016): Poslovni bonton u Republici Hrvatskoj, <https://core.ac.uk/download/pdf/198090477.pdf>, (9.7.2023)

***Mrežne stranice:***

1. GotPrint, 5 Tips on business card etiquette in the USA, <https://blog.gotprint.com/> , (1.7.2023)
2. Friendlymarocco, A guide to business culture in Marocco, <https://friendlymorocco.com/culture/business-culture-in-morocco/>, (2.7.2023)
3. Cultural Atlas, Croatia Culture, <https://culturalatlas.sbs.com.au/croatian-culture/croatian-culture-core-concepts>, (9.7.2023)
4. BrendfordJacops, Croatia work culture, <https://bradfordjacobs.com/countries/europe/croatia/croatia-work-culture/>, (9.7.2023)
5. Passport to trade, Business etiquette in Croatia, <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-croatia/business-etiquette-in-croatia/>, (9.7.2023)



## 9. POPIS ILUSTRACIJA

### *Slike:*

1. Slika 1. Osnovna obilježja kulture
2. Slika 2. Hofstedeov model kulturalnih dimenzija
3. Slika 3. Elementi komunikacijskog procesa
4. Slika 4. Aspekti interkulturalne komunikacije

### *Tablice:*

1. Tablica 1. Komparativna analiza poslovne komunikacije Republike Hrvatske, Maroka, Japana i SAD-a



Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 5**

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, Hrvoje Gregurić

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

Utjecaj kulture na međunarodnu poslovnu komunikaciju

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Hrvoje Gregurić

**OBRAZAC 6**

**ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA U  
DIGITALNOM REPOZITORIJU**

Ja Hrvoje Gregurić

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici sadržanom u Dabar (Digitalni akademski arhivi i repozitoriji) te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 58. stavka 5., odnosno članka 59. stavka 4. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim na sljedeći način:

- a) Rad u otvorenom pristupu
- b) Rad dostupan nakon: 8.9.2023 (upisati datum nakon kojeg želite da rad bude dostupan)
- c) Pristup svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- d) Pristup korisnicima matične ustanove
- e) Rad nije dostupan (u slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev).

Potpis studenta/ice

Hrvoje Gregurić

U Virovitici, 4.9.2023