

# IMPLIKACIJE DIMENZIJA NACIONALNE KULTURE NA SUVREMENI MENADŽMENT

---

Pejanović, Katarina

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:193878>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-02**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij, Ekonomska politika i regionalni razvitak

Katarina Pejanović

**IMPLIKACIJE DIMENZIJA NACIONALNE KULTURE  
NA SUVREMENI MENADŽMENT**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij, Ekonomska politika i regionalni razvitak

Katarina Pejanović

**IMPLIKACIJE DIMENZIJA NACIONALNE KULTURE  
NA SUVREMENI MENADŽMENT**

Diplomski rad

**Kolegij: Globalizacija i menadžment**

JMGAB: 0012019451


e-mail: kpejanovic28@gmail.com

Mentor: izv. prof. dr. sc. Nataša Drvenkar

Osijek, 2021.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je KATARINA PEJANOVIĆ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Katarina Pejanović

**JMBAG:** 0010219451

**OIB:** 77931559830

**e-mail za kontakt:** kpejanovic28@gmail.com

**Naziv studija:** Ekonomska politika i regionalni razvitak

**Naslov rada:** Implikacije dimenzija nacionalne kulture na suvremeni menadžment

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Nataša Drvenkar

U Osijeku, 13. rujna 2021. godine

Potpis Katarina Pejanović

## SAŽETAK

Kultura je cjelokupno društveno nasljeđe skupine ljudi, odnosno to su obrasci stjecanja misli, osjećaja i djelovanja određenih zajednica, skupina ili društava te izražavanje istih kroz materijalne objekte. Sama riječ kultura nastala je od latinske riječi „colere“ čije značenje predstavlja njegovanje, prebivanje te štovanje. Kultura kao takva, može odražavati različite standarde kada je riječ o razumijevanju teorija, ali i vrednovanju ljudskih aktivnosti pa je time dobila i razne definicije. Antropolozi vjeruju da je kultura odlučujuća značajka roda. Nacionalna kultura vrlo je zanimljiv fenomen, s obzirom da može utjecati, pa čak i oblikovati pravni, ekonomski i politički sustav zemlje. Koncept nacionalne kulture izvorno je zamišljen u sociologiji, no imao je ogroman utjecaj na sve aspekte gospodarstva što bi značilo da je znatno utjecao na organizacije, a samim time i na pojedinca te je uveliko doprinio rastu i razvoju gospodarstva. Tema ovog diplomskog rada su implikacije dimenzija nacionalne kulture na suvremeni menadžment. U ovom radu opisat će se i razraditi elementi i razine nacionalne kulture. Isto tako, rad opisuje dimenzije nacionalne kulture, ali i same implikacije nacionalne kulture na organizaciju i menadžment. Izazovi međukulturološke komunikacije i međunarodnog pregovaranja također se nalazi u radu te će se uz sve navedeno definirati, analizirati i referirati na relevantnu literaturu vezanu za područje te službene pokazatelje relevantnih institucija.

**Ključne riječi:** kultura, nacionalna kultura, implikacije, dimenzije nacionalne kulture, međukulturološke komunikacije, međunarodno pregovaranje

## **SUMMARY**

Culture is the entire social heritage of groups of people, i.e., patterns of acquiring thoughts, feelings, and actions of communities, groups, or societies and expressing those patterns through material objects. The word culture originated from the Latin word „colere“ which can be interpreted as nurturing, abiding, and worship. Culture can reflect different standards when it comes to understanding theories and the estimation of human activities, so it has various definitions. Anthropologists believe that culture is a powerful feature of gender. National culture is an exciting phenomenon, as it can influence and even shape the country's legal, economic, and political system. The concept of national culture was initially conceived in sociology. Still, it had a huge impact on all aspects of the economy, which significantly affected organizations. Thus the individual contributed to the growth and development of the economy. The topic of this thesis is the implications of the dimensions of national culture on contemporary management. This paper will describe and elaborate on detailed conceptual definitions, elements, and levels of national culture. The intercultural communication and international negotiation challenges will also be defined, analyzed, and referenced to the relevant literature related to the field and official indicators of relevant institutions.

**Keywords:** culture, national culture, implications, dimensions of national culture, intercultural communications, international negotiation

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. METODOLOGIJA RADA .....	3
3. NACIONALNA KULTURA .....	5
3.1. Definicija nacionalne kulture .....	5
3.2. Dimenzije nacionalne kulture.....	7
3.2.1. Distanca moći.....	8
3.2.2. Izbjegavanje nesigurnosti.....	8
3.2.3. Individualizam vs. kolektivizam .....	9
3.2.4. Maskulinitet vs. feminitet.....	9
3.2.5. Dugoročna vs. kratkoročna vremenska orijentacija .....	10
3.2.6. Popuštanje ili suzdržavanje u zadovoljavanju individualnih ljudskih potreba .....	10
4. IMPLIKACIJE NACIONALNE KULTURE NA ORGANIZACIJU I MENADŽMENT..	11
4.1. Temeljni elementi poslovne kulture.....	11
4.2. Temeljni elementi poslovnih običaja .....	17
5. MEĐUKULTURALNI MENADŽMENT .....	19
5.1. Europski menadžment .....	19
5.2. Američki menadžment.....	22
5.3. Japanski menadžment .....	23
6. MEĐUNARODNO PREGOVARANJE.....	25
6.1. Strategije pregovaranja.....	29
6.2. Tehnike pregovaranja.....	31
6.3. Stilovi pregovaranja u različitim zemljama .....	32
6.4. Neuspješno međunarodno pregovaranje .....	34
7. MEĐUKULTUROLOŠKA KOMUNIKACIJA .....	37
7.1. Prepreke u međukulturalnoj komunikaciji .....	38
7.2. Primjeri različitosti u međukulturalnoj komunikaciji.....	41
8. POSLOVNI BONTON .....	44
9. OBRAZAC PONAŠANJA .....	47
9.1. Standardi dobrog poslovnog ponašanja.....	48
10. PRIMJER UTJECAJA NACIONALNE KULTURE NA ORGANIZACIJSKO POSLOVANJE.....	50
10.1. Indija.....	50
10.2. Analiza zemalja prema Hofstedeovom modelu .....	51
10.3. McDonald's u Indiji.....	53

10.3.1. Strategije osvajanja indijskog tržišta.....	54
10.4. Uspjeh McDonald's-a u Indiji .....	56
11. ZAKLJUČAK .....	58
12. POPIS LITERATURE .....	60
Popis slika i tablica.....	65



# 1. UVOD

Kultura je jedinstvena osobnost svake organizacije iako je ona, u grupama ljudi, nerijetko nevidljiva. Organizacijska kultura složena je pojava, koja ne samo da vodi ljude načinu kako se ponašati, već i kako raditi, dodatno obilježavajući osnovne karakteristike svakog društva. Nije jednostavno definirati kulturu, ali se može reći da predstavlja sustav vrijednosti i normi koje društvo smatra poželjnim ponašanjem u određenoj situaciji. Pored toga, kultura je svakako jedan od elemenata koji svakoga člana društva čini jedinstvenim te je dio njegova identiteta.

Najjednostavnije tumačenje kulture temelji se na uobičajenim društvenim oblicima, vjеровanjima, materijalnim karakteristikama određene religije, rase ili društvene skupine. Budući da kultura za čitav svijet i njegovo funkcioniranje znači puno više od puke definicije, u ovom radu pobliže će biti definirana, ali i analizirana važnost i utjecaj kulture.

Gotovo svaka zemlja na svijetu ima izraženu kulturu te se svaka od njih razlikuje u stilu odijevanja, obrascima ponašanja i običajima. Stoga je u radu s ljudima različitih kultura, važno poznavati osnove bontona, poslovne kulture, poslovnih običaja, ali i poznavati stilove pregovaranja u različitim zemljama. Kultura je ključan element u poslovanju i utječe na strateški smjer poslovanja, kao i na sve odluke i poslovne funkcije.

Kroz rad će se ponajprije definirati nacionalna kultura te objasniti dimenzije nacionalne kulture prema Hofstedeovom modelu. Proučavanje dimenzija nacionalne kulture bitna je stavka međunarodnog poslovanja. Uspoređivanje kultura različitih zemalja prema spomenutom modelu bliže je koraku uspješnog poslovanja na inozemnom tržištu, ali i lakšem međunarodnom pregovaranju. S obzirom da se nacionalna kultura implicira u svakoj organizaciji kroz temeljne elemente poslovne kulture i poslovnih običaja pojasnit će se njezin utjecaj na samu organizaciju i menadžment. Kroz poglavlje međunarodnog pregovaranja i međukulturalne komunikacije navode se izazovi, problemi, ali i primjeri neuspjelih pokušaja komunikacije i pregovaranja prouzrokovani nedovoljnim poznavanjem tuđe kulture. Pojavom globalizacije međunarodno poslovanje postalo je sastavni način poslovanja svake uspješne korporacije. Osim poznavanja tehnika i strategija pregovaranja i načina komuniciranja s inozemnim partnerima, bitno je prije svega znati pravila poslovnog bontona i standarde dobrog poslovnog ponašanja. Tako su u radu navedene osnovne karakteristike pojedinih kultura koje bi bilo poželjno primijeniti prilikom privatnog, ali i poslovnog susreta sa stanovnicima drugih zemalja. Nakon teorijske podloge o isticanju važnosti uvažavanja različitosti nacionalnih kultura i njezinog utjecaja na poslovanje donosi se konkretni primjer iz poslovne prakse. Na

primjeru prilagođavanja globalno poznate korporacije brze hrane indijskoj kulturi sumira se cilj ovoga rada.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Predmet ovog diplomskog rada je objasniti implikacije nacionalne kulture na suvremeni menadžment. Svrha diplomskog rada je upoznati se sa samim pojmom nacionalne kulture, kao i njezinim dimenzijama. Osim toga, velika pozornost bit će usmjerena i na međunarodno pregovaranje i međukulturalnu komunikaciju. Tijekom cijelog rada konstantno se uspoređuju različiti elementi i karakteristike nacionalnih kultura koristeći razne alate poput tablica, slika i grafikona. Osim toga koriste se i sekundarni podaci različitih istraživanja i primjera poslovnih praksi u kojima se međunarodno poslovanje temelji na prilagođavanju nacionalnim kulturama.

U ovom diplomskog rada koristit će se neke od sljedećih znanstvenih metoda koje su opisali Čendo Metzinger i Toth (2020.), a ovdje su prilagođene predmetu istraživanja:

- Metoda analize – koristit će se za analizu i uspoređivanje različitih dimenzija nacionalne kulture, međukulturalnih krugova pojedinih kategorija menadžmenta, običaja i tradicije nacionalne kulture različitih zemalja, njihovog stila pregovaranja i komunikacije i slično. Ova metoda pomoći će i u analiziranju indijskog tržišta i poslovnih strategija McDonald's kompanije. Korištenjem ove metode doći se do jednostavnijih zaključaka i prosudbi te povezivanja poglavlja rada.
- Metoda opisa -jedna je od najzastupljenijih metoda rada. Ovom metodom opisat će se temeljni elementi poslovne kulture i poslovnih običaja. Također, metoda opisa koristit će i kod pojašnjenja tehnika i stilova pregovaranja pojedinih zemalja, pravila dobrog poslovnog ponašanja, poslovnog bontona, ali i različitih primjera iz prakse.
- Induktivna metoda – koristit će se u donošenju vlastitih zaključaka na temelju logičkih činjenica koje vrijede za kulturu i tradiciju općenito.
- Deduktivna metoda- koristit će se u donošenju vlastitih zaključaka na temelju prikupljenih podataka, statistika, grafikona i slično.

Struktura rada uz uvod i zaključak sastoji se od još 8 poglavlja. Uvođenje u temu kreće definiranjem nacionalne kulture te detaljnim objašnjenjem dimenzija nacionalne kulture prema Hofstedeovom modelu<sup>1</sup>. U poglavlju „Implikacije nacionalne kulture na organizaciju

---

<sup>1</sup>„Hofstedeov model kulturalnih dimenzija temelji se na istraživanju koje je između 1968. i 1970. godine proveo Hofstede na uzorku od oko 60 000 zaposlenika koje je IBM ima u 55 država. Kasnije su njegovim rezultatima dodani rezultati drugih autora koji su istraživanje provodili pomoću istovjetne metodologije. Tako je na temelju

i menadžment“ kroz temeljne elemente poslovne kulture i poslovnih običaja pojasnit će se njezin utjecaj na samu organizaciju i menadžment. Nakon toga slijedi uspoređivanje europskog, američkog i japanskog menadžmenta u poglavlju „Međukulturalni menadžment.“ Kroz poglavlje „Međunarodno pregovaranje“, opisuju se strategije i tehnike uspješnog pregovaranja, stilovi pregovaranja u različitim zemljama te navode primjeri neuspješnog međunarodnog pregovaranja. U 7. poglavlju rada, čiji je naziv „Međukulturološka komunikacija“, naglasak se stavlja na prepreke s kojima se sugovornici susreću tijekom komunikacije uz navođenje primjera različitosti u međukulturološkoj komunikaciji. Kroz poglavlje „Poslovni bonton“ osim same definicije bontona iznose se karakteristike poslovnog bontona pojedinih zemalja. Nakon toga se prelazi na poglavlje „Obrazac ponašanja“ s naglaskom na standarde dobrog poslovnog ponašanja. Prije zaključka, u poglavlju „Primjer utjecaja nacionalne kulture na organizacijsko poslovanje“ obrazlaže se primjer iz poslovne prakse. Primjer se odnosi na način prilagođavanja rada McDonald's kompanije indijskoj kulturi. Ponajprije se iznose osnovne informacije o samoj državi i njezinoj kulturi, nakon čega slijedi pojašnjenje strategija rada i prepreka izazvanih nacionalnom kulturom i običajima, kojih se morala pridržavati spomenuta kompanija kako bi osvojila željeno tržište.

---

rezultata iz 71 države razvijen model koji se sastoji od pet dimenzija. To su: veća ili manja distanca moći, prihvaćanje ili izbjegavanje rizika, individualizam ili kolektivizam, muškost ili ženskost te dugoročna ili kratkoročna orijentacija (Rupčić,2018:126)“.

### **3. NACIONALNA KULTURA**

Za kulturu se može reći da predstavlja sustav vrijednosti i pravila tj. normi koje društvo smatra dobrim i poželjnim ponašanjem u određenoj situaciji te po kojima članovi tih društava razlikuju jedni od drugih. Kultura se može promatrati u različitim aspektima, ovisno o interesima. Tako se razlikuju individualna i kolektivna kultura, etnička, globalna, nacionalna ili regionalna kultura. Međutim, kultura je prisutna i u području poslovanja. S toga se razlikuje upravljačka (menadžerska) od organizacijske kulture.

#### **3.1. Definicija nacionalne kulture**

Nacionalna je kultura skup vjerovanja, normi, ponašanja i vrijednosti koje dijeli većina stanovništva jedne nacije. Pod utjecajem društva ljudi uče kako se odnositi jedni prema drugima, kako se nositi s odgovornostima, uspjesima i neuspjesima. Uče na što treba obratiti pažnju, a na što ne, a taj se skup ogleda u zakonima i propisima društva (Gibson i sur., 2009.).

Nacionalna se kultura smatra "lukom", u kojem različite razine predstavljaju različite razine nacionalne kulture, od vanjskog sloja kulturnih relikvija do jezgre duboke vrijednosti. Kako naglašavaju Punnett i Shenkar (1996.), u tom smislu, kultura je skup koherentnih i trajnih vrijednosti koje nose pripadnici neke zemlje i njihovo ponašanje ostaje nepromijenjeno (Punnett i Shenkar, 1996.). „Učenje“ nacionalne kulture započinje u vrlo mladoj dobi i traje čitav život. Iako se smatra da svijet postaje „globalno selo“, i dalje postoje velike razlike između različitih kultura, posebno u pogledu vrijednosti, normi i stavova, ističu Jones i George (2006).

Nastavno na to, ipak je bitno spomenuti kako se prve osnove nacionalne kulture donose iz vlastitog doma. Načinom molitve, prehranom koja se konzumira, stilom odijevanja, odgojem i nekim načinima djelovanja/razmišljanja, roditelji i obitelj uče svoju djecu njihovoj nacionalnoj kulturi. Međutim, pravo vrednovanje nacionalne kulture dolazi iz odgojnih i obrazovnih ustanova. Vrtići i škole su ustanove gdje se djeca u svojoj najranijoj dobi susreću s različitim nacionalnim kulturama, ali uče i o svojim. Posebice u današnje vrijeme velikih migrantskih kriza. Učenje o nacionalnim kulturama prisutno je i tijekom putovanja, obilaskom rodbine i prijatelja u drugim krajevima svijeta, putem medija i slično. Nastavno na to, najvažnije je tijekom cjeloživotnog učenja uvažavati svoju kulturu, a poštovati tuđu, isticati jedinstvenost i razumjeti različitost.

Većina zemalja ima dominantne kulture, ali čak i u vrlo homogenim zemljama, poput Japana, postoji mnogo različitih subkultura. Primjerice, u Brazilu je studija pokazala da četiri glavne supkulture utječu na ponašanje i motivaciju zaposlenika (više o tome u: Gibson i sur., 2009.). Nacionalna kultura, organizacijska kultura, povijest i supkulture utjecati će na obrasce ponašanja zaposlenika, kao i na strukturu i procese u organizaciji. Unatoč složenosti ovih modela, menadžeri pokušavaju otkriti da su diferencirane kulturne dimenzije presudne kada utječu na zadovoljstvo zaposlenika, etičko ponašanje i uspješnost (Gibson i sur., 2009.).

Prema Matijević i suradnicima (2015.), utjecaj nacionalne kulture dvojako je slobodan (moralni) pristup kulturi, povezan je s argumentom da su struktura i organizacijske karakteristike povezane, dok drugi (emički) zagovaraju kako socijalno podrijetlo uzrokuje strukturne razlike u različitim zemljama. Kulturna je mapa, alat koji može uvelike pomoći menadžerima da prevladaju kulturni šok i razumiju razlike. Posljednjih godina, prema Degrauel, i suradnicima (2016.), znanstvenici su preispitali pristup „jedna veličina odgovara svima“, vjerujući da se prakse upravljanja jednom kulturom mogu učinkovito preslikati i funkcionirati u drugoj kulturi.

Tradicionalni koncept nacionalne kulture u kontekstu poduzetništva preispituje se s novim perspektivama koje smatraju da ovaj klasični okvir nije relevantan u turbulentnom i rastućem međunarodnom kontekstu. Ako se kultura stječe u socijalnom okruženju pojedinca, a sadašnje okruženje karakteriziraju neograničena tržišta, informacije, učenje, proizvodi i usluge kroz proces globalizacije, tada će nacionalna kultura postati fluidnija i neskladnija od izvorne teorije. Uz to, Degrauel i suradnici (2016.) vjeruju kako je proces globalizacije povećao odnos među kulturama, što je rezultiralo promjenom vrijednosti i vjerovanja te započinjanjem usvajanja novih tradicija. Ljudske se aktivnosti sve više infiltriraju u kulturne veze kroz društvene fenomene kao što su turizam, međunarodna trgovina, migracijski tokovi, dijaspora i razvoj interneta, međunarodne akademske aktivnosti te širenje glazbe i drugih kulturnih medija. Pojavljuju se nove kulturne definicije i koncepti, ali sve se više doživljava kao dinamični paradoks u kojem se suprotno prihvaća, raspravlja i iznova stvara, razumijeva i u konačnici regulira zakonom.

Dobro je poznato da je pojavom globalizacije svijet na „dlanu“. Osim što globalizacija omogućuje veći izbor radnih mjesta, veću dostupnost različitih proizvoda i usluga, mnogim je korporacijama omogućila i proširivanje svog poslovanja izlaskom na strana tržišta. Pojavom multinacionalnih kompanija došlo je do promjena u poslovnom svijetu. Zasigurno je u početku

za mnoge organizacije to predstavljalo veliki izazov i rizik, a samo najhrabrijima i najbržima donijelo je uspjeh. Ovakvim načinom poslovanja potrebno je menadžment i način upravljanja uskladiti s nacionalnom kulturom, što nužno ne mora značiti da će takav način poslovanja biti uspješan i u drugom okruženju. Jednako tako potrebno je voditi brigu o stavovima i vrijednostima zaposlenika koji dolaze iz različitih dijelova svijeta, a koje ujedno mogu motivirati različite stvari. Da bi menadžeri što uspješnije vodili međukulturnu suradnju, moraju ne samo razumjeti osnovne vrijednosti, pretpostavke, ponašanja i načine promatranja svijeta različitih kultura, već ih moraju promatrati i kao nadopunu sinergiji koja pomaže u postizanju pozitivnih rezultata i osnova (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

### **3.2. Dimenzije nacionalne kulture**

S vremenom, nacionalna kultura postala je predmet mnogih istraživanja. Javljali su se različiti koncepti nacionalne kulture temeljeni na različitim dimenzijama. Neki od njih naišli su na brojne pozitivne komentare, ali i brojne kritike. Uz najpopularniji i najkritikovaniji model nacionalne kulture, Hofstedeov, značajni su i Schwartzov, Trompenaarsov i Houseov model. U nastavku potpoglavlja stavlja se naglasak na Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture.

Geert Hofstede bio je profesor antropologije nizozemskih korijena. Kao glavni istraživač psiholog u IBM-u, započeo je svoju karijeru 1996. godine projektom „*Hermes*“. Današnje dimenzije nacionalne kulture proizašle su iz uputnika kojima je ispitivao stavove i vrijednosti zaposlenika na radnom mjestu u više od pedesetak zemalja (više o tome u: Tadej, 2020.). Prema njegovoj definiciji, kultura je kolektivno programiranje ideja koje razlikuju članove društvene skupine ili određenu klasu ljudi od drugih (Hofstede, 2010.), pri čemu jezgru kulture čine zajedničke vrijednosti koje dijele članovi cijelog društva. Prema Hofstedeovoj metodologiji, usporedne kulturološke studije započinju mjerenjem vrijednosti. Istražujući probleme s kojima su se zaposlenici IBM-a susretali na radnom mjestu došao je do prve četiri dimenzije nacionalne kulture: distanca moći, izbjegavanje nesigurnosti, individualizam – kolektivizam te maskulinitet - feminitet. Kasnije su dodane još dvije dimenzije, kratkoročna – dugoročna orijentacija te dimenzija popuštanja ili suzdržavanja u zadovoljavanju individualnih ljudskih potreba (Tadej, 2020.).

### 3.2.1. Distanca moći

Udaljenost moći definira se kao stupanj u kojem slabiji dijelovi društva očekuju i prihvaćaju neravnomjernu raspodjelu moći u svojim institucijama (domovi, škole i tako dalje) ili državnim institucijama (poput radnih mjesta). Prirodno, ljudi su nejednaki i nejednakost je svojstvena svakom društvu, ali ta se činjenica doživljava na različite načine. Mjerenje udaljenosti moći točno pokazuje kako se društvo, odnosno zemlja, suočava s nejednakošću. Razlikuje se visoka i niska distanca moći. Prema Podrug i ostalima (2020.), visoku distancu moći karakterizira stroga kontrola, velika razlika u plaćama, rad temeljen na uputama, centralizacija te stroga hijerarhija. Logično, za nisku distancu moći vrijedi suprotno. Stoga, može se reći kako je kod pripadnika visoke distance moći dobro poznato gdje je čije mjesto, dok pripadnici niske distance moći za to traže objašnjenje jer se njihvi principi temelje na jednakosti moći. Primjerice, u društvu na niskom distancu moći uzajamna ovisnost šefa i podređenog ograničena je, stil upravljanja nije toliko autoritativan i donošenje odluka sklonije je savjetovanju. Emocionalna udaljenost s nadređenima ili starijima relativno je mala, pa postoji prostor za izravan kontakt i otvoreno izražavanje mišljenja. U takvom okruženju djeca uče suprotstavljanje neovisnosti, eksperimentiranju i argumentima.

Prema Tadej (2020.) zemlje u kojima prevladava visoka distanca moći su Afričke zemlje, Indija, Grčka, Meksiko itd, dok se u zemlje niske distance moći mogu svrstati Danska, Norveška, Novi Zeland, SAD, Finska i Austrija.

### 3.2.2. Izbjegavanje nesigurnosti

Prema Lazibat i ostalima (2018.), izbjegavanje nesigurnosti mjera je za članove društva da se osjećaju ugroženo ili nelagodno od nepoznatih situacija. Iako je ova mjera slična, ne bi je trebalo tumačiti kao averziju prema riziku. Drugim riječima, izbjegavanje rizika svojstvo je pojedinaca, a izbjegavanje nesigurnosti obilježje je društva. Članovi zemalja koje očito izbjegavaju nesigurnost preferiraju stroga i precizna pravila društvenog ponašanja. Postoje upute i propisi za najširi mogući raspon situacija, a sve su one za smanjenje nesigurnosti. U takvom se društvu ljudi osjećaju lagodnije kad je struktura kojoj pripadaju jasna i kada je okoliš dobro organiziran. To su zemlje poput su Grčka, Peru, Portugal, Japan i Belgija (Tadej, 2020.).

U ekstremnim slučajevima, u društvima u kojima je izbjegavanje nesigurnosti malo, postoji jasna averzija prema bilo kojoj normi, ali u većini blažih slučajeva ta su društva nešto



fleksibilnija, vjerojatnija i kreativnija. Njihovi se članovi oslanjaju na zdrav razum, umjesto da zahtijevaju da sve funkcionira u skladu s propisanim pravilima. Primjer takvih zemalja su Danska, Norveška, SAD, Nizozemska, Finska, Irska i tako dalje (Tadej, 2020.).

### 3.2.3. Individualizam vs. kolektivism

Individualizam i kolektivism razlikuju kulturu koja više pažnje posvećuje individualnim naporima za postizanje kolektivnih napora i timskih rezultata. U kolektivističkom društvu snaga grupe vrlo je očita, a pojedincu je najvažnije pripadati „svojoj“ skupini koja će ga štiti u zamjenu za lojalnost. Vrijednosti grupe u koju se pojedinac uklapa određuju njegov skup vrijednosti kao pojedinca, što nije toliko važno koliko skup kolektivnih vrijednosti.

U onim kulturama u kojima vlada individualizam zaposlenik ne iskazuje svoju emocionalnu povezanost s organizacijom, dok kod je kod kultura u kojima prevladava kolektivism riječ o suprotnom (Podrug i ostali, 2020.). Prema tome, može se reći kako u organizacijama u kojima vlada individualizam zaposlenici nisu vezani za svoje radno mjesto, rad im se temelji na vlastitim interesima i preferencijama. S druge strane, u organizacijama u kojima vlada kolektivism zaposlenici često ostaju cijeli svoj radni život u jednoj organizaciji, prilagođavaju svoje interese interesima grupe čak i u situacijama kada ne dijele isto mišljenje te su i privatno povezani sa svojim radnim kolegama.

Prema Hofstedeu, zemlje u kojima prevladava kolektivism su: Pakistan, Tajvan, Kolumbija, Peru te većina Afričkih i Azijskih zemalja u kojima su brojčane obitelji i klanovi. Zemlje individualističkog društva su: Australija, Kanda, Nizozemska, Velika Britanija, SAD te Novi Zeland (Tadej, 2020.).

### 3.2.4. Maskulinitet vs. feminitet

Kroz dimenziju maskuliniteta i feminiteta objašnjava se uloga muškaraca i žena u društvu. „Društva u kojima prevladava maskulinitet imaju jasno definirane društvene uloge muškaraca i žena: muškarci trebaju biti asertivni, snažni i orijentirani na uspjehu materijalnim terminima, dok žene trebaju biti više skromne, brižne i orijentirane kvaliteti života. Feminitet označuje društvo s preklapajućim ulogama muškaraca i žena, u kojemu i jedni i drugi trebaju biti skromni, brižni i orijentirani kvaliteti života“ (Podrug i ostali, 2020.:474).

Muškost u društvu znači beskompromisnost, dok ženstvenost znači tendenciju da budete ponizni i ugodni. Muževnost je svojstvena. U ovom su društvu emocionalne uloge muškaraca i žena strogo odvojene, a beskompromisno „muško“ ponašanje više se cijeni od slabih metoda. Poželjno nježno ponašanje, konsenzus u donošenju odluka, prihvaćanje i udovoljavanje mekim vrijednostima smatraju se obilježjima društvene ženstvenosti. U društvima u kojima dominira ženstvenost (poput skandinavskih zemalja) biraju se sreća i zajednički interesi. U društvu u kojem prevladava muškost, uspjeh i rezultati se najviše cijene.

### 3.2.5. Dugoročna vs. kratkoročna vremenska orijentacija

Dimenzija dugoročne nasuprot kratkoročne vremenske orijentacije budućnosti naziva se još i konfučijanskim dinamizmom. Prema Tadej (2020.), društva s visokom vremenskom orijentacijom naglašavaju dugoročnost odnosno, više su usmjerene na budućnost. Zemlje u kojima prevladava dugoročna orijentacija cijene poštenje, ne podržavaju bilo koji oblik nejednakosti, skloni su konstantnom učenju i samodisciplini bez opuštanja i prekomjernog slobodnog vremena. Primjer takvih zemalja su najčešće zemlje Dalekog istoka. S druge strane, društva s niskom vremenskom orijentacijom usmjerene su na prošlost i sadašnjost. Njeguju i čuvaju tradiciju i dostojanstvo, a ujedno preferiraju samostalnost i slobodno vrijeme. Dimenziju kratkoročne vremenske orijentacije čine zemlje poput Filipina, SAD-a, Kande i Velike Britanije.

### 3.2.6. Popuštanje ili suzdržavanje u zadovoljavanju individualnih ljudskih potreba

O ovoj dimenziji nacionalne kulture govori sam naziv. Društva koja karakterizira popuštanje su društva koja samostalno kontroliraju svoj život i svoje ljudske potrebe, ne uskraćujući si ono što zadovoljava i ispunjava njihov život. Međutim, društva koja se temelje na kulturi suzdržavanja osjećaju pritisak radeći slobodno ono što ih ispunjava pa su skloniji normama. Takva društva su introverti.

Zemlje u kojima prevladava kultura temeljena na dimenziji popuštanja su zemlje Južne i Sjeverne Amerike te zapadne Europe, dok je suzdržavanje karakteristično za muslimanske zemlje, zemlje istočne Europe te Aziju (Tadej, 2020.).

## **4. IMPLIKACIJE NACIONALNE KULTURE NA ORGANIZACIJU I MENADŽMENT**

Nacionalna kultura sastavni je dio poslovanja svake organizacije. Međutim, osim uvažavanja i poznavanja nacionalne kulture prije suradnje s poslovnim partnerima bitno je poznavati i poslovnu kulturu i običaje. Poslovna kultura razlikuje se od nacionalne. Ona se odnosi na način na koji se treba temeljiti poslovanje kako bi prije svega u samoj organizaciji vladao red. Poslovna kultura ogledalo je organizacije te je temelj uspješnog vođenja i suradnje s partnerima.

### **4.1. Temeljni elementi poslovne kulture**

Elementi organizacijske kulture su različitih vrsta. Kroz stjecanje djelotvornog razumijevanja ovih elemenata, pojedinci su sposobni razumjeti različite čimbenike, to jest svrhu, značaj učinkovite komunikacije, pružanje jednakih prava i mogućnosti, osobine morala i etike, upravljanje resursima, stvaranje ugodnog i srdačnog okruženje na radnom mjestu i tako dalje. Nadalje, pojedinci razumiju da trebaju održavati srdačne odnose s drugima. Da bi se postiglo učinkovito funkcioniranje organizacije i postigli željeni ciljevi, potrebno je primijeniti liderske vještine i voditi druge u pravom smjeru. Elementi organizacijske kulture navedeni su kako slijedi (Cabistan, 2016.):

Svrha - Kada pojedinci u različitim vrstama obrazovnih institucija koriste resurse i primjenjuju u praksi svoja znanja, vještine i sposobnost za izvršavanje svojih radnih zadataka, imaju svoju svrhu. Poslovne zadaće nastavnika usredotočene su na pružanje informacija studentima i na njihovu učinkovitost i učinkovit rast. Dok su radne dužnosti studenata koncentrirane na studij i postizanje dobrih ocjena. Stoga oni imaju svrhu postizanja. Stjecanje obrazovanja i angažiranje u raznim vrstama mogućnosti zapošljavanja dva su bitna područja na koja se svi pojedinci, bez obzira na svoje kategorije i porijeklo usredotočuju kako bi na odgovarajući način održali svoje životne uvjete. Primjena obrazovnih kvalifikacija, kompetencija i sposobnosti u stvaranju izvora prihoda i zadovoljavajućem održavanju nećijih životnih uvjeta smatra se glavnom svrhom. Stoga, kroz elemente organizacijske kulture, pojedinci mogu razumjeti svrhu i ciljeve stavljanja u rad svojih radnih zadataka i aktivnosti. S obzirom na to može se reći da se kroz elemente organizacijske kulture može razumjeti da provedba različitih vrsta zadataka i aktivnosti ima svrhu.

Vlasništvo - Vlasništvo se smatra jednim od presudnih elemenata organizacijske kulture. Riječ je o pružanju prilika pojedincima u smislu prikazivanja njihovih vještina i sposobnosti. Drugim riječima, kada pojedinci marljivo rade na unapređivanju svojih obrazovnih kvalifikacija, vještina i sposobnosti, treba im se pružiti mogućnosti da ih iskoriste. U visokoškolskim ustanovama gdje nastavnici prenose radne dužnosti, moraju pojedincima pružiti mogućnosti da izraze svoje ideje i perspektive. U nekim slučajevima smiju donositi i vlastite odluke. Studenti promiču vlasništvo donoseći vlastite odluke i sudjelujući u zadacima i aktivnostima, gdje im se pružaju mogućnosti da izraze svoje kompetencije i sposobnosti. Nastavnicima se pružaju mogućnosti da preuzmu vodeće uloge. Oni su dužni voditi svoje učenike u pravom smjeru. Na taj način osigurava im se pravo provođenja vlasništva. Stoga se može reći da je vlasništvo element organizacijske kulture, koji se odnosi na pružanje mogućnosti pojedincima u smislu pokretanja njihovih talenata i sposobnosti.

Zajednica - U toku stjecanja obrazovanja, pojedinci vrše odabir različitih područja u skladu sa svojim interesima, kompetencijama i sposobnostima. To uključuje obrazovanje, umjetnost, znanost, tehnologiju, inženjering, matematiku, poslovanje, administraciju, upravljanje, medicinu, zdravstvo, pravo, arhitekturu i tako dalje. Po završetku obrazovanja, kad se angažiraju u pronalaženju zaposlenja vezanim za njihova područja, daju značajan doprinos u promicanju dobrobiti zajednice. Učenici iz stadija ranog djetinjstva dobivaju informacije koje su im potrebne kako bi iskoristili svoje obrazovanje i vještine za promicanje dobrobiti zajednice. Očito je da svi pojedinci teže poboljšanju svojih izgleda za karijeru kako bi promovirali bolje mogućnosti za život. Također, trebaju iskoristiti svoje vještine i sposobnosti za promicanje dobrobiti zajednice. Na primjer, kada predavači podučavaju studente, oni stvaraju izvor prihoda i poboljšavaju njihove izgleda za karijeru, kao i promičući dobrobit zajednice. Stoga se može reći da je zajednica element organizacijske kulture koji pojedincima daje informacije da trebaju biti širokogrudni i koristiti svoje obrazovne kvalifikacije, kompetencije, sposobnosti i sklonosti u promicanju dobrobiti zajednice, ne gledajući samo vlastite interese.

Učinkovita komunikacija - učinkovita komunikacija smatra se spasom u provođenju zadataka i aktivnosti na učinkovit način i u funkcioniranju cjelokupnih organizacija. Članovi organizacije, neovisno o njihovim radnim mjestima u hijerarhiji, trebaju komunicirati s drugima radeći dobro u svom poslu. Učinkovita komunikacija mora se

odvijati unutar i izvan organizacija. Odvija se u verbalnom, neverbalnom i pisanom obliku. Verbalna komunikacija odvija se licem u lice ili telefonom. U sadašnjem postojanju s napretkom u tehnologiji, pojedinci se koriste tehnologijama u međusobnoj komunikaciji licem u lice. Neverbalna komunikacija je komunikacija koja se odvija gestama, govorom tijela i izrazima lica. Pismena komunikacija način je komunikacije koji se odvija putem pisama, obavijesti, poruka, e-mailova i slično. Kroz učinkovitu provedbu komunikacijskih procesa, pojedinci su u mogućnosti razmijeniti ideje i stavove. Stoga se može reći da je dobra komunikacija jedan od ključnih elemenata uspješne organizacijske kulture.

Dobro vodstvo - U obrazovnim institucijama na svim razinama, kao i u drugim organizacijama, postoje pojedinci na rukovodećim pozicijama. Provedba radnih dužnosti vođa usredotočena je na brojne čimbenike, tj. pružanje točnih informacija, usmjeravanje drugih u pravom smjeru, pružanje rješenja za razne probleme i poteškoće, osiguravanje dostupnosti odgovarajuće infrastrukture, materijala i opreme, osiguravanje da pojedinci mogu razviti svoje vještine i sposobnosti, primjenjujući metode mirnog rješavanja sukoba, stvarajući ugodno okruženje na radnom mjestu, posjedujući pristupačnu narav i ljubazan stav, primjenjujući vještine upravljanja vremenom na učinkovit način i promičući kulturu radnog mjesta. Čelnici trebaju redovito provoditi istraživanja u smislu modernih, tehničkih i inovativnih metoda. Navedene metode treba primijeniti u praksi provodeći različite zadatke i aktivnosti kojima će se lakše postići željeni rezultati. Stoga se sveobuhvatno razumije, dobro vodstvo ključni je element organizacijske kulture, što doprinosi usmjeravanju pojedinaca na zadovoljavajuće provođenje radnih zadataka.

Priče - Priče su prošli događaji i aspekti o kojima pojedinci govore unutar i izvan organizacije. Kad pojedinci u organizacijama ulažu napore kako bi ostalima prenijeli informacije u smislu praksi i metoda koje su korištene i korisne pojedincima, oni prenose priče. Priče bi trebale biti točne i zanimljive te bi trebale pobuditi zanimanje i entuzijazam među pojedincima. Značaj priča može se objasniti uz pomoć primjera. Nevladine organizacije, koje su prvenstveno usredotočene na zadaće i funkcije vođenja nadogradnje pojedinaca, koji pripadaju ekonomski slabijim dijelovima društva, na svoje web stranice stavljaju priče o pojedincima koji su imali koristi od njihovih usluga. Obrazovne institucije na svim razinama također stavljaju priče na web stranice, kao i u

časopise u smislu postignuća pojedinaca. Stoga se može reći da su priče elementi organizacijske kulture koji olakšavaju važan zadatak prenošenja potrebnih informacija.

Rituali - rituali se nazivaju ceremonijama i službama. U obrazovnim institucijama, kao i drugim vrstama organizacija, rituali se unaprijed prepoznaju. Primjerice, prije pokretanja seminara ili radionica u nekim kulturama pjeva se vjerska himna. Pjevanje vjerske himne ukazuje na to da pojedinci mole molitvu Svemogućem i traže blagoslov kako bi zadaće uspjeli. Uz to, postoji niz zadataka i aktivnosti koje je potrebno provesti u skladu s normama, načelima i vrijednostima. Stoga će element rituala značajno doprinijeti uspješnosti zadataka i aktivnosti. Pojedinci na rukovodećim pozicijama su oni koji su ovlašteni organizirati različite događaje u skladu s ritualima. Nadalje, oni prenose stajalište ostalim članovima u smislu važnosti rituala. Kada se slijede rituali, zadaci i aktivnosti mogu se odvijati na dobro uređen i reguliran način. Stoga se može zaključiti, rituali su elementi organizacijske kulture, koji daju značajan doprinos u olakšavanju uspješne provedbe zadataka i aktivnosti.

Simboli - Simboli se odnose na znakove, kodove i šifre. Simbol pruža informacije koje pojedincima omogućavaju pristup mnogim posebnim umjetničkim simbolima, slovima i znakovima. U slučajevima nekih organizacija simboli su trajni, dok se u slučaju nekih, mijenjaju. Kad pojedinci formiraju stajalište da ne prikazuju misiju i ciljeve organizacije na odgovarajući način, transformiraju se u simbole. Kada su pojedinci usredotočeni na izradu simbola koriste se razne vrste modernih, znanstvenih i inovativnih metoda. Simboli bi trebali biti kratki, atraktivni i jasno razumljivi. Smatraju se vizualnim prikazima organizacija, uključujući logotipe, kao i formalna i neformalna pravila odijevanja. Stoga se dobro razumije, simboli su elementi organizacijske kulture koji daju značajan doprinos u olakšavanju generiranja informacija među pojedincima u smislu misije i ciljeva organizacija.

Strukture moći - Strukture moći odnose se na ukupni utjecaj između pojedinca i svakog drugog čovjeka u odabranoj skupini ljudi. Međutim, priroda odnosa između pojedinačne moći može se razlikovati od jedne organizacije do druge. Proces stvarne moći unutar organizacije treba identificirati na zadovoljavajući način. To može uključivati jednog ili dva ključna rukovoditelja, cijelu skupinu rukovoditelja ili čak odjel. Ključno je da ti pojedinci imaju najveći utjecaj na odluke, operacije i strateško usmjeravanje. Očito je da donesene odluke moraju biti produktivne i mudre. Pojedinci na rukovodećim

položajima dobivaju autoritet i odgovornost donošenja odluka. Nadalje, moraju osigurati da su njihove radne dužnosti kompatibilne s ciljevima. Moć i ovlasti koje pojedinci vrše moraju biti u skladu s misijom, svrhom, ciljevima i cjelokupnom strukturom organizacije. Zaključno, može se reći da su strukture moći kao elementi organizacijske kulture iznimno vrijedni i učinkoviti.

Kontrolni sustavi - Kontrolni sustavi su sustavi unutar organizacija koji su usredotočeni na pružanje željenog odgovora kontroliranjem izlaza. Kontrolni sustav upravlja, usmjerava i regulira ponašanje pojedinaca. Nadalje, pojedinci trebaju biti dobro svjesni u pogledu metoda i strategija za kontrolu upravljanja resursima. Primjerice, potrebno je koristiti tehnologije na odgovarajući način, slijedeći pravila. Članovi organizacije na svim razinama, neovisno o njihovim radnim mjestima u hijerarhiji, trebaju biti dobro svjesni kontrolnih sustava. Uz to, članovi također povećavaju svoje znanje i razumijevanje u smislu svojstava morala, etike, pravednosti, istinitosti i iskrenosti. Stoga se može reći da su sustavi kontrole element organizacijske kulture na koji svi članovi moraju paziti tijekom svog posla. Budući da učinkovito doprinose omogućavanju sistematičnog obavljanja poslova, učinkovitim upravljanjem resursima i postizanjem željenih rezultata.

Organizacijska struktura - Organizacijska struktura je cjelokupni aranžman organizacije koji određuje sve pojedince u hijerarhiji. Organizacijska shema definira strukturu i nepisane linije utjecaja, koje ukazuju na doprinose koji su najcjelovitiji. Drugim riječima, naponi i doprinosi koje su ljudski potencijali pokrenuli smatrali su se vitalnima u unapređivanju organizacijske strukture. Pojedinci na rukovodećim pozicijama su na najvišem položaju, tj. direktori, ravnatelji, predsjedavajući. Na sljedećoj su razini instruktori, učitelji, zatim članovi osoblja koji obavljaju tehničke, administrativne, upravljačke i administrativne poslove, a zatim su skrbnici. Svi članovi organizacije, bez obzira na radna mjesta u hijerarhiji, izvršavaju svoje radne dužnosti i odgovornosti korištenjem svojih kompetencija i sposobnosti. Oni osiguravaju da daju značajan doprinos u postizanju svojih ciljeva i nadogradnji cjelokupnog sustava organizacije. Stoga se može reći da je organizacijska struktura element organizacijske kulture na koju svi članovi moraju obratiti pažnju kako bi se postigli željeni ishodi.

Jednaka prava i mogućnosti - Unutar različitih vrsta organizacija, pojedinci se međusobno razlikuju u pogledu broja čimbenika, tj. kaste, vjeroispovijesti, rase, vjere,

etničke pripadnosti, spola, osobina ličnosti, obrazovnih kvalifikacija, kompetencija i sposobnosti. U obrazovnim institucijama instruktori pojedincima dodjeljuju radne dužnosti i odgovornosti u skladu s njihovim mogućnostima i ponašanjem. Kad formiraju stajalište da su sposobni, dodijelit će im se zadaci. S druge strane, kada se studenti suočavaju s neuspjesima ili poteškoćama u učenju, tada će nastavnici formirati stajalište da će im radne dužnosti biti dodijeljene tek kada steknu više samopouzdanja i ulože napore. Element jednakih prava i mogućnosti stavlja naglasak na aspekt da svi studenti, kao i zaposlenici, trebaju dobiti mogućnosti da iskoriste svoje obrazovanje, vještine i sposobnosti. Kad se pojedinci susreću s bilo kakvim problemima i izazovima, treba im pružiti pomoć i podršku. Stoga se može reći da su jednaka prava i mogućnosti element organizacijske kulture, što bi značajno pridonijelo dobrobiti i dobroj volji.

Utvrđivanje osobina morala i etike - Utvrđivanje svojstava morala i etike neophodno je za sve pojedince. To će biti korisno za pojedince koji se pretvaraju u dobra ljudska bića, produktivne građane zemlje, postižući osobne i profesionalne ciljeve i donoseći poboljšanja u ukupnoj kvaliteti života. Od faze ranog djetinjstva, učitelji poučavaju pojedince da će im uvažavanje moralnih i etičkih osobina pomoći da dobro napreduju u učenju, stvore učinkovit društveni krug i poboljšaju njihove mogućnosti za razvoj buduće karijere. Kada pojedinci rade na zadacima i projektima ili pripremaju članke i izvještaje, moraju marljivo raditi na tome da nadgrade svoja znanja, kompetencije i sposobnosti. Osim ovih čimbenika, osobine morala i etike pokazat će se učinkovitima i vrijednima dobrog rada. Element usađivanja svojstava morala i etike tako će na značajan način doprinijeti obogaćivanju ukupne kvalitete života. Stoga je sveobuhvatno shvaćeno, usađivanje osobina morala i etike omogućit će pojedincima da rade u koordinaciji i integraciji s drugima.

Upravljanje resursima - raznim resursima kojima treba upravljati su financijski resursi, ljudski resursi, tehnički resursi i materijalni resursi. Financijski resursi su novčani fondovi koji se trebaju koristiti da bi se olakšale promjene, poboljšanja i vodilo ukupnom funkcioniranju organizacija. Ljudski resursi su osoblje od kojih se očekuje da teže nadogradnji vlastitih kompetencija i sposobnosti potrebnih za obavljanje različitih radnih zadataka. Tehnički resursi su tehnologije. U današnjem postojanju, u svim vrstama organizacija, tehnologije su dobile na značaju. Pojedinci ih koriste za obavljanje različitih zadataka i aktivnosti. Materijalni resursi su materijali, alati, uređaji i zalihe koji se koriste za povećanje produktivnosti. Pojedinci moraju biti dobro opremljeni u



smislu mjera, pristupa i strategija za upravljanje resursima. Kada se resursima upravlja na dobro organiziran i reguliran način, pojedinci će doprinijeti da efektivnom funkcioniranju organizacije. Stoga se upravljanje resursima smatra jednim od temeljnih elemenata organizacijske kulture.

Stvaranje ugodnog i srdačnog okruženja na radnom mjestu - Stvaranje ugodnog i srdačnog okruženja na radnom mjestu smatra se ključnim u dobro organiziranom provođenju radnih zadataka i aktivnosti te postizanju ciljeva. U stvaranju ugodnog i srdačnog okruženja na radnom mjestu, različiti čimbenici koje treba uzeti u obzir jesu osiguravanje dostupnosti odgovarajuće infrastrukture, materijala i opreme, osiguravajući pojedincima da mogu razviti svoje vještine i sposobnosti, primjena metoda mirnog rješavanja sukoba, posjedovanje pristupačne prirode i ljubazan stav, promicanje kulture na radnom mjestu, razvijanje međusobnog razumijevanja, primjena pregovaračkih vještina, donošenje mudrih i produktivnih odluka, pružanje pomoći i podrške drugima u slučaju radnih zadataka i pružanje usluga jednakih prava i mogućnosti. Nadalje, trebalo bi formulirati mjere, zakone i postupke, koji bi pojedincima omogućili da dobro rade na svom poslu i stvorili ugodno i srdačno okruženje na radnom mjestu. Stoga se može reći da je stvaranje ugodnog i srdačnog okruženja na radnom mjestu presudan element organizacijske kulture.

## **4.2. Temeljni elementi poslovnih običaja**

Kultura ilustrira prihvaćene norme i vrijednosti te tradicionalno ponašanje grupe. Međutim, i kultura se vremenom razvija. Kultura svake zemlje ima svoja uvjerenja, vrijednosti i aktivnosti. Drugim riječima, kultura se može definirati kao skup kolektivnih uvjerenja, vrijednosti i stavova koji se razvijaju.

Kultura je ključna komponenta u poslovanju i utječe na strateški smjer poslovanja. Kultura utječe na upravljanje, odluke i sve poslovne funkcije, od računovodstva do proizvodnje. Možda sada pretežno razmišljate o nacionalnoj kulturi, ali to je samo jedan aspekt, poslovna kultura je vlastita jedinstvena dimenzija koja uključuje silazak s desne noge, sastanke, pregovore, formalnosti, upotrebu društvenih mreža, stažiranje i praksu i druge elemente. Poslovna kultura povezana je s ponašanjem, etikom, bontonom i još mnogo toga. Poslovna kultura obuhvaćat će vrijednosti organizacije, vizije, stil rada, uvjerenja i navike.

Svaka zemlja ima niz individualnih karakteristika, u nastavku su navedene neke od glavnih tradicija poslovnog bontona koje bi trebale pomoći u međunarodnom poslovnom razvoju:

- Treba biti svjestan svih razlika između zemlje domaćina i vlastite te pokušati se uklopiti u tuđu poslovnu kulturu.
- Nikad ne zaboraviti reći 'Hvala' bez obzira je li riječ o razgovoru za posao ili sastanku s klijentom.
- Biti pristojan i izbjegavati razgovor o sastanku čim se izađe iz sobe za sastanke.
- Uvijek ne zaboraviti isključiti ili uključiti telefon na sastanku kako bi se izbjeglo ometanje.
- Ako dođe do neslaganja u mišljenjima, umjesto kritiziranja, pokušati razumjeti gledište druge osobe i nikada ne treba izgubiti živce.
- Uvijek biti iskren što god se govorilo.

## 5. MEĐUKULTURALNI MENADŽMENT

Poslovanje gotovo svih današnjih poduzeća podrazumijeva povezanost s drugim državama. Bilo da je riječ o plasiranju svojih proizvoda na strana tržišta, preseljenju jednog dijela proizvodnje ili pak nabavci potrebnih dijelova u stvaranju krajnjeg proizvoda, nemoguće je izbjeći suradnju s drugim državama ili regijama. Kako bi ta suradnja bila što uspješnija potrebno je prije svega proučiti kulturu svojih poslovnih partnera. Iako se države razlikuju po svojim kulturama, tradiciji i običajima, postoje i izuzeci kada pravila pojedine kulture nisu jednako primjenjiva kod svih poduzeća i njihovih menadžera. Detaljnije pojašnjenje općih značajki menadžmenta različitih država i regija slijede u nastavku.

### 5.1. Europski menadžment

S obzirom na broj država članica Europske Unije logično je zaključiti kako je unutar ovog menadžmenta pristan najveći broj različitih značajki. Slikom 1. identificirat će se tri kulturalna kruga europskog menadžmenta.



Slika 1. Kulturalni krugovi europskog menadžmenta

Izvor: izrada autora prema Rupčić, 2018.

S obzirom na prikaz slike 1. europski se menadžment sastoji od romanskog, nordijskog i anglo-germanskog kulturalnog kruga. Romanski kulturalni krug sastoji se od Belgije, Italije, Francuske, Španjolske, Portugala i Grčke. Nordijski kulturalni krug čine Norveška, Švedska, Danska, Nizozemska i Finska. U posljednji kulturalni krug, anglo-germanski spadaju države poput Njemačke, Irske, Velike Britanije, Austrije i Švicarske. Dok ostale nenabrojane države, države Istočne Europe su u procesu prijelaza pa usvajaju poslovnu praksu iz nabrojanih europskih država i SAD-a.

Prema Rupčić (2018.), u romanskom kulturalnom krugu prisutna je dominantna hijerarhija, točnije izražena je distancija moći pa prema tome zaposlenici imaju mogućnost sudjelovanja u procesu odlučivanja. U ovom kulturalnom krugu izražena je sigurnost koja potiče efikasnost zaposlenika. Zaposlenici zbog osjećaja sigurnosti nemaju potrebu za promjenom radnog mjesta pa prema tome teže ka usavršavanju i uvažavanju znanja. U ovakvom načinu poslovanja lako se dolazi do upravljačkih rutina glede pravila i procedura na čiji utjecaj najviše imaju muškarci. S obzirom na to, može se zaključiti kako u romanskom kulturalnom krugu dominira maskulinitet. On je prisutan i u ostala dva kulturalna kruga, no ipak se u nekim stvarima razlikuje od romanskog kulturalnog kruga. Dolazi do izražene poduzetničke orijentacije, točnije više se teži inovativnosti i individualizmu što za posljedicu ima čestu promjenu radnih mjesta. Za nordijski kulturalni krug karakteristična je demokracija i fleksibilnost, a cijene se kreativnost i preuzimanje rizika. Navedeni kulturalni krugovi znatno se razlikuju, a kroz tablicu 1. ističe se samo jedna od kategorija.

Tablica 1. Kulturalni krugovi prema upravljačkim kategorijama

	<b>ROMANSKI KULTURALNI KRUG</b>	<b>NORDIJSKI KULTURALNI KRUG</b>	<b>ANGLO- GERMANSKI KULTURALNI KRUG</b>
<b>STRATEGIJE</b>	Globalna	Diferencijacije	Diversifikacija
<b>ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</b>	Centralizirane	Hibridne	Hibridne
<b>KOORDINACIJSKI MEHANIZMI</b>	Tehnokratski	Personalni	Tehnokratski

Izvor: izrada autora prema Rupčić, 2018.

Tablica 1. prikazuje razliku kulturalnih krugova prema upravljačkim kategorijama. Prema Rupčić (2018.), poduzeća nordijskog kulturalnog kruga primjenjuju strategiju diferencijacije koja se temelji na proizvodima visoke tehnologije i kvalitete, ali i visoke cijene. Svojim proizvodima jamče otpornost, trajnost i pouzdanost čime opravdano zaslužuju svoje mjesto na globalnom tržištu. S druge strane, anglo-germanska poduzeća koriste se strategijom diversifikacije. Oba kulturalna kruga imaju kvalitetu i želju za konstantnim napredovanjem, no anglo-germanska poduzeća naglasak stavljaju i na etnocentrizmu. Njime žele istaknuti važnost svoje nacionalne kulture te oblike svoga ponašanja prenijeti na strana tržišta. Romanski kulturalni krug također ističe važnost etnocentrizma. Zanimljivo je napomenuti kako se poduzeća romanskog kulturalnog kruga razlikuju. Dok su jedne države usmjerene na proizvodnju standardiziranih proizvoda za domaća tržišta, druge, one razvijenije, usmjerene su na kvalitetu i dizajn (Italija i Francuska) primjenjujući globalnu strategiju. Što se tiče organizacijske strukture, u nordijskom i anglo-germanskom kulturalnom krugu prevladavaju hibridne organizacijske strukture (kombinacija matrične i mrežne). U ovakvim organizacijama vlada demokracija, smanjuje se uloga hijerarhije što potiče zaposlenikovu motivaciju i kreativnost. Jedina razlika je u tome što anglo-germanska poduzeća imaju čvršće organizacijske strukture s ciljem smanjivanja rizika u poslovanju. Kod poduzeća romanskog kulturalnog kruga vrijedi sve suprotno. Ova poduzeća karakterizira birokratizacija i centralizacija, hijerarhija moći, nemogućnost odlučivanja zaposlenika, rascjepkanost, a samim time i veliki troškovi. Posljednja upravljačka kategorija su koordinacijski mehanizmi. Koordinacijski mehanizmi mogu biti tehnokratski i personalni. „Tehnokratski koordinacijski mehanizmi oslanjaju se na alate kao što su planovi, proračuni, formalno izvješćivanje, precizno definirani sustav prijenosa informacija, definirani sustav kontrole kvalitete i nadzora rada i slično. Pritom je riječ o formaliziranim, standardiziranim i centraliziranim postupcima. S druge strane, personalni koordinacijski mehanizmi u središte stavljaju čovjeka te koordinaciju temelje na intenzivnoj komunikaciji, delegiranju poslova, opunomoćenju zaposlenika, formiranju međufunkcijskih timova i slično (Rupčić, 2018.:132). Iz navedenog se može zaključiti kako anglo-germanski kulturalni krug stavlja naglasak na standardizaciju i centralizaciju te ih se može svrstati u tehnokratski koordinacijski mehanizam. S obzirom na individualizam anglo-germanskih poduzeća koje su orijentirane na dominaciju vođu i umanjivanje rizika, individualizam nordijskog kulturalnog kruga okrenut je zaposlenicima. Ovdje je naglasak na motivaciji i poticanju zaposlenikove kreativnosti čime ovaj krug svrstavamo u personalne koordinacijske mehanizme. Koordinacijski mehanizmi povezani su sa strategijama i organizacijskom strukturom kulturalnog kruga. Osvrćući se tako na navedene karakteristike tih upravljačkih

kategorija može se zaključiti kako romanskom krugu više odgovaraju tehno-kratski koordinacijski mehanizmi. Oni u središte ne stavljaju zaposlenika i njegove mogućnosti te imaju velike troškove zbog čega koriste razne alate kontrole i nadzora.

Kako navodi BizzPortal.ru (2019) karakteristike europskog načina upravljanja su: poštujući stav, lojalnost menadžera, tehnička priprema radne snage, kvaliteta i inovativnoat, kompetencije, učinkovitost i slično. Primjerice, u zemljama poput Velike Britanije, Norveške i Švedske ovlast je dodijeljena i srednjoj razini zaposlenika. Europske menadžere ne motivira samo novčana naknada i poticaji te su skloni visokoj razini profesionalizma.

Kao zaključak na europski menadžment treba napomenuti kako poduzeća posloju po dvorazinskom principu upravljanja. Točnije, poduzeće čini i nadzorni odbor i uprava. Uprava ima funkciju upravljanja, dok nadzorni odbor ima stratešku funkciju.

## **5.2. Američki menadžment**

Američki menadžment u mnogo toga razlikuje se od europskog. Karakteristike američkog načina poslovanja svima su dobro poznate ponajprije iz američkih filmova. Detaljnije pojašnjenje ovog menadžmenta može se započeti s primjerom iz prakse. Kako navodi portal Net.hr (2015.) došlo je do još jedne optužbe na račun tvrtke Apple ovoga puta od tvrtke Mission Motors. Apple je jedna od najpoznatijih kompanija za proizvodnju smart uređaja, no prema nagađanjima dugo se šušalo kako ova tvrtka kreće u proizvodnju električnog automobila. S obzirom na to da je tvrtka poznata po svojoj kvaliteti opravdano je da ima i kvalitetnu radnu snagu. Tako se Apple odlučio na „krađu“ zaposlenika, ne samo tvrtke Mission Motors, nego i A123 Systems te Tesla Motors. Project Titan čisti je primjer natjecateljstva i rivalstva koji se često pojavljuje na američkom tržištu. Američki menadžment ima potrebu za konstantnim jačanjem konkurentnosti što dovodi do drugačijeg odnosa prema ljudskom kapitalu od europskog menadžmenta. Prema Rupčić (2018.), u američkom menadžmentu često se upotrebljava pojam „rat za talente“. Američki menadžment svoju radnu snagu često otima od svoje konkurencije ili ih pronalazi u najranijoj fazi, dok su još studenti. Za njihove zaposlenike karakteristično je često mijenjanje radnog mjesta, potreba za konstantnim dokazivanjem te povećanjem inovativnosti i produktivnosti. Ono što europski menadžment po uzoru na američki počinje polako uvoditi u svoje poslovanje je fleksibilnost. Točnije, rade od kuće ili u virtualnom obliku, rad na pola radnog vremena i slično. Također, osim fleksibilnosti razlikuje ih i sklonost prema riziku. Dok se u Europi teži stabilnosti te se sve detaljno analizira i promatra, u Americi

se teži ka rizičnim odlukama i profitu. Često se provode financijske kontrole i izvješća sa željom dokazivanja, menadžeri su skloniji su individualizmu i ostvarivanju vlastite karijere. Luksuzni uredi, samouvjerenost, potreba za vodstvom i rivalstvom, prvo je što čovjeku zapadne za oko gledajući američke filmove. Međutim, sve je to njihova stvarnost i na neki način dio njihove kulture. Za kraj, treba napomenuti kako u svom poslovanju primjenjuju jednorazinski model korporativnog upravljanja. Model se sastoji od odbora direktora koji obnašaju i nadzornu i upravljačku funkciju. Izvršni direktori obavljaju upravljačku funkciju, a neizvršni nadzori poslovanje.

S obzirom da se Amerika dijeli na Sjevernu i Južnu, moguće je uočiti razlike u menadžmentu. Tako Vrljić (2014.) ističe da Sjevernu Ameriku karakterizira slab kolektivism. Zaposlenici su usmjereni na postizanje rezultata i skloni su natjecanju. Kod njih se slabije ističu emocije, to jest nisu privrženi obitelji kao što je slučaj u Latinskoj Americi. Međutim, za razliku od Sjevernih, Južnoameričke zemlje najviše pažnje posvećuju timskom vodstvu i samozaštiti.

## **5.2. Japanski menadžment**

Prema Rupčić (2018.), japanski menadžment najviše pažnje posvećuje kolanju informacijama, a samim time ljudskom kapitalu. U njihovom načinu poslovanja bitnu ulogu imaju zaposlenici. Poticanjem zajedništva i produktivnosti te osjećaja jednake vrijednosti zaposlenicima se daje pravo u donošenju odluka. Konačne odluke se donose konsenzusom, a ne glasovanjem jer se smatra da ovakvim načinom nitko nije gubitnik. Japanskim poduzećima svojstvena je ugodna radna atmosfera, osjećaj sigurnosti i lojalnosti. Zaposlenici često u svojim menadžerima vide očinsku figuru, a u svojim poduzećima dom. Razlog tomu je i činjenica da zaposlenici u svojim poduzećima rijetko dobiju otkaz, čak je riječ o doživotnom zaposlenju. Za razliku od američkih zaposlenika, japanski više cijene različite oblike pohvala i priznanja za njihov prepoznat trud i rad, nego neki oblik materijalne pohvale. Razlog zašto mnoge zemlje teže upravo japanskom načinu poslovanja leži u načelu kontinuiranog unaprjeđenja. Ovo načelo temelji se na konstantnom unaprjeđenju, radu s 0 grešaka, odnosno uklanjanju problema u prvim znacima njihova pojavljivanja. Za što su u jednu ruku ponovno odgovorni kvalitetni i cijenjeni zaposlenici. Uspjeh japanskog gospodarstva može se prepisati i njihovim planiranim upravljanjem. Naime, kod japanski poduzeća neće doći do gomilanja zaliha, opreme, zaposlenika ili resursa. Njihovi strojevi za razliku od američkih koji rade prekomjernom brzinom, rade na 2/3 pune snage. Čime osim što štede kvalitetu i vijek trajanja strojeva, smanjuju i nepotrebne troškove. Koliko detaljno planiraju svoje poslovanje govori i činjenica da jedan od ključnih temelja urednost. Svaka stvar mora biti na svome mjestu, označena na

pravi način te lako i brzo dostupna svakom zaposleniku. Za razliku od američkog menadžmenta, japanski je usmjeren na dugoročne investicijske odluke. Poznato je da provode detaljne kontrole. Međutim, od financijskih kontrola, ipak veću pozornost usmjeravaju na kontrolu kvalitativnim pokazatelja. Iako mnogi uspjeh njihovog gospodarstva prepisuju razvoju tehnologije, navedeni čimbenici ipak su dio njihove nacionalne kulture i načina života. Zajedništvo i jednakost vidljiva je u nošenju uniformi, ne samo u školama, nego i na radnim mjestima. Navike stečene kući, nose i na posao. Iako se brojne razlike japanskog menadžmenta u odnosu na ostale, mogu gledati kao korisne prednosti kojima se ističe uspjeh njihovog gospodarstva, oko jedne stvari se ne bi složili. Naime, ono što europski i američki menadžment zasigurno ne bi prihvatio je stavljanje poslovnog života prije privatnog. Radni uvjeti u kojima se tolerira prekovremeni rad i oduzima pravo na godišnji odmor prihvatljivi su jedino u japanskom poslovanju.

Vrljić (2014.) ističe kako su Japanci zadovoljni sadašnjim položajem njihovog menadžmenta. Međutim, pojavom globalizacije i oni su se podvrgli prilagođavanju drugim kulturama i zakonskim procedurama. Jedan od potencijalnih problema javio se kod mladih ljudi koji mijenjaju svoj način života. Danas mladi Japanci teže europskom menadžmentu. Osim navedenog, javljaju se problemi demografske prirode, starenje radne snage, ali i oni ekonomski, niže plaće. Međutim, sve dok japanski menadžment karakterizira želja za konstantnim organizacijskim učenjem i napredovanjem, udruživanje odijela unutar organizacije te prilagođavanje poslovanja kulturi tradicijski japanski menadžment ostat će stabilan.



## 6. MEĐUNARODNO PREGOVARANJE

Pregovaranje je neizostavan proces u svakodnevnom životu pojedinca, bilo da je riječ o privatnom ili poslovnom pregovaranju. Pregovaranje se može definirati kao komunikacija tj. dogovor između dviju strana koje za cilj imaju zadovoljenje osobnih ili poslovnih potreba. Ovaj proces često nije jednostavan. Do nesporazuma dolazi i u pregovaranju između pojedinaca iste kulture. S toga se dolazi do zaključka kako je teško postizanje dogovora u međunarodnom pregovaranju dio svakodnevice. Naravno, međunarodno pregovaranje nije jednostavno. S ciljem zadovoljavanja potreba objema strana potrebno je voditi računa o normama i percepcijama druge kulture.

Iako su pregovori sveprisutni u gotovo svim područjima života i ekonomski su posebno važni na individualnoj ili korporativnoj razini te na međunarodnoj razini, mnogi ne misle da imaju dovoljno kapaciteta ili izbjegavaju sukobe koji su u osnovi pozitivni. To je vjerojatno rezultat nedovoljnog razumijevanja samog procesa. Korištenje raznih manipulacija kao pregovaračke strategije također je dovelo do nepopularnih pregovora u određenim područjima. I danas se mogu susresti neki ljudi koji misle da su pregovori nepravedan proces: jaki uvijek pobjeđuju, a slabi neizbježno propadaju. Nažalost, ova metoda ne uzima u obzir osnovnu činjenicu da je pregovaračka moć pojam koji se odnosi na sposobnost pojedinaca da prevladaju. Uvijek je relativne veličine i može se temeljiti na nizu čimbenika. Dobra strana je divljenje, poštovanje i popustljivost, a loša strana strah, neprijateljstvo, odbacivanje i osveta. Uz ovo objašnjenje, također se može istaknuti da je takozvano „zlatno pravilo“ pregovaranja: „Ljudi neće s vama pregovarati ukoliko ne vjeruju da im možete pomoći ili da im možete nauditi“ (Hercigonja, 2017.:11). Stoga, cilj svakog pregovarača mora biti naučiti kako je pomagao ili naštetio konkurentima i kako su oni pomogli i naštetili njima. Razmatrajući ta pitanja, istinski će se i objektivno razumjeti vlastita moć pregovaranja.

Konačni ishod pregovora nikada nije unaprijed određen, a u mnogim slučajevima dobro pripremljen i iskusan pregovarač može vlastitim oružjem nadvladati protivnika u procesu postizanja svojih ciljeva. U stvarnom životu, bilo privatnom ili poslovnom, ljudi su prisiljeni pregovarati s ljudima složenih i neugodnih osobnosti ili ponašanja kako bi se ostvarili svoje ciljeve. Kao rezultat toga, često ne mogu doći do kreativnih i obostrano korisnih rješenja. Tada se doista mora osloniti na osobnu razboritost i domišljatost te savjete iskusnijih ljudi, umjesto da se unaprijed odustane od pregovora. Bitno je napomenuti da se situacija pogoršava uzvraćanjem agresijom na agresiju.

Međunaordno tržište je veliko te je tako sklono čestim promjenama što sa sobom iziskuje i promjene u međunarodnom pregovaranju. Uspješno međunarodno pregovaranje temelji se na nekoliko čimbenika koje treba dobro istražiti prije upuštanja u sam proces pregovaranja. Matić (2017.:25) u svom radu navodi sljedeće korake kojih se treba strogo pridržavati u procesu pripreme:

1. „Istraživanje društvenih običaja.
2. Poznavanje poslovne prakse.
3. Poznavanje zakonskih i drugih propisa.
4. Sastavljanje plana i tijeka akcije.
5. Sastavljanje strategija i taktika pregovaranja.
6. Predviđanje situacija i procesa pregovora“.

Kultura, običaji i jezik prvo je što vas asocira na suradnju s drugim zemljama. Upravo je to prvi, ali i najbitniji korak koji vodi uspješnim pregovorima. Poznavanje kulture druge strane smatra se jednim dijelom i poslovnim bontonom, a ujedno stvara lijepu sliku o vama u očima drugog pregovarača. Nepoznavanje kulture nužno ne mora značiti neuspjeh. Odnosno, ne znači da će vas pregovarač manje cijeniti. Međutim, u nekim kulturama to može igrati ključnu ulogu te za posljedicu imati neugodne situacije poput konflikta ili prestanka pregovora. Međunarodno poslovanje zahtijeva prilagođavanje i drugačijim načinom poslovanja od uobičajenog. Tako korak bliže uspješnom pregovaranju koje za cilj ima uspješnu poslovnu suradnju bit će dobro poznavanje poslovne prakse druge strane. Istraživanju poslovne prakse i predviđanju poslovne suradnje pomoći će i istraživanje zakona i propisa druge zemlje. Bitno je prije samog početka pregovora otkloniti nepotrebne procedure prouzrokovane mogućim neslaganjem između politika i zakona država. Nakon proučenih karakteristika određene zemlje kreće se na korak planiranja. Sljedeći korak podrazumijeva sastavljanje plana kojim se želi realizirati zacrtani zajednički cilj, kao i sam tijek kojim će teći proces pregovaranja. Poželjno je predvidjeti sve moguće ishode, rješenja potencijalnih problema i alternative. U ovom koraku treba biti realan i biti svjestan da se zbog pregovora sa zemljom drugačijih vrijednosti i običaja može očekivati nepodudaranje u mišljenjima, stavovima i uvjerenjima. Nakon smišljenog plana treba prijeći na odabir strategija i taktika kojima će se „dobiti“ pregovarača. Strategije i taktike pregovaranja detaljno će se obraditi u sljedećem potpoglavlju. Odabir određene strategije i taktike govori o pregovaračkom iskustvu i njegovim kompetencijama, ali dosta toga govori i o njemu kao osobi. Snalaženje u određenim neugodnim ili nepredviđenim situacijama može biti samo dodatan plus u stvaranju pozitivne slike o sposobnosti pregovarača. Međutim, korištenje određenih tehnika

može odvesti pregovarača i u krivom smjeru. Česte su situacije kojima se korištenjem raznih taktika pokušava izmanipulirati pregovarača. Prethodni objašnjeni korak usko je povezan s posljednjim. Kako ne bi došlo do zabune, predviđanje situacije i pregovora odnosi se na predviđanje pregovaračkog snalaženja s drugom stranom, a ne predviđanje tijeka pregovora. Sljedeći sve navedene korake minimalne su šanse u postizanju ishoda suprotno od zamišljenog.

S obzirom da je naglasak ovog rada na kulturi, u nastavku se, kroz tablicu 2., ističe utjecaj kultura na proces pregovaranja.

Tablica 2. Načini na koje kultura može utjecati na pregovaranje

<b>ASPEKTI PREGOVARANJA</b>	<b>RASPON</b>	<b>KULTURALNIH</b>	<b>REAKCIJA</b>
<b>Definicija pregovora</b>	Ugovor	←→	Odnos
<b>Percepcija prilika</b>	distributivne	←→	Integrativne
<b>Odabir pregovarača</b>	stručnjaci	←→	povjerljivi suradnici
<b>Protokol</b>	neformalan	←→	Formalan
<b>Komunikacija</b>	Izravna	←→	Neizravna
<b>Osjetljivost na vrijeme</b>	Visoka	←→	Niska
<b>Sklonost riziku</b>	Visoka	←→	Niska
<b>Grupe nasuprot pojedinaca</b>	kolektivizam	←→	Individualizam
<b>Priroda sporazuma</b>	specifični	←→	Opći
<b>Emocionalnost</b>	Visoka	←→	Niska

Izvor: izrada autora prema Brkić, 2017.

Tablica 2. prikazuje deset načina na kojih kultura može utjecati na proces pregovaranja. Prvi aspekt pregovaranja je definicija pregovora. Kao što kaže i sam naziv, riječ je o onome o čemu se zapravo pregovora. Ovisno o kulturi, cilj pregovaranja može biti ugovor tj. sklapanja

određene ponude i zadovoljenje željenog interesa ili odnos tj. sklapanje suradnje, unaprjeđenje uspješnosti poslovanja temeljenog na novim korisnim informacijama. Percepcija prilika koje se postižu pregovaranjem mogu biti distributivne ili integrativne. Ovisno sklonosti pojedine kulture, distributivnim pregovaranjem jedna strana postaje gubitnik, dok su kod integrativnog obje strane pobjednici. Detaljnije pojašnjenje ova dva stila pregovaranja nalazi se u sljedećem potpoglavlju. Kod odabira pregovarača organizacije odabiru stručne osobe ili povjerljive suradnike. Pojedine kulture svoje pregovarače izabiru prema stupnju povjerljivosti, njihovoj povezanosti i grupaciji, kao i samom načinu donošenja odluka. S druge strane, način odabira pregovarača neki temelje na iskustvu, snalažljivosti i kompetencijama. Sam proces odvijanja pregovora ovisi načinu poslovanja koje je karakteristično za tu zemlju. Primjerice, za formalan način poslovanja karakteristična su nešto stroža pravila. Točnije, određene geste, načini pozdravljanja i rukovanja. No, za neformalan način poslovanja bitno je graditi opušten odnos temeljen na prijateljstvu. Sljedeći aspekt pregovora često je usko povezan s neformalnim i formalnim pregovaranjem. Pojedine kulture strogo drže do načina kojim komuniciraju. Tako, razlikujemo verbalnu tj. izravnu komunikaciju, s naglaskom na ono što se govori i neverbalnu tj. neizravnu komunikaciju, s naglaskom na koji se način govori. Često se u onim kulturama u kojima vlada neformalan način poslovanja ne vodi pretjerana briga o neverbalnom načinu komuniciranja, ali i obrnuto. Kulture s formalnim načinom poslovanja vode brigu o gestama i mimikama. Međutim, ne mora nužno biti tako. Percepcija o vremenu može biti visoka i niska. Za neke kulture „vrijeme je novac“. Što znači da vrijeme smatraju dragocjenim te ljude koji svoje vrijeme odvajaju za njih izuzetno cijene, nikada ne kasne i svoje obaveze ispunjavaju u zadanom roku. Kada je riječ o sklonosti riziku, pojedine zemlje koje imaju nisku sklonost riziku zahtijevaju detaljne analize te sporije ulaze u pregovore. Dok za one s rizičnije, vrijedi obrnuto. O vremenu trajanja pregovora ovisi vlada li u pojedinoj kulturi kolektivism ili individualizam. Kolektivism karakterizira grupa ljudi, timski način poslovanja i donošenje odluka konsenzusom. Individualizam karakterizira pojedinac, samostalno donošenje odluka te fleksibilnost i funkcionalnost. Priroda pregovora može biti opća i specifična. Kod općeg pregovora fokus je na postizanju suradnje s jasnim interesima, dok kod specifičnog pregovora često postoje skriveni interesi. Kao zadnji aspekt kulture koji utječe na pregovor je emocionalnost. Postoje kulture koje sklonost emocijama za vrijeme pregovora cijene te one koje to smatraju manipulacijom i nekom vrstom taktičke igre.

## 6.1. Strategije pregovaranja

Pregovaranjem sudionici žele ostvariti svoj cilj, a prilikom pregovaranja bitno je odabrati strategiju kojom će se taj cilj realizirati. Tako Lewicki i ostali (2009.) ističu dvije vrste strategija, pasivne i aktivne. Pasivnu strategiju čini izbjegavanje, dok se u aktivnu svrstavaju postupci natjecanja, suradnje i prilagođavanja. Strategija izbjegavanja koristi se u slučaju kada pregovarači smatraju da se ciljevi mogu ostvariti i bez pregovora, ako su u međuvremenu postigli dogovor prihvaćajući i rezervne alternative ili ako smatraju da će im postupak pregovaranja samo oduzeti njihovo dragocjeno vrijeme. Međutim, isti autori aktivnu strategiju razvrstavaju u dva stila pregovaranja koji će se detaljnije pojasniti u nastavku.

- **Integrativno pregovaranje** poznato je još i po nazivu *win-win* pregovaranje. Kao što kaže i sam naziv, riječ je o pregovaranju u kojem su oba pregovarača pobjednici. Postoji jedan zajednički cilj, a to je zadovoljenje potreba oba pregovarača. Što znači da ostvarivanje ciljeva jedne strane i dalje ostavlja mogućnost zadovoljenja potrebe i druge strane. Naravno, ovakav stil pregovaranja nešto je kompleksniji i zahtijeva više truda jer potrebno je prikupiti i razmotriti sve informacije, moguća rješenja i scenarije. Zbog toga je bitna dobra komunikacija, posebice kada je riječ o međunarodnom pregovaranju. Pregovaranju u kojem pregovarači mogu imati različite percepcije oko istih stvari, ali i različite vrijednosti. U tim situacijama potrebno je biti prilagodljiv, razumjeti interese drugih, ali jednako tako i čvrst u zagovaranju svojih interesa do prihvatljive granice.
- **Distributivno pregovaranje** poznato je još i po nazivu *win-lose* pregovaranje. Ovo je način pregovaranja u kojima se pregovarači natječu koji će „dobiti“ više. Za razliku od prethodnog stila, kod distributivnog pregovaranja jedna strana gubi. Točnije, jedan pregovarač će dobiti manje od očekivanog. Ovakva vrsta pregovaranja i nije toliko poželjna jer su pregovarači često spremni poduzeti sve samo da izvuku situaciju u svoju korist. Mogući ishodi ovakvog pregovaranja su popuštanje s obje strane, prekid pregovora zbog konflikta ili pronalaženje alternative. No, ono što im je zajedničko je maksimalno zadovoljenje određene potrebe.

S obzirom da navedeni stilovi pregovaranja imaju različite ciljeve, različiti su i koraci u njihovom postizanju. Koraci u procesu integrativnog pregovaranja (Reili, 2016.:19):

1. „Utvrđivanje i definiranje problema.
2. Razumijevanje problema te otkrivanje interesa i potreba.

3. Smišljanje mogućih rješenja problema.
4. Procjena rješenja i odabir jednog od njih“.

Kod integrativnog pregovaranja u prvom koraku potrebno je definirati problem tj. precizirati koji se to cilj želi postići. Bitno je istaknuti kako se u ovom koraku ne traži rješenje, nego se detaljno definira problem. Naravno, tu treba biti strpljiv i razumljiv jer strane nužno ne moraju imati istu percepciju problema. Nakon što se problem definirao, slijedi postupak otkrivanja interesa. Ovaj korak nije ni malo lak jer potrebno je uskladiti interese različitih strana u postizanju glavnog zajedničkog. Prije svega, interes treba biti postizanje zajedničkog cilja, a zatim se može pregovarati o načinima kojima će se zadovoljiti sporedni interesi koji rezultiraju ostvarenjem zajedničkog. Sada na red dolazi smišljanje rješenja. Kod ovog koraka moguće je preoblikovati problem tako da se rješava prema jednom predloženom, zajedničkom rješenju ili ponuditi različita rješenja u rješavanju postavljenog problema. Bitno je samo uvažiti i saslušati prijedlog i druge strane, a ne odbacivati i negodovati prije same analize tog rješenja. Naposljetku u zadnjem koraku procjenjuju se kvaliteta dogovorenih mogućih rješenja te bira samo jedan od njih. Ovakav način pregovaranja zahtijeva jednaku motiviranost i zainteresiranost svih strana pa je često dugotrajan, ali na kraju isplativ. Nadalje, koraci u procesu distributivnog pregovaranja (Reili, 2016.:14-15) uključuju:

1. „Procijeniti cilj druge strane, njezinu točku otpora i cijenu prekida pregovora.
2. Upravlјati percepcijom druge strane o pregovaračevom cilju, točki otpora i cijeni prekida pregovora.
3. Promijeniti percepciju druge strane o vlastitom cilju.
4. Manipulirati stvarnom cijenom odugovlačenja ili prekida pregovora“.

Navedeni koraci najbolje će se pojasniti kroz primjer. Neka se za primjer uzme kupovina poslovnog prostora. Prvi korak bit će prikupljanje informacija o cilju druge strane, kao i granicama do kojih je suprotna strana spremna ići. Točnije, nakon koje granice je mogući otpor. Strana koja prodaje nekretninu često će pružati otpor u pružanju potrebnih informacija. S toga je najbolje osloniti se na samoga sebi te istražiti sve raspoložive dokumente. Korisne informacije u prvom koraku zasigurno su cijena nekretnine, broj zainteresiranih kupaca, stručni savjeti odgovornih osoba o stvarnoj kvaliteti i vrijednosti nekretnine i slično. Drugi korak zahtijeva od pregovarača da upravlja percepcijom druge strane, to jest prodavateljem nekretnine. Cilj je da druga strana stekne dojam o cilju pregovarača. Pregovarač, tj. kupac nekretnine kontroliranjem informacija usklađuje svoje ciljeve ciljevima druge strane kako ne

bi došlo do otpora u samom početku. Trećim korakom pregovarač može preokrenuti situaciju u svoju korist, što i je njegov početni cilj. To se postiže preoblikovanjem vlastitih ciljeva u više poželjne ili ciljeva druge strane u manje poželjne. Međutim, treba biti oprezan kako ne bi došlo do neželjenog obrata. Posljednji mogući korak u distributivnom pregovaranju je odugovlačenje, pritisak ili prekid pregovora. Ovaj korak najčešći je u situaciji kada prodavatelj nije u poželjnoj poziciji pa su manipulacije moguće. Primjerice, ako se drugoj strani vremenski rok igra veliku ulogu moguća su odugovlačenja dok ta strana ne bude prisiljena popustiti. Jednako tako, radili se o situaciji kada ne postoji drugih zainteresiranih strana za kupnju nekretnine prekid pregovora prisilit će drugu stranu na promjenu svojih početnih ciljeva. Međutim, najčešće o vremenskom trajanju pregovora odlučuje stav koje su zauzele obje strane.

## 6.2. Tehnike pregovaranja

U procesu pregovora pregovarači su spremni koristiti se različitim tehnikama kako bi ishod pregovora bio za njih što povoljniji. Često te tehnike nisu etički prihvatljive pa nisu poželjne u situacijama kada nakon pregovora planirate nastavak poslovne suradnje. S toga, riječ taktika također dobro opisuju krajnji cilj pregovarača. Tehnikom kojom pregovarate zapravo stvarate sliku o sebi kao osobi. Pozitivan ishod za osobu koja se koristi nekom od tehnika pregovaranja moguća je jedino u situaciji kada druga strana ne prepozna da je riječ o manipuliranju. Iako se ovakav način pregovaranja ne preporučuje nije na odmet znati nešto više o pojedinim taktikama kako biste znali reagirati nađete li se u sličnoj situaciji. Prema Matošević (2017.) najpoznatije taktike pregovaranja su:

- **Dobar dečko/loš dečko-** tehnika pregovaranja u kojoj sudjeluje više od dvije osobe, a riječ je o timskom pregovaranju. U ovakvom pregovaranju pregovarač bira ulogu „dobrog dečka“ te sa sobom dovodi treću osobu koja igra ulogu „lošeg dečka“. Cilj ove taktike je da „loš dečko“ koristeći konstantne prigovore i zahtijevajući nerealne prohtjeve padne u sjenu „dobrog dečka“. Točnije, ovakvim načinom pregovarač ispada smiren i staložen, dobar dečko koji se spreman na suradnju. Međutim, jedini cilj mu je postizanje maksimalne dobrobiti koristeći ne baš poštenu način igre.
- **Igranje na kartu emocija-** kod pregovora bitnu ulogu ima stav. Međutim, postoje i situacije kada jedna strana popusti pod pritiskom emocija. Ljudi različito reaguju na konflikt, povišen ton ili neugodne situacije što nije nemogući scenariji pregovaranja. Za osobe koje su u takvim situacijama emocionalno ranjive preporučuje se prije popuštanja

ili sklapanja pregovora uzeti par minuta za sebe kako bi odluku donijeli „hladne glave“. Često u takvim situacijama kada druga strana osjeti da je pregovarač emocionalno slab počinje vršiti još veći pritisak. Također, za osobe koje znaju da su slabe na emocionalni pritisak ne bi bilo loše da na pregovore sa sobom povedu treću osobu.

- **Niske lopte ili nisko gađanje**- riječ je o vrlo rizičnoj tehnici kada se u trenutku sklapanja pregovora iznose dodatni zahtjevi ili nedostaci. Najčešći je slučaj u primjerima kada troškovi dostave ili PDV nisu uključeni u cijenu. Kod ove tehnike pregovarač smatra da ako je druga strana već pristala na ponuđenu ponudu male preinake neće promijeniti njegovo mišljenje. Međutim, u takvim situacijama treba biti oprezan jer baš takav stav i način pregovora može drugu osobu izbaciti iz takta što će rezultirati raskidanjem pregovora.
- **Tišina kao sredstvo manipulacije**- pregovor u jednu ruku podrazumijeva nadmetanje i nadmudrivanje. Upravo je to cilj ove tehnike. Točnije, riječ je tehnici u kojoj gubi onaj koji se manje snalazi u pregovoru tj. koji na pregovor nema što reći. Primjerice, kada pregovarač koji je u ulozi prodavatelja ponudi svoju cijenu i pri tom ništa više ne kaže s nestrpljenjem očekuje reakciju i odgovor druge strane. Taj odgovor ključan je čimbenik nastavka pregovora jer iz njega pregovarač stječe dojam o snalažljivosti i zainteresiranosti druge strane. Tišina nikome nije ugodna, posebno u situacijama kada ste u konverzaciju ušli s nekim ciljem. Mogući ishodi takve situacije su da druga strana automatski pristane na tu ponudu, da argumentima dovede prodavatelja u istu situaciju ili da pokrene nevezanu priču kao rezultat svog nesnalaženja.
- **Konačna ponuda**- kao i što sam naziv govori riječ je o tehnici u kojoj pregovarač iznosi svoju konačnu ponudu. Time želi reći kako ne pristaje na dodatno pregovaranje te da se vrijeme trajanja pregovora treba privoditi kraju. Druga strana se stavlja u poziciju u kojoj ne može birati. Ova tehnika je rizična za pregovarača jer je svjestan da druga strana može odustati od pregovora. Osim toga, i sve da dođe do situacije daljnjeg pregovaranja prodavatelj time gazi svoju riječ i o sebi stvara dojam nesigurne i prevrtljive osobe.

### 6.3. Stilovi pregovaranja u različitim zemljama

Kulturne razlike važan su čimbenik međunarodnih pregovora. Očekivanja pregovarača od pojedinih kultura mogu biti nedosljedne njihovim očekivanjima, što može dovesti do krivog rasuđivanja međusobnih preferencija. U situacijama kada postoje kulturološke razlike,



pregovarači trebaju pronalaziti zajedničke kompromise koji neće naštetiti ili uvrijediti niti jednu kulturu ili običaj. Često se u međunarodnim pregovorima fokus stavlja na ljudski odnos tj. način i stil pregovaračevog obraćanja i komunikacije s drugom stranom. Pregovaranje se razlikuje od zemlje do zemlje. U nastavku su detaljnije objašnjeni stilovi pregovaranja u pojedinim zemljama, kao i osobine njihovog poslovnog bontona.

- **Pregovaranje u SAD-u.** Pregovaranje u Americi je opušteno, vrlo brzo s pregovaračima grade prijateljske odnose s ciljem stvaranja što bolje slike o sebi. Glavni fokus pregovora je financijska korist pa u pregovore ne ulaze s emocijama. Iz čega se može zaključiti da pregovaraju s jasnim stavom. Korektni su pa poštuju dogovoreno vrijeme i nikada ne kasne. Lako pristaju na kompromis i brzo sklapaju pregovore, često prvo usmene pa zatim pismene. Amerikanci smatraju da znaju dobro čitati ljude i prepoznati dobre prilike pa se često upuštaju u rizik. Prednost je ta što su uporni i problem smatraju zajedničkim pa ponekad pregovori znaju potrajati. Međutim, imaju jednu veliku manu kada je riječ o međunarodnom pregovaranju. Nedovoljno poznavanje drugih kultura, običaja i navika Amerikancima stvara problem. Različiti principi među kulturama često su prekretnica u postizanju dogovora (Hercigonja, 2017.).
- **Pregovaranje u Kini.** Kina je zemlja poznata po strogom održavanju tradicije pa tako do tradicije drže i u pregovaranju. Kinezi veću pažnju posvećuju procesu pregovaranja, nego samom ishodu. Za kinesku kulturu karakteristično je klimanje glavom, no to u procesu pregovaranja ne znači da se pregovarač slaže s percepcijama druge strane ili da pristaje na njegovu ponudu. Za Kineze nije neuobičajno voditi pregovor i s vrlo bliskim prijateljima. Većina kineskih poslovnih ljudi teško se prilagođavaju međunarodnom pregovaranju. Prema Yong (2013.) 48 % gospodarstvenika oslanja se na prevoditelja u međunarodnom pregovaranju, 87 % njih ne razumije geste i govor tijela pripadnika drugih kultura, 62 % ne razumije kulturne vrijednosti Zapada te 63 % ih zahtijeva kolektivnu raspravu što znači da ne mogu donijeti samostalne odluke.
- **Pregovaranje u Rusiji.** Pregovaranje u Rusiji često je sporo jer tijekom pregovora ostavljaju dojam nezainteresiranosti i ravnodušnosti. Smatraju se „žilavim“ pregovaračima. Partnerske odnose grade također sporo, potrebno im je dosta vremena da steknu povjerenje zato se i smatraju sumnjičavima. Za razliku od Kineza, Rusi više pažnje posvećuju krajnjem cilju, nego procesu pregovaranja. Često znaju biti agresivni u pregovaranju i rijetko pristaju na kompromis jer im u cilju nije dobrobit druge strane

(Balykina, 2015.). Stoga, u pregovorima s Rusima bitno je biti strpljiv, slušati i ne poticati rasprave kako bi izgradili potrebno povjerenje koje će uvelike olakšati daljnju suradnju.

- **Pregovaranje u Japanu**

Kod pregovora s Japancima bitno je doći na vrijeme jer oni na dogovorene sastanke nikada ne kasne. Naprotiv, dolaze 15-20 minuta ranije. Svu pažnju usjmerit će na to kako im se obraćate, ali bitno je istaknuti kako ne vole dodirivanja. Njihovi pregovori znaju potrajati jer kao i Kinezi odluke donose konsenzusom. Svoje pregovaranje Japanci ne temelje na emociji, a često ni na argumentima. Iz tog razloga bitno je ostaviti dobar dojam, steći lojalnost i ostati „čistog obraza“ (Hercigonja, 2017).

Iako su identificirani različiti pristupi pregovaranju između nacionalnih kultura, promjene su stalne. Međunarodna poslovna kultura teži privilegiranju zapadnjačkih pristupa pregovaranju, usredotočenih na rješavanje problema i linearnu komunikaciju, kao i mnoge postavke. Kako su zapadne norme uravnotežene s istočnim i južnim vrijednostima, a lokalne tradicije uravnotežene s regionalnim i nacionalnim pristupima, pregovaračke prakse nastavljaju svoj globalni razvoj.

## **6.4. Neuspješno međunarodno pregovaranje**

U današnjem poslovanju česti su primjeri neuspješnog međunarodnog pregovaranja. Posljedica toga najčešće je nesporazum u komunikaciji ili nedovoljno poznavanje druge kulture. U nastavku su izdvojene neke od najzanimljivijih situacija u kojima je nesporazum u kulturi i običajima doveo do pregovaračkog neuspjeha.

„Primjer 1: Pepsi cola s promotivnom porukom u Tajvanu: „Come alive with Pepsi“ postigla neuspjeh. Promotivna poruka prevedena na kineski je značila „Pepsi vraća vaše pretke iz groba“. Nije uvažen kulturološki kontekst religije. U kineskoj tradicionalnoj religiji, štiju se mrtvi. Ovom porukom učinilo se svetogrđe. Diralo se u mrtve koji su prema kineskoj tradiciji zadobili status svetaca (Vlašec, 2020.:17)“.

„Primjer 2: Na australskom tržištu pokušala se probiti američka avionska kompanija pod nazivom EMU, a Emu je poznata australska ptica koja ne leti. Dakle promotivno ime je sugeriralo siguran neuspjeh. Konzumentima se

prezentirala ironija. Naziv Emu je asociirao na sigurnu propast i neuspjeh (Vlašec, 2020.:17)“..

„Primjer 3: Ime Diet Coke moralo se promijeniti u Cola Light, jer Japanci ne vole dijete. Dijeta je za njih asocijacija na bolest i lijekove (Hercigonja, 2017.:178)“.

Primjer 4: Jedna od najvećih japanskih kompanija koja se bavi proizvodnjom kozmetike, Shiseido, doživjela je neuspjeh na američkom tržištu. Razlog neuspjeha bio je u nepraktičnom pakiranju, a krivac je kompanija koja je ignorirala činjenicu o važnosti praktične upotrebe za Amerikance. Greška je ispravljena lansiranjem proizvoda u novoj ambalaži (Petrović, 2020.).

„Primjer 5: U siromašnim zemljama veoma je važna cijena i veličina pakiranja. Unilever u Indiji prodaje šampon u malim plastičnim vrećicama koje su dovoljne za jednu upotrebu. Također je potrebno obratiti pažnju na simbole koji se koriste na pakiranju u zemljama s visokom stopom nepismenosti, jer se oni često mogu pogrešno interpretirati. Jedna kompanija, proizvođač hrane za novorođenčad u Africi na pakiranju je imala sliku bebe. Afrički potrošači su bili užasnuti. Nakon nekog vremena, otkrilo se i zašto. Naime Afrikanci su interpretirali simbol bebe na pakiranju hrane kao oznaku sastojka. Dakle hrana za bebe zapravo sadrži samljevene bebe. Pogrešna interpretacija simbola, rezultirala je poslovnim neuspjehom (Hercigonja, 2017.:178-179)“.

„Primjer 6: Mnoge uspješne marketing kompanije su propale jer se nije dovoljna posvetila pažnja pratećim uslugama. U nekim zemljama ideja preventivnog održavanja proizvoda nije dio kulture. Zbog toga proizvod treba prilagoditi uvjetima s rjeđim tehničkim servisom. Razina pismenosti i obrazovanja utječu na promjenu uputstava za korištenje proizvoda. Jednostavan izraz u jednoj kulturi može biti potpuno nerazumljiv drugoj i dovesti do pogrešne upotrebe proizvoda“ (Brkić, 2017.:33-34).

Nakon iznesenih primjera može se zaključiti kako je najčešći neuspjeh pregovora nedovoljno poznavanje različitih kultura. No, kulturološke razlike nisu uvijek jedini razlog neuspjeha. Svakako, prije samog međunarodnog pregovora trebalo bi detaljno proučiti kulturu i tradiciju zemlje s kojom će se pregovarati. Nakon toga, fokus treba usmjeriti na pregovarača. Možda se svaki pojedinac neće jednako strogo držati normi svoje kulture. Dok će jedini pratiti svaku vašu

gestu, namjerno tražeći vam zamjerku. Drugi pak možda o tome neće ni voditi računa. Uvijek postoje iznimke. Stoga, osim proučavanja kulture, bitno je proučiti i pregovarača. Često se zbog ljudskih osobina pregovori obustave ili odugovlače, a kulturološke razlike uzimaju se kao izgovor poslovnog neuspjeha. Osim navedenog, razlozi neuspjeha mogu biti i politike države, velika i dugotrajna birokracija, politička nestabilnost, uplitanje trećih strana i sl. Pojedine države strane ulagače tj. pregovarače odbiju svojim velikim porezima, raznim normama i standardima te mnogobrojnim zakonima. Zasigurno niti jednoj strani u pregovoru nije u interesu „izgubiti vrijeme“ na dugotrajan proces rješavanja birokracije. Često u takvim državama veliki utjecaj na pregovore ima i sama vlada provodeći svoje kontrole. Što nije stvar prakse u pojedinim zemljama koje takav način pregovora smatraju odbojnim. To je samo jedan od razloga zbog kojeg bi trebalo prije samih pregovora proučiti zakone pojedine zemlje, ali i samo stanje u njoj. Naravno, niti jednom pregovaraču nije u interesu obustaviti pregovore zbog državnih udara ili političke nestabilnosti. Na kraju, valjalo bi se kao mogući razlog neuspjeha osvrnuti i na treću zainteresiranu stranu u procesu pregovaranja. Bilo da je riječ o drugim organizacijama, samoj vladi ili udruženjima, uplitanje treće strane stvara pritisak na koje pojedini pregovarači mogu različito reagirati.

## 7. MEĐUKULTUROLOŠKA KOMUNIKACIJA

Ljudska komunikacija ima tri glavne funkcije u procesu života: prva - funkcija razvoja mentalnog procesa je komunikacija s razvojnog aspekta; druge dvije funkcije - funkcija prilagodbe okolini i funkcija manipulacije okolinom. S jedne strane, stavljaju pojedinca u odnos s okolinom, u kojoj je komunikacija naš alat za upravljanje okolišem, i obrnuto (Ljubešić, 2005.). Prema istom autoru, komunikacija je u osnovi česta, ali istodobno i osobna. Zajedničko je dijeljenje (mišljenje, značenje, razumijevanje, iskustvo). Iako su svi ljudi različiti, svatko od nas ima neke karakteristike koje su u skladu s drugima. Budući da je ponašanje odraslih fleksibilno, baš kao i u slučaju komunikacije, znanje o osobnosti pomaže pojedincima da se prilagode i cijene jedni druge u komunikaciji.

Interpersonalna komunikacija o kojoj se raspravlja uglavnom se dijeli na govorne i neverbalne činove. Uz to, komunikacija uključuje sadržaje i komponente odnosa. Sadržajna komponenta sastoji se od onoga što je rečeno ili učinjeno, a relacijska komponenta sadrži način na koji se to govori ili čini (Reardon, 1998.). Ako zamislite samo primjer rečenice koju govorite drugoj osobi, poput "Volim te", tada se može reći da je riječ o verbalnom obliku. Naravno, postoje i neverbalni oblici kao što su: kontakt očima, izrazi lica, geste, udaljenost od tijela. Usmene se informacije šalju putem simbola, koji su jezici kojima se može govoriti, pisati ili potpisivati. Iz ovog hipotetskog primjera može se vidjeti da postoji mnogo neverbalnih pojačala u samo jednoj rečenici (jezičnom obliku) koje osoba A govori osobi B. Može se vidjeti kako se jezični znakovi i neverbalni znakovi isprepliću. Poslana glasovna poruka sadrži verbalne i neverbalne simbole. U interakciji licem u lice ono što radimo više je od govora. Neki autori vjeruju da neverbalna komunikacija, točnije geste, mogu pomoći u prenošenju ideja pokretom i istovremeno olakšati postupak kodiranja jezika. Uz to, Graham i Argyle (1975.) istaknuli su da je razlog taj što je jezik evoluirao od gesta, kroz pokazivanje na predmete, oponašanje radnji i na kraju riječi. Sljedeći važan kontekst međuljudske komunikacije je međukulturološka komunikacija. Međukulturološka komunikacija je kao što kaže i sam naziv komunikacija pripadnika različitih kultura. Problemi u verbalnoj komunikaciji među različitim kulturama događaju se jedino u slučaju nedovoljnog poznavanja jezika. Međutim, veći nesporazumi stvaraju se u neverbalnoj komunikaciji. Postoje neke vrlo važne razlike u načinu na koji različite kulture gledaju na različite odnose. Različita pravila povezana s istim odnosom mogu imati velik utjecaj na sadržaj i način komunikacije. Kako bi međukulturološka komunikacija bila uspješna bitno je proučiti verbalne i neverbalne karakteristike i pravila određene kulture. Verbalna komunikacija je komunikacija riječima. Ona ne podrazumijeva samo sporazumijevanje na drugom jeziku, nego

i sam način izgovaranja i interpretiranja pojedinih riječi. Neverbalna komunikacija može biti dodatak verbalnoj, ali često i jedini način sporazumijevanja sa sugovornikom. Ova vrsta komunikacije sastoji se od gesta, dodira, mimika, emocija i ostalih znakova.

Prema Bašić (2014.) tri su načina razlikovanja neverbalnog ponašanja u kulturi:

1. Sastav ponašanja: za svaku kulturu karakteristični su određeni pokreti, geste, intonacije, prostorna udaljenost i slično.
2. Pravila ponašanja: kulture se razlikuju po pravilima ponašanja tj. dodirima, znakovima, emocijama, gestama koji su u određenim situacijama dozvoljeni ili zabranjeni, poželjni ili nepoželjni.
3. Interpretacija ponašanja: pravila ponašanja, kao i sami neverbalni znakovi mogu se različito interpretirati u različitim kulturama.

### **7.1. Prepreke u međukulturalnoj komunikaciji**

Međukulturna komunikacija nije jednostavan proces. Izazovi u komunikaciji osoba iste kulture nisu nepoznate. Suludo bi bilo očekivati da i komunikacija između različitih kultura uvijek teče glatko i po planu. Autori Jones i Quach (2017.) kao najčešće prepreke u međukulturnoj komunikaciji navode:

- Etnocentrizam
- Stereotipi
- Predrasude
- Jezik
- Neverbalna komunikacija.

#### **• Etnocentrizam**

Prema Hrvatska enciklopedija (2021.), etnocentrizam uključuje prosuđivanje aspekata druge kulture prema mjerilima vlastite kulture. Problem nastaje kada pojedinac vlastitu kulturu smatra najboljom, umanjujući vrijednost druge kulture, tražeći da se ta kultura prilagođava ili mijenja po uzoru na njegovu vlastiti. Što prije svega nije etično, a osim neuspješne komunikacije može dovesti i do konflikta (Jones i Quach, 2017.). Primjerice, u današnjem svijetu vrijednost crnaca umanjuje se s vrijednošću bijelaca, engleski jezik se primarnim stranim jezikom, odnos Kine i SAD-a u vlastitom stajalištu o tome tko je središte današnjeg svijeta i slično.

#### **• Stereotipi**

Stereotipi su neizbježni dio današnje svakodnevice. Oni nastaju kada prema vlastitom mišljenju ili stavu stvaramo često pogrešnu percepciju o pojedincu ili grupi (Jonjić, 2017.). Brojni stereotipi postoje već godinama, iako ih je modernizacija današnjeg svijeta „srušila“, većina ih i dalje ne prihvaća. Poput primjerice izraza „crnci su ...“, „žene nogometaša su...“, „žene bi trebale...“ i slično. Slična kategorizacija nastaje i na temelju pojedinih kultura u kojima se prema pojedincu stvara slika o kompletnoj grupi to jest naciji. Prema portalu Kreni zdravo (2021.), česti primjer prihvaćanja stereotipa je njegova široka rasprostranjenost koja u ljudima stvara osjećaj vjerovanja. No, stereotipi ne moraju uvijek nužno biti negativni, postoje i oni pozitivni. Primjerice, negativni stereotipi o Romima su da su neuredni te da vole krasti, a pozitivan stereotip je taj da su glazbeno nadareni.

- **Predrasude**

Predrasude se često poistovjećuju sa stereotipima. Međutim, razlika je u tome što su predrasude izričito negativne. Stereotipi su mišljenja o karakteristikama članova nekog društva ili grupe, a predrasude su negativna mišljenja pojedinaca unutar grupe ili društva (Jonjić, 2017.). Česti su primjeri u kojima se mišljenja o određenim osobama ili grupama stvaraju na temelju pristranosti i sviđanja određenoj kulturi, rasi ili vjeri (Jones i Quach, 2017.). Primjerice, Njemačka je država s velikim brojem pripadnika različite nacionalnosti gdje se društva često formiraju prema pripadnicima iste nacije te gdje su određena mjesta kategorizirana prema društvima sličnih kultura.

- **Jezik**

Jezik je jedna od najočitijih prepreka međukulturnoj komunikaciji, ali možda nije najtemeljniji. Ljudi koji ne dijele isti jezik ili smatraju da ne poznaju savršeno jezik druge osobe mogu imati poteškoće prilikom međusobnog komuniciranja. Međutim, zajednički jezik ne jamči uvijek razumijevanje. Čak i govornici istog jezika nemaju potpuno isto razumijevanje značenja riječi. Postoje situacije u kojima se kulture koje govore istim jezikom ne razumiju uvijek. Na primjer, Amerikanci i Australci, koriste prilično različit rječnik za neke stvari i imaju različit sleng, a govore istim jezikom. Problem u komunikaciji nastaje i zbog nedostatka ekvivalentnosti. Primjerice, u pojedinim jezicima ne postoje riječi koje bi trebala odgovarati istom značenju riječi na drugom jeziku. S druge strane, poznate su i situacije u kojima iste riječi imaju različita, ponekad i bizarna značenja na drugom jeziku pa dolazi do neuspješne komunikacije. Međukulturalnu komunikaciju otežavaju i situacije kada pojedini objekti ili stvari ne postoje u drugoj kulturi što stvara krivu ili otežano percepciju sugovornika.

- **Neverbalna komunikacija**

Krivo tumačenje oblika neverbalne komunikacije najčešća je prepreka uspješne komunikacije među kulturama. Postoji niz primjera načina na koje neverbalne poruke mogu biti pogrešno protumačeno. Neki od njih navedeni su u nastavku:

- **Udaljenost** koju biste mogli držati u razgovoru sa strancem varira od kulture do kulture i netko tko krši ta neizgovorena pravila postavlja nas u vrlo neugodnu situaciju. Preporučena udaljenost u komunikaciji s poslovnim suradnikom ili nepoznatom osobom je od 60 do 120 cm (Brkić, 2018.).

- **Geste i kontakt očima** mogu imati vrlo moćna značenja, ali se ta značenja mogu razlikovati među kulturama. U nekim je kulturama odgovarajući pozdrav rukovanje, u drugima naklon, u trećima zagrljaj. Primjerice, kružne geste kažiprsta i palca što u SAD -u znači „ok“. U Francuskoj može značiti nula ili bezvrijednost, a u Brazilu je to krajnje opscena gesta (Jones i Quach, 2017.).

Kontakt očima također je nešto što varira u različitim kulturama. Arapi, Latinoamerikanci i južni Europljani gledat će u oči partnera s kojim razgovaraju, dok Azijci i sjeverni Europljani koriste samo periferni pogled ili ga uopće neće gledati. U Australiji, ako nema kontakta očima za nekoga se pretpostavlja da je osoba stidljiva, nezainteresirana ili nepovjerljiva. Međutim, ako je kontakt očima predug, tumači se kao vrlo veliki interes, a posebno između muškaraca i žene, smatra se i kao spolni interes (Unavita, 2017.).

- **Vrijeme** se u nekim kulturama smatra kao ciklično, druge ga pak vide linearno. Međutim, i naše korištenje vremena varira. Što znači ako je poslovni sastanak u 10.30 i trebate li i koliko dugo čekati drugu osobu ili doći ranije na sastanak može varirati od kulture do kulture (Jones i Quach, 2017.).

- **Šutnja** je uz slušanje najvažniji dio kako privatne, tako i poslovne komunikacije. Ona ponekad znači i više od izgovorenih riječi jer govori o osobi kao komunikatoru. Šutnjom osoba poštuje sugovornika i njegove izgovorene riječi (Kruljac, 2017.). U pojedinim kulturama šutnja može imati različito značenje. Za neke kulture šutnja može ukazivati poštovanje. Kinezi imaju izreku „Šutnja je zlato ...“. U Australiji tišina se često može tumačiti ili kao sramežljivost ili nedostatak interesa (Jones i Quach, 2017.).

- **Dodir** ima različita značenja u različitim kulturama. Primjerice, na Tajlandu je nepristojno da stranci dodiruju vrh dječje glave jer se glava smatra domom duha ili duše. U zapadnim



zemljama to je vrlo uobičajeno. U mnogim zemljama hodati ruku pod ruku ili držeći se za ruku predstavlja normalan prijateljski odnos. S druge strane, u Europi se to ukazuje na romantičnu vezu (Jones i Quach, 2017.). Dodirom osoba pokazuje svoju osobnost. Prije samog dodira bitno je pratiti sve oblike neverbalne komunikacije. U većini slučajeva sugovornici uvraćaju dodir, ali postoje i situacije kada zbog osjećaja nelagode to ne učine (Pekas, 2020.).

Međutim, ono što je univerzalno u svim kulturama su emocije kao oblik neverbalne komunikacije. Strah, tuga, smijeh i plač jednako će biti prepoznati u svim oblicima međukulturne komunikacije. Jedina razlika bi jedino mogla biti u situacijama u kojima pojedine kulture različito reagiraju na emocije.

## **7.2. Primjeri različitosti u međukulturnoj komunikaciji**

Kroz ovo potpoglavlje iznose se primjeri istraživanja različitih autora prema razlikama u komunikaciji pojedinih kultura. Ovisno o pojedinim čimbenicima koji utječu na kulturu razlikuje se i sam način i shvaćanje komunikacije. Naglasak je na primjerima neverbalne komunikacije.

Često se smatra hladnima pripadnike one kulture koji ne izražavaju svoje emocije niti govorom niti gestama (na primjer Japanci). Dok se s druge strane pripadnike kulture koji izražavaju svoje emocije smatra previše napadnima (na primjer Talijani). Kulturne norme određuju međuljudsku komunikaciju. Argyle i ostali (1986.) zaključili su da su Amerikanci u svom istraživanju međukulturnih razlika u komunikaciji više pozornosti posvetili: izražavanju emocija, izražavanju osobnih mišljenja o intimnim temama i ljubavi. Amerikanci traže pomoć, pronalaze osobne probleme, stavove i osjećaje te traže osobni savjet o svojim bliskim vezama. Njihov način komunikacije s bliskim ljudima jednak je načinu komunikacije s manje bliskim poznanicima, a jedina je razlika što u poznate svrhe komuniciraju sa poznanicima, ali ih i dalje koriste kao izvor socijalne podrške. Međutim, u kulturama Japana i Hong Konga ovakva se svrhovita komunikacija događa između supružnika, dok na japanskom, čak i u bračnom odnosu između muža i žene, ne postoji takav način intimne komunikacije. Japanci imaju posebna i stroga pravila o upotrebi jezika, pa se, na primjer, u japanskoj kulturi smatra vrlo nepristojnim reći "ne" drugoj osobi. Čak i ako nešto ne želite učiniti, bitno je to obavijestiti na suptilniji način, nikad na tako izravan način. To je možda razlog zašto je vrlo teško pregovarati s Japancima, jer je potrebno naučiti kako čitati njihovo „ne“ (Hartley, 1999.). Ljudima koji ne pripadaju ovoj kulturi ponekad je teško razumjeti japansko razmišljanje. U usporedbi s

japanskom kulturom, američka kultura potiče i vrednuje samopouzdanje kao oblik komunikacijske sposobnosti.

Argyle i ostali (1986.) razvili su upitnik o međuljudskim odnosima i pravilima komunikacije, prikupljajući informacije o muškarcima i ženama iz Italije, Hong Konga, Japana i Ujedinjenog Kraljevstva. Na kraju, analizom odgovora zaključili su da se ove četiri kulture slažu samo s četiri navedena pravila:

1. Poštujte međusobnu privatnost,
2. Gledajte se kad razgovarate,
3. Ne razgovarajte o onome što je tajno,
4. Ne kritizirajte druge u javnosti.

Stoga različite kulture mogu na različite načine promatrati pravila istog odnosa, a prema ovom istraživanju, samo su četiri univerzalne. Jezik i geste povezani su i oboje su pod utjecajem kulture. Istraživanje dvojezičnih sugovornika pokazalo je da su se geste pomaknule s jezika i kultura s izraženijim gestama (odnosno češćim) na jezike s lošijim gestama (poput španjolskog na engleski). U istom je istraživanju pokazano da je opisne geste najlakše prenijeti, jer su opisne geste usko povezane s jezičnim izražavanjem. Kada se koriste jezikom u kojem nisu baš dobri, nastavne i tradicionalne geste češće su kod dvojezičnih ljudi (Pika i ostali, 2006.).

Uobičajena upotreba gesta odnosi se na kretanje ruku i dlanova, ali i pokret glave također spada u ovu kategoriju. Čini se da neke geste nadilaze kulturu i jezik. U nekim studijama svi govornici arapskog, bugarskog, korejskog i afroameričkog jezika koriste bočne pokrete glavama s izrazima koji sudjeluju u razgovoru i usmjeravaju glavu na određena mjesta kada raspravljaju o izostancima ili apstraktnim temama, a za poticanje upotrebljavaju klimanje glavom. Međutim, u većini ostalih kultura slušatelji kimaju glavom kako bi ukazali na aktivno slušanje (Hall i ostali, 2019.).

Postoji još jedan u nizu dokaza da kulturni i socijalni čimbenici utječu na komunikaciju. Naime neverbalne i praktične sposobnosti potječu iz latinskoameričke kulture. Budući da Latinoamerikanci žive u dobro povezanim obiteljima i rodbinskim zajednicama, njihova neverbalna komunikacija je očiglednija i kontaktija, poput susreta, rukovanja, grljenja, dugotrajnog kontakta očima i vrlo kratke udaljenosti u kojoj se razgovor odvija (Reardon, 1998.). Hall i ostali (2019.) koriste izraze „kontakt" i „ne-kontakt" kako bi naglasili razlike u međukulturnoj grupnoj komunikaciji. Kontakti su pripadnici kulture u kojoj je komunikacija

češće neposredna licem u lice. Oni usko surađuju, imaju više kontakata, dulje vrijeme, češći kontakt očima i glasno govore. Kontaktnu kulturu čine Arapi, Latinoamerikanci i Južni Europljani, dok su nekontaktna kultura Azijati, Indijci, Pakistanci, Nordijci i ljudi koji žive u Sjedinjenim Državama (Kendon, 1972.). Što je totalno suprotno od nekontaktne kulture. U konverzaciji između ovih kultura dolazi do problema kada se pojedinci kontaktne kulture osjećaju ignorirano zbog neuzvratanja gesti ili kada se pojedinci nekontaktne kulture osjećaju nelagodno i napadnuto zbog istog.

Mnogi su istraživači iznenađeni rezultatima međukulturnih istraživanja izraza lica i razumijevanja emocija lica. Otkrili su da ljudi različitih kultura uglavnom prepoznaju i razumiju primarne emocije (iznenađenje, strah, gađenje, bijes, sreća, tuga) (Ekman i Friesen, 1971.), ali prepoznaju i razumiju i sekundarne emocije (Ekman i sur., 1987.).

Ekman i sur. (1987.) proučavali su razumijevanje izraza lica pripadnika deset različitih kultura. Činjenice pokazuju da će u istoj kulturi osjećaji biti bolje i preciznije prepoznati. Na primjer, Kinezi koji promatraju izraze lica pripadnika kineske kulture uspješniji su u ovom zadatku od razumijevanja izraza lica bijelih Amerikanaca. U istraživanju su sudjelovale četiri skupine ispitanika: kineski Kinezi, američki Kinezi, američki Kinezi i američki neazijski Amerikanci. Što je promatrani izraz bliži izrazu osobe podrijetla, to je razumijevanje tih osjećaja točnije i bolje.

## 8. POSLOVNI BONTON

Poslovni bonton je kodeks koji upravlja očekivanjima od socijalnog ponašanja na radnom mjestu. Ovaj je kod uspostavljen kako bi se „poštivalo i štitilo vrijeme, ljudi i procesi“. Ne postoji univerzalni dogovor o standardnom poslovnom bontonu, koji se može razlikovati od jednog do drugog okruženja. Poslovni bonton uključuje širok spektar aspekata poput govora tijela, dobrog ponašanja, primjerene upotrebe tehnologije i tako dalje.

Pravila odijevanja često se provode na radnom mjestu kako bi se odijevali na način koji odgovara njihovim odgovornostima. Oni također omogućuju „estetsko prepoznavanje“ između članova i ne-članova. Obično poslodavci neće izričito imati pravila odijevanja, već se pravila odijevanja reguliraju normama i ovjekovječuju kroz zaposlenike. Poslovni slučaj je uobičajeni izraz kada se opisuje koja je odjeća prikladna za radno mjesto. Međutim, određeni propisi o odjeći razlikuju se od profesije do profesije. Primjer bi bio kako na uredskom radnom mjestu nije prikladno da zaposlenici nose traper hlače i majicu. Odjeća nije jedina stvar koju pravila odijevanja mogu regulirati. Kodeksi odijevanja često reguliraju dodatke poput nakita i kapa. Na primjer, s izuzetkom vjerskih pokrivala za glavu, većina pravila odijevanja smatra neprimjerenim nošenje šešira na radnom mjestu.

Ispravna „poslovna etiketa i maniri“ vrlo su ključna uloga u izgradnji odnosa na radnom mjestu. Da bi se održali zdravi radni odnosi, zaposlenici moraju biti timski igrači, to znači imati transparentnost, brigu i empatično razumijevanje. Također, korištenje pravilnog govora tijela važno je na radnom mjestu. Zaposlenik koji se predstavlja na način koji pokazuje poštovanje demonstrira onima iznad sebe da uvijek održavaju profesionalnost. Nešto tako jednostavno poput rukovanja dovoljno govori o osobi. Održavanje kontakta očima dobra je vještina koju treba uvijek pamtititi jer kontakt očima pokazuje interes za osobu koja govori. Biti uljudan također je vrlo važno kako bi se izbjegla negativna komunikacija na radnom mjestu. Treba izbjegavati koristiti prljave riječi, pogotovo ako je to stalni problem. Ljudi bi također trebali biti svjesni svog zdravlja i biti pažljivi prema drugima, ne dolazeći na posao bolesni jer to može utjecati i na zdravlje svih ostalih. Ljudi se ne bi trebali hvaliti svojim plaćama, ili naprotiv, cijelo se vrijeme žaliti. Važno je biti svjestan svojih vlastitih postupaka. Ulazak u žestoke rasprave ili čak fizičko nasilje na radnom mjestu ne samo da je neprikladno, već može rezultirati otkazom jer većina radnih mjesta ima politiku „nulte tolerancije“ prema nasilju na bilo kojoj vrsti.

Tehnologija je također važan i novi izvor na radnom mjestu. Međutim, budući da je to noviji alat na radnom mjestu, nisu primijenjena mnoga pravila u vezi s njegovim ograničenjima. Što se tiče mobitela, na tvrtki je da regulira upotrebu mobitela. Što se tiče druge tehnologije, poput računala, mrežni bonton je jednako važan za održavanje zdravih odnosa i profesionalnosti. Važno je osigurati da prilikom pisanja e-pošte, dopisa ili korištenja bilo kojeg oblika komunikacije koji nije licem u lice bude jasan i sažet, tako da neće doći do zabune među kolegama. Međutim, mnoga radna mjesta smatraju neprikladnim da se na radnom mjestu koristi tehnologija na poslu kako se ne bi koristile platforme društvenih medija ili igrale igre. Mnogi poslodavci koriste disciplinske mjere kako bi spriječili zaposlenike da neprimjereno koriste tehnologiju. Nadalje, unatoč disciplinskim mjerama zbog neprimjerene uporabe tehnologije na radnom mjestu, mnogi i dalje provode svoje radno vrijeme „skrolajući“ na webu, što značajno utječe na radnu motivaciju, radni fokus, pa čak i na osobne interakcije.

Iako je većina stvaki poslovnog bontona jedinstven za cijeli svijet, ipak postoje specifičnosti koji se treba pridržavati prilikom uspostavljanja kontakta s poslovnim ljudima iz različitih dijelova svijeta. Prilikom odlaska u stranu zemlju bitno je voditi računa o vlastitom ponašanju jer se time stvara slika o običaju i kulturi zemlje iz koje dolazimo. Uz navedeno, važno je poštivati osjećaje i interese drugih.

U nastavku su navedene karakteristike nekih naroda i zemalja, koji odstupaju od univerzalnog i uobičajenog bontona.

- **„Japan**

- poštivati protokol urednog odijevanja (odijelo, kravata i slično),
- treba se znati „čuti“ i ono što nije izrečeno,
- izbjegavati prisni ton,
- napojnica se ne daje (iako se u međunarodnim restoranima očekuje),
- pri pozdravu – umjesto stiska ruke koristiti naklon,
- potrebno je imati prevoditelja, Japanci vole preciznosti,
- domaćinu se nikad ne smiju okrenuti leđa.

- **Kina**

- rado nazdravljaju,
- odijelo ne predstavlja uvijek statusni simbol,
- treba uzvratiti pozivom za posjet,

- u komuniciranju se iznad svega cijene odlike kao što su: ljubaznost, strpljivost i smirenost.

- **Tajland**

- doticanje je zabranjeno,

- ne zaboravite darove,

- pozdravlja se sklopljenim dlanovima u visini lica“ (više o tome u: Osredečki, 2007.:85).

Osim navedenog Osredečki (2007.) također ističe neke od zanimljivih razlika karakterističnih za pojedine kulture. Primjerice, u Grčkoj se ne naručuje „turska“ kava. Iako se kod razgovora s Europljanima ili Arapima podrazumijeva gledanje u oči, Japanci se svoj pogled tijekom razgovora usmjeriti na sugovornikov vrat ili čvor na kravati. Iz razloga što pogled u oči smatraju nepristojnim. Također, za Japance češkanje glave znači iskazivanje srdžbe, dok se na Zapadu time pokazuje zabrinutost i zbunjenost. Postoje i različiti pokreti rukama kojima se izražavaju različita značenja. Stisnuta šaka o dlan druge ruke u Africi predstavlja odbrojavanje. S druge strane, Arapi će svoju suglasnost s nečim izraziti kroz sklopljene dlanove i uzdignuti kažiprst prema vani. Postoje i situacije kada se minimalna izmjena znakova u određenim zemljama može različito protumačiti. Primjerice, Churchillovo „Viktori“, znak s dva uzdignuta prsta u obliku slova „V“ koji označava znak pobjede u Engleskoj se tumači kao prostački znak ako se ruka obrne.

## 9. OBRAZAC PONAŠANJA

Obrazac poslovnog ponašanja čini naš odnos prema drugima, način na koji se obraćamo ljudima za vrijeme komunikacije, odnos prema kolegama, suradnicima, zaposlenicima, kao i stil odijevanja. Način našeg ponašanja ogledalo je nas samih, naše osobnosti te kao takvo predstavlja i poslovni subjekt u kojem radimo. Na taj način stvara se slika i o poslovnom subjektu. U cilju poslovnog subjekta je naše poznavanje obrasca ponašanja jer nepoznavanje istog može dovesti poduzeće u neugodan položaj.

Etika je znanost o moralu koja pomaže razumjeti moralno ponašanje. Također, svaka organizacije svoj rad temelje na etici. „Poslovna se etika može objasniti kao prirodno vođenje poslova odnosno poslovanje u skladu s prirodom“ (Lazar, 2018.:34). Na polju poslovne etike prihvatite i poštujujte raznolikost kupaca kako biste poboljšali poslovanje tvrtke. U tom slučaju ne smijete manipulirati podacima ili iskrivljavati činjenice. Izdvojene su dvije važne poveznice u poslovnoj etici, naime pravna i komunikacijska etika. Pravna etika uključuje područja ljudskih prava i kodeksa, a njezina važnost leži u poticanju komunikacije među pojedincima i njihovom promišljanju o etici. Stavke koda kao što su lojalnost, neovisnost, profesionalnost i objektivnost u kodu su vrlo važne. Kad se pozivamo na ljudska prava, mislimo na prava svih, a ta su prava uređena Poveljom Ujedinjenih naroda. Prema povelji, svatko ima pravo na samoodređenje, slobodu, vlasništvo i život.

Sljedeće vrlo važno područje etike je komunikacijska etika. Danas je ovo vrlo zanemareno područje i uključuje proučavanje niza tradicija i običaja koji se temelje na dobronamjernosti, logici i etici, pa su to pravila ponašanja koja društvo treba slijediti. Ovo se područje smatra vrlo važnim, jer se kontinuiranim istraživanjem poslovnog svijeta čovjek predstavlja na najbolji način s komercijalnog i privatnog aspekta. Mijenjanjem svijeta mijenjaju se i pravila ponašanja kojima se treba prilagoditi.

Kako navodi Puškarić (2008.) poslovna etika u Hrvatskoj započela je 2005. godine kada su Hrvatska gospodarska komora i Razvojni program Ujedinjenih naroda Global Compact pokrenuli projekt Kodeksa poslovne etike za promicanje etičnog poslovanja. Kod je prihvatilo preko 400 tvrtki u Hrvatskoj.

## 9.1. Standardi dobrog poslovnog ponašanja

Svako dobro poslovno ponašanje vodi se načelom poštivanja mišljenja i osjećaja drugih. Potrebno je posjedovati dobre ljudske vrijednosti koje se prvenstveno očituju u poštovanju prema drugima kao i uvažavanju interesa i stavova drugih ljudi. Cilj dobrog ponašanja odražava se prilikom prepoznavanja određene vrste ponašanja prikladne za određenu situaciju ili osobu s kojom komuniciramo. Temeljni standardi dobrog poslovnog ponašanja pojedinca jesu (Vujić i ostali, 2012.):

- **Izgled** je prvo što se uoči kod ljudi. Karakter i izgled su ono po čemu se ljudi razlikuju jedini od drugih. Prvi dojam stvaramo vođenjem brige i urednosti oko svog izgleda. Pod tim se podrazumijeva način odijevanja, njegovanje lica, tijela, kose, noktiju i slično. Međutim, o vanjskom izgledu govori i način držanja, sjedenja ili stajanja, ton i boja glasa i sl. Naravno, da se čovjek u svom tijelu treba najbolje osjećati, ali jednako treba biti svjestan da svojim izgledom stvaramo percepciju drugih ljudi s kojima smo u kontaktu, posebice ako je riječ o poslovnom kontaktu. S toga, se ponekad poslovan izgled treba razlikovati od vlastitih ukusa kako bi se u prisustvu suradnika izbjegao nelagodan osjećaj i negativne reakcije.
- **Maniri** su dio čovjekovog odgoja i bontona. Oni stvaraju karakternu sliku osobe, a izražavaju se ponašanjem prema drugima. Loši maniri su sebičnost, nekorektnost i netolerancija prema drugima. Izbjegavajući loše manire poželjno je biti obziran te uvažavati potrebe i interese drugih. Čovjek svojim manirima privlači, ali i udaljava ljude. Tako će primjerice grubi, eksplozivni i sebični ljudi svojim ponašanjem stvoriti nepoželjnu organizacijsku klimu, ali zasigurno i otjerati poslovne partnere konkurenciji.
- **Poštenje** je način na temelju kojeg čovjek cijeni i tretira drugu osobu. Jedna od najbitnijih stavki uspješnog partnerstva, ali i samog poslovanja je upravo poštenje. Iskrenim i poštenim ponašanjem stvara se osjećaj povjerenja kojeg ljudi najviše cijene.
- **Uvažavanje** drugih još je jedan način kojim čovjek stvara sliku o sebi. Ljudi često ne dijele jednaka mišljenja, stavove i uvjerenja, no svrha je uvažiti i poštovati stavove drugih. Uvažavanjem drugih, drugi poštuju nas. Sve dok čovjek misli samo na sebe i svoje interese teško će steći povjerenje i potporu drugih.



- **Osobnost** je karakter kojim čovjek pokazuje svoju ličnost. Samouvjerenost, staloženost, spremnost na rizik i sl. samo su neke osobine koji stvaraju prednost u poslovnom svijetu.
- **Stil i takt** podrazumijevaju načine kojima se ljudi obraćaju jedini drugima. Brzopletost i nepromišljenost zasigurno neće stvoriti najbolju sliku u očima poslovnog partnera. S toga, najbolje je prvo promisliti prije nego što se nešto kaže ili napravi.

S druge strane, postoje i principi prema kojima organizacije trebaju temeljiti svoj rad. Prema Žnidarić (2019.) principi poslovnog ponašanja organizacije su: 1) integritet, 2) kvaliteta, 3) profesionalno ponašanje, 4) objektivnost, 5) kompetentnost, 6) poštene poslovne prakse i 7) povjerljivost, privatnost i zaštita podataka.

Iza svake uspješne organizacije stoji dobro posloženo vodstvo i sposobni zaposlenici. Dobro poslovno ponašanje zaposlenika nije dovoljno, ako u organizaciji ne vlada red. Pravila i norme organizacije trebaju biti vodilja i primjer zaposlenicima. Prema navedenim principima organizacije bi trebale biti iskrene kako u svom radu, tako i u odnosu prema svojim zaposlenicima i poslovnim partnerima. Gradeći uspjeh pružanjem kvalitetnih proizvoda i usluga te osluškajući probleme svojih klijenata, organizacije trebaju biti profesionalne. Što znači da trebaju poslovati poštujući zakone i propise koji im se nameću, izbjegavajući situacije i radnje koji bi naštetile ugledu organizacije, ali i njezinih zaposlenika. Poštujući navedeno trebalo bi poštovati i princip objektivnosti. Odnosno, raditi objektivno i pošteno, ne posrćući pred pritiskom tuđih mišljenja i stavova ili primati i nuditi bilo kakve oblike darova ili olakšica koje bi utjecale na njihove poslovne odluke. Poštujući svoj rad, ali i rad svojih klijenata, potrebno je poštovati princip povjerljivosti, privatnosti i zaštite podataka. Točnije, organizacije bi trebale zabraniti otkrivanje bilo kakvih poslovnih podataka za koje prema zakonu ili osobnom dopuštenju nemaju dozvolu za javno korištenje, korištenje u svoju osobnu korist ili za potrebe drugih.

## **10. PRIMJER UTJECAJA NACIONALNE KULTURE NA ORGANIZACIJSKO POSLOVANJE**

U posljednjem poglavlju na primjeru se objašnjava na koji način nacionalna kultura može utjecati na poslovanje. Kroz sekundarne podatke koristeći pomoćne alate detaljnije će se pojasniti na koji se način svjetski poznata kompanija brze hrane, McDonald's, prilagodila indijskoj kulturi i običajima. Kao uvod, u prvom potpoglavlju iznose se opći podaci o samoj zemlji te najbitnije karakteristike njezine kulture i običaja. Nakon toga, slijedi usporedba kultura dviju zemlja prema Hofstedeovom modelu. Indije, kao zemlje čijoj se nacionalnoj kulturi trebalo prilagoditi poslovanje i SAD-a, kao zemlje osnivačice kompanije. Prije glavnog dijela poglavlja prethodi upoznavanje s kompanijom. Iznose se osnovne informacije o McDonald's-u te načinu poslovanja na indijskom tržištu, nakon čega slijedi detaljan opis stvarnih problema i izazova prouzrokovanih indijskom kulturom kojima se McDonald's morao prilagoditi koristeći razne strategije kako bi izgradio uspješnu poslovnu priču na indijskom tržištu.

### **10.1. Indija**

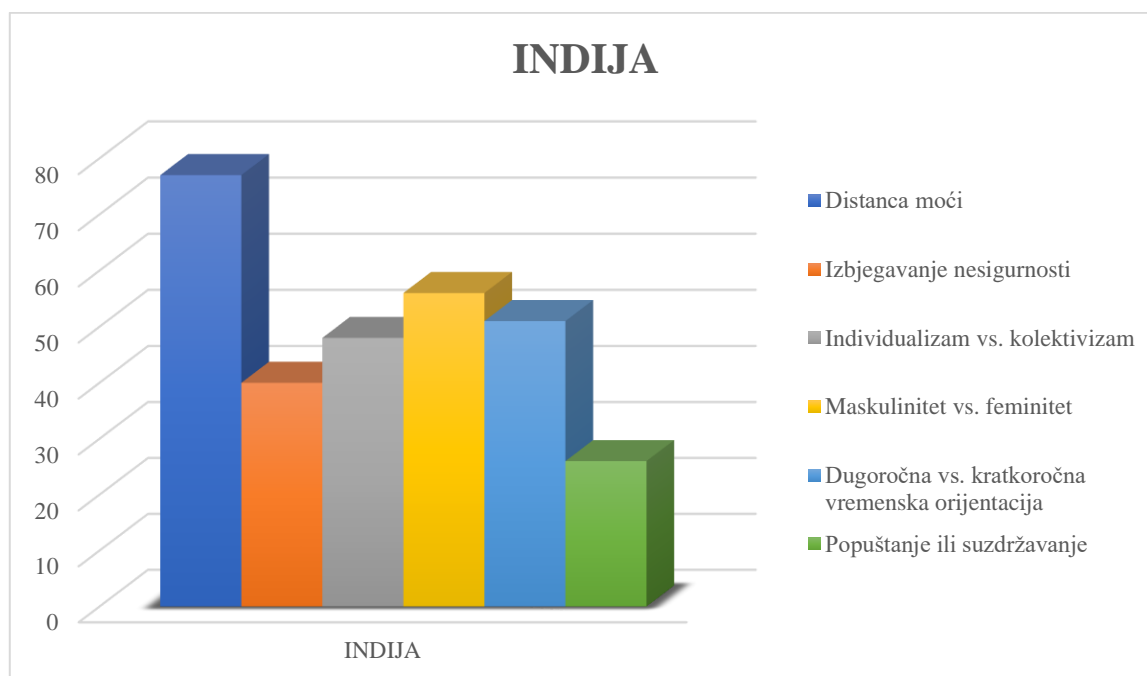
Republika Indija je zemlja smještena u Južnoj Aziji te druga najmnogoljudnija zemlja svijeta, nakon Kine. Prostire se na 3.287.590 km<sup>2</sup> s 1,330,637,000 stanovnika (Dikshit, 2021.). New Delhi glavni je grad Indije. Jezici kojima se najviše služe su engleski i hindi. Država je to koja ima veliki broj regija i etničkih manjina pa tako postoji još preko veliki broj jezika kojima se služe. Postoje čak 23 službeno priznata jezika. Službena valuta kojom se koristi indijski narod je rupija. Indijski narod poznat je po svojoj religioznosti. Velika većina stanovništva pripadu hinduizmu. Dok su u znatno manjoj mjeri zastupljeni islam (14%) i kršćanstvo (2%) (Dikshit, 2021.). Na ljestvici Doing Business Indija se nalazi na 63 mjestu, a prema kategoriji pokretanja poslovanja na 136 (Doing Business India, 2020.). Bez obzira na svoje veliko i raznoliko gospodarstvo, Indija spada u jednu od najsiromašnijih država svijeta. Razlog tomu je veliki broj stanovništva. BDP za 2019. godinu iznosio je 2,100.751 \$, a samo godinu nakon bilježi drastičan pad. BDP u 2020. godini iznostio je 1,900.707 \$ (The World Bank, 2021.).

Indijski narod strogo drži do kulture i tradicije. S obzirom da se radi o državi s velikim brojem regija, za očekivati je da postoji i mnogo različitih kulura. Običaji u kulturama razlikuju se od regije do regije. No, poneka pravila vrijede za gotvo sve. Prema hinduizmu krava se smatra svetom životinjom pa prema tome konzumiranje mesa krave strogo je zabranjeno. Poznato je

kako su Indijci većinom vegetarijanci, a ako i jedu meso, riječ je samo o piletini ili ribi. Njihova hrana jako je začinjena, a kvaliteti namirnica pridaju veliki značaj. Gledajući mnoge serije i filmove ne može se ne zamijetiti njihova raskošna šarena odjeća. Iako time ostavljaju dojam razmetljivosti, ovaj narod raskošan je jedino kada se radi o vječanju. Kod odjevanja bitno je da određeni dijelovi tijela budu pokriveni. Tradicionalnu mušku odjeću čini košulja i dhoti (tkanina kojom se pokrivaju noge), a žensku nošnja koja se naziva Saree (Sawe, 2017.). Diwali je najveći indijski praznik. Radi se o petodnevnom festivalu svjetlosti kojim se slavi zaštita unutarnje svjetlosti od duhovne tame (Zimmermann, 2017.).

## 10.2. Analiza zemalja prema Hofstedeovom modelu

Kao što je navedeno na samom početku rada Hofstedeov model proučava dimenzije nacionalne kulture te njezin utjecaj na društvo. Prije ulaska na tržište i donošenja poslovne odluke važno je usporediti zemlje pregovaračice. Sličnosti i razlike između Indije, zemlje ciljanog tržišta te SAD-a, zemlje ulagača, najbolje će se usporediti prema 6 dimenzija Hofstedeovog modela, kroz sliku 2. i sliku 3.

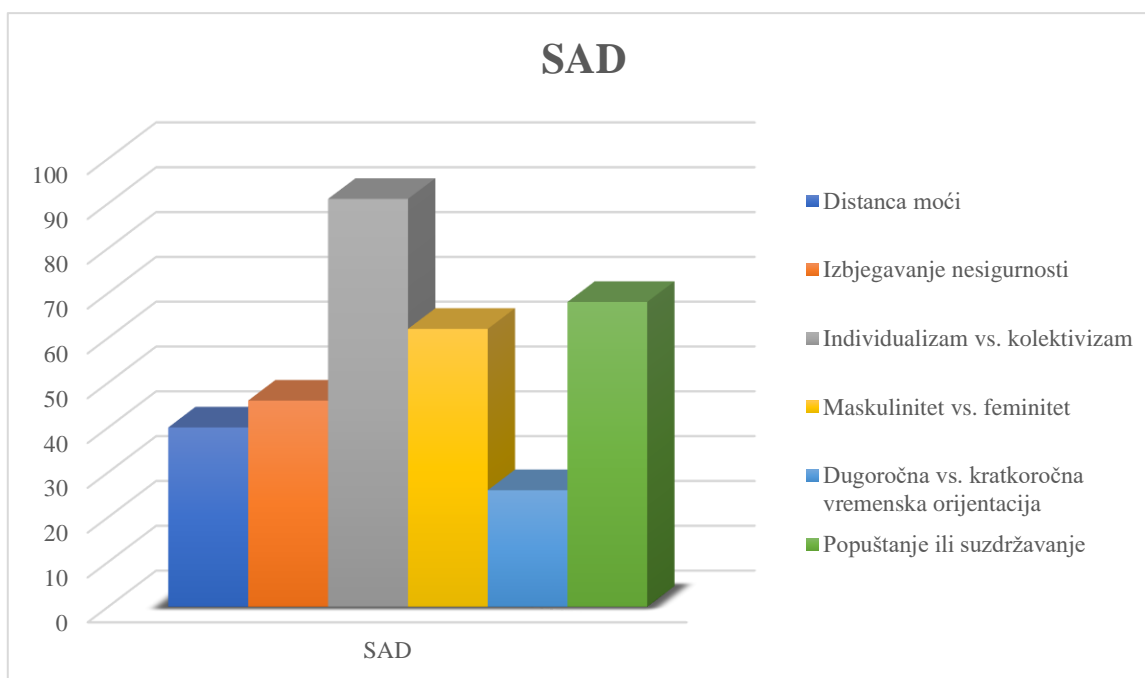


Slika 2. Dimenzije indijske kulture prema Hofstedeovom modelu

Izvor: izrada autora prema Hofstede Insights, 2021.

- **Indija**

Slika 2. prikazuje bodove dimenzija Hofstedeovog modela za Indiju. Prema podacima Hofstede Insights (2021.), distanci moći u Indiji dodijeljena su 77 boda. Ovu visoku razinu moći karakterizira hijerarhija, struktura u organizaciji, ali i društvu je odozgo prema dolje. Društvom se upravlja centralizirano. Za Indiju je karakterističan kolektivism. S obzirom na to da veliku važnost pridaju obiteljskim odnosima, nije ni čudno da većinu odluka i mišljenja donose na temelju konzultacije s obitelji i prijateljima. Zaposlenici su lojalni svojim nadređenima te u njima vide oslonac i sigurnost. Izbjegavanju nesigurnosti dodijeljeno je 40 bodova. Što znači da Indijci ne bježe od nesigurnosti. Njihova strpljivost i spremnost na prilagođavanje vodi uspješnom svladavanju nepoznatih i neočekivanih situacija. U dimenziji maskulinitet i feminitet prevladava maskulinitet. Što znači da u društvima veći uspjesi, postignuća i moći pripadaju muškarcima. S obzirom na to da se prema vremenskoj orijentaciji nalaze na sredini, s 51 bodom, njihova orijentacija ne može se točno odrediti. Vjeruju u „karmu“, tj. da će vam se sve što radite kad tad vratiti u budućnosti. Prema posljednjoj dimenziji, Indija se svrstava u dimenziju suzdržavanja. Strogo su vođeni vjerskim normama pa prema tome ne ugađaju i dozvoljavaju previše slobodnog vremena.



Slika 3. Dimenzije kulture SAD-a prema Hofstedeovom modelu

Izvor: izrada autora prema Hofstede Insights, 2021.

- **SAD**

Slika 3. prikazuje bodove dimenzija Hofstedeovog modela za SAD. Hofstede Insights (2021.) za SAD navodi kako dimenziju distance moći čini samo 40 bodova. Što znači daje distanca moći znatno niža nego u Indiji. Za razliku od Indije gdje zaposlenici očekuju smjernice nadređenih, u SAD-u su zaposlenici samostalni u obavljanju svojih dužnosti. Iz čega se zaključuje da u ovoj državi vlada individualizam. S 46 boda u dimenziji izbjegavanja nesigurnosti, Amerikanci se svrstavaju u društvo koje se također lako prilagođava novonastalim situacijama. S obzirom na to da ih karakterizira fleksibilnost i neformalnost često skloni su novim idejama. Kao i u Indiji, tako i u SAD-u prevlada maskulinitet. S obzirom na vremensku orijentaciju, prevladava kratkoročnost. Usmjereni su na rezultat i zadovoljavanju trenutnih potreba. Za razliku od Indijaca, nisu skloni religioznosti i tradiciji. Iako rade naporno, Amerikance karakterizira popustljivost. Vole luksusne stvari i putovanja, za zadovoljavanje vlastitih potreba i uživanje uvijek nađu vremena.

### **10.3. McDonald's u Indiji**

McDonald's je najpoznatiji restoran brze hrane u svijetu. Braća McDonald osnovali su danas svjetski poznat restoran davne 1948. godine u San Bernardinu, Kaliforniji. Godine 1955. u poslovanju im se kroz franšizu pridružio Ray Kroc te od tada do danas ovaj restoran ispisuje povijest (McDonald's US, 2021.). Jedna od najsnažnijih korporacija svijeta danas posluje u preko 39 198 restorana diljem svijeta u preko 120 zemalja (Statista, 2020.). Rijetko tko danas nije čuo za McDonald's. Svoj imidž izgradili su na brojnim simbolima, počevši od velikog slova m žute boje, klauna Ronalda, kultnog Big Mac-a pa sve do Happy Meal-a. Svoju uspješnu poslovnu priču grade i nadograđuju iz godinu u godinu. Svakim danom osvajaju nova tržišta i gradove prilagođavajući svoju ponudu preferencijama potrošača i kulturama zemalja. Samo jedno od tržišta na kojem uspješno posluje već preko 20 godina je i indijsko tržište.

U glavnom gradu Indije, New Delhiju, 1996. godine otvoren je prvi McDonald's restoran. Trenutno, u zapadnoj i sjevernoj Indiji otvoreno je preko 300 restorana u 42 grada. Plan im je do kraja 2022. godine otvoriti još 25-30 restorana (IndiaTv, 2021.). U Indiji poslovanje McDonald's-a podijeljeno je na dva teritorija u kojima licencu imaju različiti vlasnici. Sjever i istok Indije pod upravom je Connaught Plaza Restaurants Private Limited sa sjedištem u New Delhiju. Dok su zapad i jug pod upravom Hardcastle Restaurants Private Limited sa sjedištem u Mumbaiju (McDonald's India, 2021.). Kako navodi Calderon Carrillo (2019.) najveći broj otvorenih restorana nalazi se upravo u ta dva grada. Osim što su tamo smještena dva

distribucijska centra, riječ je o metropolama u kojima je smješteno najviše bogatog stanovništva i stanovništva srednje klase. Također, gradovi su to gdje je stanovništvo upoznato sa zapadnom kulturom, gdje su stanovnici upoznati s načinom rada i imidžom ove kompanije te skloniji su isprobavanju nove hrane.

### 10.3.1. Strategije osvajanja indijskog tržišta

Ulazak McDonald's-a na indijsko tržište nije bilo jednostavno. Brojni su problemi s kojima se kompanija susrela, ali na svaki od njih uspjela se prilagoditi i pronaći rješenje. Upravo je prilagodba to ključ uspjeha ovog lanca restorana. Indijska kultura, posebice način prehrane, znatno se razlikuje od američkih. Iako je McDonald's poznat po uvođenju tradicionalnih obroka zemlje u kojoj posluje u svoje standardne ponude jelovnika, Indija to ne prihvaća. Strategije i problemi s kojima se korporacija susrela na ovom tržištu opisane su u nastavku.

- **Indijalizacija**

Kao što je navedeno u prethodnim potpoglavljima, Indijsku kulturu najvećim dijelom čine hinduisti i muslimani. S obzirom na to da hinduisti ne jedu govedinu jer je po njihovoj religiji krava sveta životinja, muslimanima njihova vjera zabranjuje konzumiranje svinjetine. Osim toga, ostali dio stanovništva su vegetarijanci. Jasno je da se ponuda McDonad's-a ne uklapa u prehrambene navike stanovništva ove zemlje. Kako navodi Calderon Carrillo (2019.) kompanija je svoje jelovnike prilagodila kulturi Indije, uvodeći vegetarijanske proizvode. Međutim, u prve tri godine poslovanja u McDonald's-ovim restoranima u Indiji mogli ste pronaći i njihove standardne proizvode poput poznatog Big Mac-a. Sve do trenutka kada 2000. godine nije otkrivena njihova velika pogreška. Kako navodi portal BBC News (2001.) do prvog problema došlo je kada su otkrivene informacije da se McDonald's-ovim krumpirići i dalje prže u životinjskoj masti. Iako je 1990. godine McDonald's objavio da se zbog vegetarijanskih potrošača krumpirići kreću pržiti u biljnoj masti. No, problem je nastao u zatajenju informacija o procesu pripreme krumpirića. Postupak je takav da se krumpirići najprije skuhamo u životinjskoj masti, nakon toga se zamrzavaju, a prije samog posluživanja prže se u biljnoj masti. Naravno, ova situacija izazvala je veliku pobunu među stanovništvom. Razne organizacije i udruge krenule su u postupak tužbi. No, rješenje je pronađeno u otvaranju staklene kuhinje u kojima su potrošači mogli vidjeti cijeli pripreme njihovih obroka. Da je McDonald's primjer kompanije koja je dobro upoznata s kulturom zemlje u kojoj posluje je i primjer da u vrijeme indijskih festivala, od rujna do studenog, uvode nove proizvode takozvane „četvrte okuse“.

Riječ je o situaciji kada i neki stanovnici koji inače nisu vegetarijanci u to vrijeme pređu na vegetarijansku prehranu (Dash, 2005.).

- **Lokalizacija**

Zbog nastalog problema u procesu pripreme hrane kompanija je odlučila vratiti izgubljene potrošače provođenjem strategije lokalizacije. Od 2001. godine svaka namirnica te svaki stroj u poslovanju nabavljen je od lokalnih proizvođača. Tako 95% sirovina kompanija dobiva od 38 lokalnih proizvođača (Dash, 2005.). Ovom strategijom uveliko se pomoglo domaćim poljoprivrednicima da povećaju i unaprijede svoje poslovanje te podignu kvalitetu svojih proizvoda na višu razinu. Provođenjem strategije lokalizacije, kroz sliku 4., prikazat će se sastav proizvoda i porijeklo namirnica jednog od proizvoda indijskog McDonald's-a.



Slika 4. Sastojci indijskog vegetarijanskog hamburgera

Izvor: McDonald's (2021) Your Veg Maharaja Mac is made up of these

Dostupno na: <https://mcdonaldsblog.in/2021/07/your-veg-maharaja-mac-is-made-up-of-these/>

Slika 4. prikazuje sastav Veg Maharaja Mac-a, najpoznatijeg proizvoda na jelovniku indijskog McDonald's-a. Hamburger je vegetarijanska varijanta zamijene kultnog Big Mac-a. Kao što je spomenuto sve namirnice dolaze dio su domaće proizvodnje indijskog stanovništva. Tako se lepinje proizvode u objektima u Maharaštri. Domaće i svježe paprike dolaze s farmi jalapeña u

Karnataki. Zelena salata bere se na brdima Nilgirisa, a sir je proijekolom iz Baramatija, Maharashtra (McDonald's, 2021.).

- **Strategije usmjerene na obitelj i djecu**

McDonald's je uvijek mislio na svoje potrošače. Tako se u Indiji za razliku od ostatka svijeta McDonald's percipiran kao obiteljski restoran. Restorani su pogodni za radne obitelji, ali i za obiteljska druženja vikendom. Osim što kao u svakim restoranima ove kompanije, tako i u Indiji postoje posebni kutci i prostorije u kojima je moguće proslaviti djetetov rođendan. No, to nije jedini način vođenja brige o djeci. U ponekim restoranima pultovi su prilagođeni visini djece. Čak je za vrijeme otvaranja restorana u južnom Mumbaiju organizirana dječja parada. McDonald's poznat je i po promocijama u suradnji s drugim korporacijama ili poznatim osobama. Sve u cilju privlačenja mladih. Tako je „*Music Meal*“ promocija osigurala karte mladim potorošačima za popularnu glazbenu emisiju. Starije stanovništvo također nije izuzeto. Postoje prodajna mjesta koja starijim građanima nude razne obroke na degustaciju, mjesta u kojima konobari vode starije osobe do sjedećih mjesta i slično. (Dash, 2005.).

- **Dobrobit zajednice**

McDonald's svojim projektima u velikoj mjeri pomaže dobrobiti cijele indijske zajednice. Jedan od primjera je inicijativa poznata pod nazivom *Blue Dot* koja u cilju ima obrazovanje djevojčica. S obzirom na to da je položaj djevojčica u Indiji manje vrijedan od dječaka. Od 14. do 20. studenog svake godine slavi se Svjetski tjedan djece. Za vrijeme tog tjedna u restoranima diljem Indije prikupljaju se sredstva za financiranje raznih programa za dobrobit i napredak djece. (Dash, 2005). *Green Sensibility* inicijativa je rezultirala stvaranjem fonda za potporu ekoloških pokreta u New Delhiju i Mumbaiju. Nastala je kao uzrok pobune aktivista za zaštitu okoliša koji su smatrala da uvođenje ovog i sličnih lanaca brze hrane uništavaju ekološku ravnotežu i stvaraju poremećaje u prehrani (Calderon Carrillo, 2019.).

#### **10.4. Uspijeh McDonald's-a u Indiji**

Procesom globalizacije još jedna multinacionalna kompanija željela je proširiti svoje poslovanje ulaskom na novo tržište. Prije samog ulaska na strano tržište potrebno je njegovo temeljito istraživanja. Međutim, iako je McDonald's imao iza sebe godine istraživanja one ne garantiraju uvijek uspjeh. Na primjeru rada ove kompanije i karakteristikama indijskog tržišta dolazi se do zaključka kako strategija standardizacije nije prihvatljiva. Što dokazuje i usporedba



šest dimenzija nacionalne kulture promatranih zemalja na temelju Hofstedeovog modela. SAD je zemlja koju karakterizira fleksibilnost, neformalnost, sklonost prema riziku i slično. Međutim, s druge strane, Indija je zemlja u kojoj vlada hijerarhija i nejednakost. To je zemlja u kojoj se strogo drži do religije, jezika i tradicije. Država u kojoj vlada velika različitost pa prema tome zahtijeva konstantne prilagodbe. Za razliku od drugih zemalja u kojima je prije ulaska potrebno proučiti zakone i propise za indijsko je tržište ipak jednako bitna kultura. S obzirom da je indijsko tržište jedno od najvećih u svijetu McDonald's kompaniji u interesu je bilo nastaviti širiti uspješno poslovanje. Stoga, strategija internacionalizacije bila je jedino rješenje. McDonald's je uistinu dobar primjer poslovne prakse gdje nacionalna kultura „diktira“ način poslovanja, a samo oni najuporniji osigurat će uspjeh. Bit ulaska na ovo tržište temelji se na slušanju i razumijevanju društva, načina života građana i prilagođavanju njihovim navikama, a ne na samom proizvodu. Što je moguće pravilnim načinom komuniciranja i pregovaranja. Upravo je sve navedeno uz strpljivost i upornost dovelo ovu kompaniju na indijsko tržište, a samim time i na ljestvicu najuspješnijih lanaca brze hrane u svijetu.

## 11. ZAKLJUČAK

Učinkovito djelovanje današnjih organizacija na globalnom tržištu preduvjet je za uspostavljanje kvalitetnog i učinkovitog upravljanja temeljenog na znanju o interakciji različitih kulturnih elemenata u uspješnim poslovnim odnosima. Širenje poslovanja na globalnom tržištu proširuje koncept nacionalnosti i nacionalnog identiteta, otvara prostor za novi međukulturni identitet i uspostavlja interakciju, međuovisnost i poslovnu suradnju među pripadnicima različitih kultura radi postizanja uspješnih poslovnih odnosa i ostvarivanja konkurentnosti. Socijalna kultura globalnih tržišta, organizacija i poslovnih praksi. Uspjeh globalnog poslovanja ovisan je o fleksibilnosti i prilagođavanju menadžmenta na prakse i stavove koje se bitno razlikuju od poslovnog okruženja u kojima su navikli poslovati. Pozitivni stavovi menadžera prema organizacijskim kulturnim vrijednostima koji se razlikuju od onih na koje su naučili u svom poslovnom okruženju zahtijevaju da budu otvoreni za razlike i vrijednosti, kao i mišljenja i ideje koje proizlaze iz tih razlika.

Elementi organizacijske kulture pružaju znanje i razumijevanje među pojedincima u smislu koncepcija i čimbenika za koje se smatra da su od najveće važnosti u stvaranju organizacija na snalažljiv način. Elementi organizacijske kulture smatraju se vitalnima i igraju važnu ulogu u izgradnji i održavanju organizacijskih kultura. Elementi organizacijske kulture su svrha, vlasništvo, zajednica, učinkovita komunikacija, dobro vodstvo, priče, rituali, simboli, strukture moći, kontrolni sustavi, organizacijska struktura, jednako pravo i mogućnosti, usađivanje osobina morala i etike, upravljanje resursima i stvaranje ugodnog i srdačnog okruženja na radnom mjestu. Vrijednosti koje se smatraju elementima u stvaranju jake i zdrave kulture. Na kraju, može se reći, elementi organizacijske kulture smatraju se učinkovitima i značajnima u obogaćivanju učinka pojedinaca i strukture organizacije u cjelini.

Promicanje međukulturnog razumijevanja i uspostavljanje komercijalnih međukulturnih razmjena s ciljem poboljšanja poslovne suradnje i učinkovitog poslovanja na globalnom tržištu znači pomirenje i poštivanje različitih kultura bez bilo koje vrste diskriminacije. U tom smislu, jedna od najvažnijih karakteristika globalnih menadžera je sposobnost komunikacije s pripadnicima različitih kultura, što neizbježno podrazumijeva međukulturne atribute u multikulturnim globalnim tvrtkama, a njegova učinkovitost ovisi posebno o međukulturnoj kompetenciji. Pronađite cjelovita rješenja i kompromise te programe koje prihvaćaju pripadnici različitih kultura koji sudjeluju u poslovnim odnosima na globalnom tržištu.

Kroz primjer prilagođavanja McDonald's kompanije indijskoj kulturi u svrhu širenja poslovanja na novo tržište može se mnogo toga naučiti. Uspješno poslovanje ne treba se uvijek temeljiti na ostvarivanju dobiti, proširivanju proizvodnje ili postizanju prepoznatljivosti. Svrha bi prije svega trebala biti usmjerena na stvaranju korisnosti drugima, a zatim sebi kao kompaniji ili pojedincu. Prihvatanjem i uvažavanjem različitosti pojedine tuđe kulture ne samo da se stvara poštovanje od strane partnera i korisnika toga područja, nego se time stvara slika o sebi kao čovjeku. Posebice u današnje vrijeme kada svijet najveće borbe i ratove vodi zbog nepoštivanja prava i kultura drugih.

## 12. POPIS LITERATURE

1. Argyle, M., Henderson, M., Bond, M., Iizuka, Y., & Contarello, A. (1986). Cross-cultural variations in relationship rules. *International Journal of Psychology*, 21(3), 287–315.
2. Bahtijarević-Šiber, F., (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala - Suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Balykina, G. (2015). *Intercultural Aspect of Russian Business Negotiation Practices*. Dostupno na: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2577188](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2577188) [pristupljeno: 6. kolovoza 2021.]
4. Bašić, M. (2014). Interkulturalna sastavnica komunikacijske kompetencije. *Magistra Iadertina*. 9(1). str. 57-58.
5. BBC News (2001). McDonald's confiesa. Dostupno na: [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/news/newsid\\_1348000/1348955.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/news/newsid_1348000/1348955.stm) [pristupljeno: 12. kolovoza 2021]
6. BizzPortal.ru (2019). Metode i modeli upravljanja. Formiranje, analiza, značajke modela upravljanja. Dostupno na: <https://hr.bizzportal.ru/metode-i-modeli-upravljanja-formiranje-analiza-znacajke-modela-upravljanja/> [pristupljeno: 13. rujna 2021.]
7. Brkić, M. (2018). *Neverbalna komunikacija u organizaciji*, Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
8. Brkić, V. (2017). *Utjecaj kulture na poslovno pregovaranje i kulturoloških razlika na međunarodno poslovanje*, Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
9. Cabistan, A. (2016). *The Five Elements of Great Organizational Cultures* Dostupno na: <https://hrtechweekly.com/2016/10/25/the-five-elements-of-great-organizational-cultures/> [pristupljeno 1.srpnja .2021]
10. Calderon Calliro, J.M. (2019) *Relationship analysis between culture and business within the indian market. Case: Mcdonald's, Hennes & Mauritz and L'oréal*. Quito: Pontficial Catholic Universuty of Ecuador
11. Čendo Metzinger, T., Toth, M. (2020). *Metodologija istraživačkog rada za stručne studije*, Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
12. Dash, K. (2005). *McDonald's in India*, Harvard Business Publishing Education. Dostupno na: <https://www.pdfcor.com/userfiles/files/lettura6.pdf> [pristupljeno: 12. kolovoza 2021]

13. Degraavel, D., Wilkin, C. L. & Zhou, X. I., (2016). The 'fluid paradigm': the impact of national culture on small business management. *J. International Business and Entrepreneurship Development*, pp. 62-87.
14. Doing Business India (2020). Dostupno na: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/i/india/IND.pdf> [pristupljeno: 11. kolovoza 2021.]
15. Dikshit, K.R. (2021). India. Dostupno na: <https://www.britannica.com/place/India> [pristupljeno: 11. kolovoza 2021.]
16. Ekman, P., i Friesen, W. V. (1971). Constants across cultures in the face and emotion. *Journal of personality and social psychology*, 17(2), 124.
17. Ekman, P., Friesen, W. V., O'sullivan, M., Chan, A., Diacoyanni-Tarlatzis, I., Heider, K., Pitcairn, T., Krause, R., LeCompte, A. W., Ricci-Bitti, E. P., Tomita, M., Tyavaras, A., i Scherer, K. (1987). Universals and cultural differences in the judgments of facial expressions of emotion. *Journal of personality and social psychology*, 53(4), 712.
18. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., J. H. & Konopaske, R., (2009). *Organizations: Behaviour, Structure, Processes*. 13. ur. New York: McGrawHill/Irwin.
19. Graham, J.A., Argyle, M. (1975). A cross-cultural study of the communication of extra verbal meaning by gestures. *International Journal of Psychology*, 10(1), 57-67.
20. Hall, J.A., Horgan, T. G., Murphy, N.A. (2019). Nonverbal Communication. *Annual Review of Psychology*. 70, 271-294.
21. Hartley, P. (1999). *Interpersonal Communication*. Second Edition. Routledge, London, New York.
22. Hercigonja, Z. (2017). *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju*, Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin
23. Hercigonja, Z. (2017). Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 3(4), 171-180. str.
24. Hofstede Insights (2021) Compare Countres. Dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/> [pristupljeno: 11. kolovoza 2021.]
25. Hofstede, Geert, 1980, *Culture's Consequences*: Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede i Michael Minkov, *International Differences in Work Related Values*, 2010, *Cultures and Organizations: Software of the Thousand Oaks*, CA: Sage Publications. Mind, New York, NY: McGraw-Hill

26. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2021). Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=18525> [pristupljeno: 30. kolovoza 2021.]
27. IndiaTv (2021). McDonald's to come up with 25-30 new restaurants in 2021-22. Dostupno na: <https://www.indiatvnews.com/business/news-mcdonald-s-new-restaurants-stores-2021-22-westlife-latest-news-681686> [pristupljeno: 12. kolovoza 2021]
28. Yong, J. (2013). Business Negotiation Culture in China- A Game Theoretic Approach. *International Business Research*. 6(3). pp. 110-112.
29. Jones, G. R. & George, J. M., (2006). *Contemporary Management*. 4. ur. New York: McGraw-Hill/Irwin.
30. Jones, A. & Quach, X. (2017). *Intercultural communication*, Melbourn: The University of Melbourn
31. Jonjić, V. (2017). *Stavovi i stereotipi*, Split: Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet
32. Kreni zdravo (2021). Što su to stereotipi i koliko su zapravo točni?. Dostupno na: <https://www.krenizdravo.hr/zdravlje/psihologija/sto-su-to-stereotipi-i-koliko-su-zapravo-tocni> [pristupljeno: 30. kolovoza 2021.]
33. Kruljac, M. (2017). *Šutnja u poslovnoj komunikaciji*, Koprivnica: Sveučilište Sjever
34. Lazar, H. (2018) *Etika poslovnog komuniciranja*, Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu
35. Lazibat, T., Petljak, K., Damić, M., (2018) *Važnost nacionalne kulture u istraživanjima iz područja međunarodnog poslovanja s posebnim osvrtom na Republiku Hrvatsku. Zbornika sveučilišta Libertas*, 3 (3), 293-302.
36. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B. (2009). *Pregovaranje*. Zagreb: Mate d.o.o.
37. Ljubešić, M. (2005). Obilježja komunikacije male djece s autizmom. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 41 (2), 103-109.
38. Matić, I. (2017). *Kulturalne razlike u poslovnom pregovaranju*, Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
39. Matijević, S., Vrdoljak Raguž, I. & Filipović, D., (2015). THE ROLE OF NATIONAL CULTURE IN CONTEMPORARY BUSINESS ENVIRONMENT. *Management and organization*, pp. 458-469.
40. Matošević, H. (2017) *Pregovaranje kao ključni poslovni proces*, Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku

41. McDonald's US (2021). Our History. Dostupno na: <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/about-us/our-history.html> [pristupljeno: 12. kolovoza 2021]
42. Net.hr (2015). BEZ MILOSTI: Apple u misiji kreiranja električnog automobila otima inženjere i gasi tvrtke Dostupno na: <https://net.hr/auto/vijesti/bez-milosti-apple-u-misiji-kreiranja-elektricnog-automobila-otima-inzenjere-i-gasi-tvrtke-56efc0d8-b1c2-11eb-9a2f-0242ac130059> [pristupljeno: 21. srpnja 2021]
43. Osredečki, E. (2007) *Poslovno komuniciranje i poslovni bonton*, Samobor: Naklada Edo
44. Pekas, T. (2019). Neverbalna komunikacija, Split: Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije
45. Petrović, S. (2020) Poslovna uspješnost i kulturne različitosti. Dostupno na: <https://epoha.com.hr/2020/10/10/poslovna-uspjesnost-i-kulturne-razlicitosti/> [pristupljeno: 13. rujna 2021]
46. Pika, S., Nicoladis, E., Marentette, P. F. (2006). A cross-cultural study on the use of gestures: Evidence for cross-linguistic transfer?. *Bilingualism: Language and Cognition*, 9(3), 319-327.
47. Podrug, N., Brezović, A., Filipović, D. (2020). Odnos dimenzija nacionalne kulture i jasnoće uloga na poslu. *Ekonomska misao i praksa*, 29 (20), 471-488.
48. Punnett, B. J. & Shenkar, O., (1996). Conceptualizing culture: elucidating the streams of research in international cross-cultural management. U: N. A. Boyacigiller, M. Kleinberg, M. E. Phillips & S. Sackmann, ur. *Handbook for International Management Research*. Ann Arbor: University of Michigan Press, pp. 99-167.
49. Puškarić, K. (2008). U Hrvatskoj poslovna etika je prihvatljiv luksuz. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/lifestyle/u-hrvatskoj-poslovna-etika-je-prihvatljiv-luksuz-76453> [pristupljeno 2. kolovoza 2021.]
50. Reardon, K.K. (1998). *Interpersonalna komunikacija; Gdje se misli susreću?* Zagreb: Alinea d.o.o. Zagreb
51. Reili, R. (2016). *Pregovaranje kao poslovni proces*, Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
52. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment; Teorija i praksa*, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
53. Sawe, B.E. (2017). What Are Examples Of Traditional Indian Clothing? Dostupno na: <https://www.worldatlas.com/articles/what-are-the-traditional-dresses-of-india.html> [pristupljeno 11. kolovoza 2021.]

54. Statista (2021). Number of McDonald's restaurants worldwide from 2005 to 2020. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/219454/mcdonalds-restaurants-worldwide/> [pristupljeno: 12. kolovoza 2021]
55. Tadej, D. (2020) *Uloga nacionalne kulture u preferencijama prema elemntima sustava nagrađivanja*, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
56. The World Bank (2021) GDP per capita (current US\$) – India. Dostupno na: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=IN> [pristupljeno: 11. kolovoza 2021.]
57. Unavita (2017). Neverbalna komunikacija u različitim kulturama, Dostupno na: <https://www.unavita.hr/neverbalna-komunikacija-u-razlicitim-kulturama/> [pristupljeno: 30. kolovoza 2021.]
58. Vrljić, D. (2014) *Uloga i vještine menadžera u suvremenom svijetu*, Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu
59. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2012) *Poslovna etika i multikultura*, Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija Sveučilišta u Rijeci
60. Zimmermann, K.A. (2017). Indian Culture: Traditions and Customs of India. Dostupno na: <https://www.livescience.com/28634-indian-culture.html> [pristupljeno 11. kolovoza 2021.]
61. Žindarić, M. (2019) *Principi i norme poslovnog ponašanja*, Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu



## Popis slika i tablica

Slika 1. Kulturalni krugovi europskog menadžmenta .....	19
Slika 2. Dimenzije indijske kulture prema Hofstedeovom modelu.....	51
Slika 3. Dimenzije kulture SAD-a prema Hofstedeovom modelu .....	52
Slika 4. Sastojci indijskog vegetarijanskog hamburgera.....	55
Tablica 1. Kulturalni krugovi prema upravljačkim kategorijama .....	20
Tablica 2. Načini na koje kultura može utjecati na pregovaranje .....	27