

# POSLOVNI BONTON IZABRANIH ZEMALJA

---

**Nađvegi, Mia**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:102377>

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

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



*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 Poslovna  
ekonomija; smjer: menadžment

Mia Nađvegi

**POSLOVNI BONTON IZABRANIH ZEMALJA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Poslovna  
ekonomija; smjer: menadžment

Mia Nađvegi

## **POSLOVNI BONTON IZABRANIH ZEMALJA**

Diplomski rad

**Kolegij: Interkulturalne poslovne komunikacije**

JMBAG: 0303067607

e-mail: mnadvegi@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
University Graduate study Business  
in Osijek, Management

Mia Nadvegi


**BUSINESS ETIQUETTE OF SELECTED COUNTRIES**

Graduate paper

Osijek, 2023

## 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 DIPLOMSKI (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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Mia Nadvegi

**JMBAG:** 0303067607

**OIB:** 10478116264

**e-mail za kontakt:** mnadvegi@efos.hr

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij

**Naslov rada:** Poslovni bonton izabranih zemalja

**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, 7. srpnja 2023. godine

Potpis



## **POSLOVNI BONTON IZABRANIH ZEMALJA**

### **SAŽETAK**

Poslovni bonton predstavlja skup opće prihvaćenih pravila ponašanja koja se temelje na društvenim normama i važan je segment poslovne kulture svake radne sredine. Bonton u poslovnoj sredini iznimno je važan jer je ogledalo kako pojedinca tako i poduzeća. Posebno interesantno je istraživati poslovni bonton u međunarodnoj poslovnoj zajednici s obzirom na kulturološke razlike.

Svrha je ovog rada prikazati kako kulturološke razlike utječu na razlikama u poslovnom bontonu s posebnim naglaskom na Kinu.

Rad je strukturiran u pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno te iznosi predmet, cilj, metodologiju istraživanja i strukturu rada. Drugo poglavlje predstavlja kulturu iz teorijske perspektive. Treće poglavlje se bavi elementima poslovnog bontona. Četvrto poglavlje uspoređuje obilježja poslovnog bontona Kine i Europe te su prikazani rezultati istraživanja karakteristika poslovnog bontona Republike Hrvatske. Posljednje peto poglavlje je zaključno te sintetizira sve glavne zaključke donesene tijekom izrade rada.

Ključne riječi: poslovni bonton, kultura, Kina

# **BUSINESS ETIQUETTE OF SELECTED COUNTRIES**

## **ABSTRACT**

Business etiquette represents a set of generally accepted rules of behavior based on social norms and is an important segment of the business culture of any work environment. Etiquette in the business environment is extremely important because it is a mirror of both the individual and the company. It is particularly interesting to research business etiquette in the international business community with regard to cultural differences.

The purpose of this paper is to show how cultural differences affect differences in business etiquette with special emphasis on China.

The work is structured in five chapters. The first chapter is introductory and presents the subject, goal, research methodology and structure of the work. The second chapter presents culture from a theoretical perspective. The third chapter deals with the elements of business etiquette. The fourth chapter compares the characteristics of business etiquette in China and Europe, and presents the results of research into the characteristics of business etiquette in the Republic of Croatia. The last fifth chapter is concluding and it synthesizes all the main conclusions.

Keywords: business etiquette, culture, China

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i cilj.....	1
1.2. Metodologija istraživanja.....	2
1.3. Struktura rada.....	2
2. Kultura i međunarodno poslovno okruženje.....	3
2.1. Temeljni koncepti.....	3
2.2. Dimenzije kulture.....	8
2.3. Kulturni izazovi u globaliziranom okruženju.....	13
3. Poslovni bonton.....	16
3.1. Komponente poslovnog bontona.....	16
3.1.1. Profesionalna pravila.....	17
3.1.2. Društvena pravila.....	21
3.1.3. Kulturna pravila.....	23
3.2. Važnost poslovnog bontona.....	25
4. Obilježja poslovnog bontona Kine i zemalja Europe.....	28
4.1. Obilježja poslovnog bontona u Kini.....	28
4.1.1. Profesionalna pravila.....	28
4.1.2. Društvena pravila.....	30
4.1.3. Kulturna pravila.....	31
4.2. Obilježja poslovnog bontona zemalja Europe.....	32
4.2.1. Profesionalna pravila.....	33
4.2.2. Društvena pravila.....	35
4.2.3. Kulturna pravila.....	36
4.3. Razlike u poslovnom bontonu između Kine i Europe.....	36
4.4. Poslovni bonton Republike Hrvatske: istraživanje.....	39
4.4. Diskusija.....	58
5. Zaključak.....	61
Literatura.....	62
Popis slika.....	67
Popis tablica.....	67
Popis grafikona.....	67
Popis dijagrama.....	68



# 1. Uvod

Na razvoj današnje globalne ekonomije utjecala su dva procesa – internacionalizacija i globalizacija. Navedeni fenomeni znače povećanje poslovnih veza između pojedinih tržišta i regija, što posljedično često dovodi do potrebe suočavanja s kulturološkim razlikama. Unatoč ranijim izjavama nekih ekonomista, globalizacija nije dovela do potpune standardizacije ponašanja i homogenizacija tržišta. Stoga je postalo neophodno uključiti kulturne aspekte svih sudionika uključenih u međunarodno poslovanje i razvijati sposobnosti nošenja s izazovima koji proizlaze iz kulturnih razlika u suvremenim uvjetima poslovanja.

## 1.1. Predmet i cilj

Poslovni bonton predstavlja skup opće prihvaćenih pravila ponašanja koja se temelje na društvenim normama i važan je segment poslovne kulture svake radne sredine. Bonton u poslovnoj sredini iznimno je važan jer je ogledalo kako pojedinca tako i poduzeća. Posebno interesantno je istraživati poslovni bonton u međunarodnoj poslovnoj zajednici s obzirom na kulturološke razlike. Što su kulturološke razlike veće, to je poslovanje s aspekta poslovnog ponašanja izazovnije. U tom smislu Kina predstavlja veliki izazov jer ne samo da je gospodarska sila, već je i kulturološki različita u usporedbi sa zapadnim partnerima, primjerice europskim.

Kinesko gospodarstvo jedno je od najmoćnijih gospodarstava na svijetu. Kako se kinesko tržište nastavlja razvijati, ono ima veliki utjecaj na globalnu ekonomiju te postaje poslovna i investicijska prilika za mnoge poduzetnike iz Europe da uspostave i razviju međunarodno poslovanje s kineskim partnerima. Kultura igra vrlo važnu ulogu u trgovinskim pregovorima i velikim međunarodnim projektima koja posebno dolazi do izražaja u poslovnoj komunikaciji i poslovnim običajima. S obzirom na kulturološku različitost, za očekivati je kako pogreške u komunikaciji i različita tumačenja situacija mogu biti štetne za uspješnost poslovanja.

Kao sastavnica (poslovne) kulture, (poslovni) bonton može biti ozbiljna prepreka uspjehu međunarodnih pregovora. Što je veća kulturološka razlika, to su vjerojatnije prepreke u komunikaciji kao i nastanak nesporazuma. Štoviše, kulturni rizik ima isti utjecaj kao politički, ekonomski, financijski i drugi rizici, a budući da odražava ljudske odnose i ponašanje pojedinačnih donositelja odluka, izravno i neizravno pridonosi rezultatu u poslovnoj aktivnosti. Učenje i

razumijevanje razlika u bontonu između pregovaračkih strana dovodi do uspjeha u interkulturalnim pregovorima.

Svrha je ovoga rada istražiti razlike u poslovnom bontonu između Kine i europskih zemalja općenito, odnosno Republike Hrvatske konkretno. Ciljevi rada su višestruki: pojmovni odrediti što je to poslovni bonton i dovesti ga u vezu s elementima kulture; istražiti poslovni bonton Kine i drugih zemalja te raspraviti kako kulturni aspekti mogu utjecati na pregovore Kine s drugim zemljama, posebice Republikom Hrvatskom te upoznati obilježja poslovnog bontona u Republici Hrvatskoj.

## 1.2. Metodologija istraživanja

U teorijskom dijelu rada korištene su opće znanstvene metode poput indukcije i dedukcije, analize i sinteze, komparativne metode i metode deskripcije. Istraživački dio rada temelji se na metodi ankete za koju je kreiran poseban upitnik za prikupljanje podataka.

Primarno istraživanje se provelo na uzorku od 150 ispitanika u razdoblju od 1. lipnja 2022. do 1. srpnja 2022. godine. Anketa je izrađena kao Google obrazac te je kao takva provedena online putem poveznice za rješavanje ankete koja je podijeljena na društvenim mrežama Facebook i LinkedIn.

## 1.3. Struktura rada

Rad je strukturiran u pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno te iznosi predmet, cilj, metodologiju istraživanja i strukturu rada. Drugo poglavlje predstavlja kulturu iz teorijske perspektive. Treće poglavlje se bavi elementima poslovnog bontona. Četvrto poglavlje uspoređuje obilježja poslovnog bontona Kine i Europe te su prikazani rezultati istraživanja karakteristika poslovnog bontona Republike Hrvatske. Posljednje peto poglavlje je zaključno te sintetizira sve glavne zaključke donesene tijekom izrade rada.

## 2. Kultura i međunarodno poslovno okruženje

Sve zemlje diljem svijeta dio su globalnog tržišta. Globalizacija je rezultirala time da sve više i više tvrtki izlazi na međunarodno tržište. Kao rezultat toga, raste postotak njihove ukupne prodaje koja dolazi iz drugih zemalja. Ovaj razvoj događaja stvara prilike, izazove, ali i probleme za menadžere u globalnoj areni.

Razumijevanje poslovanja u promjenjivom globalnom okruženju pitanje je koje, ako se ne tretira pažljivo, može proizvesti neočekivane probleme u prilagodbi na novo poslovno okruženje. Jedan od najvećih izazova poslovanja na međunarodnoj razini je biti svjestan i spreman prilagoditi se različitim kulturama. Ovo poglavlje donosi pregled literature o osnovnim pojmovima i konceptima kulturnih komponenti suvremenog međunarodnog poslovanja, dimenzijama kulture i kulturnim izazovima globaliziranoga okruženja.

### 2.1. Temeljni koncepti

Kako je sve više poduzeća uključeno u međunarodno poslovanje, gospodarstvo cijelog svijeta postaje jedinstven međuovisni sustav koji utječe na međunarodno upravljanje. Međutim, taj sustav nije homogen stoga kako bi se međunarodna poduzeća mogla međusobno natjecati na globalnom tržištu, potrebno se upoznati sa međukulturalnim razlikama različitih tržišta (Okoye i Nwaigwe, 2015).

Kultura je fenomen koji se različito tumači među pojedincima, organizacijama i društvom. Kultura kao pojam ima dugu povijest, a među znanstvenicima i ekonomistima postoji jednoglasnost oko važnosti nacionalne kulture (Bazerman i Tenbrunsel, 2011; Wright i Drewery, 2006). Međutim, to se ne može reći i za njenu definiciju. Različiti autori iz potpuno različitih znanstvenih područja pokušavaju definirati kulturu polazeći od različitih razina i oblika kulture (Fisher i Poortinga, 2012, prema Matijević i sur., 2015).

Riječ izvorno potječe od latinskog "*cultura*", što se odnosi na kult ili predmet obožavanja. U širem smislu, pojam se odnosi na rezultate ljudske interakcije. Kultura obuhvaća zajedničke vrijednosti i uvjerenja koja njezinim članovima omogućuju razumijevanje njihovih uloga i normi u društvu.

Pojam kultura ima različite asocijacije ovisno o tome ima li se u vidu razvoj pojedinca, grupe, klase ili cijelog društva (Hodgetts i sur., 2006, prema Matijević i sur., 2015).

Kultura se prenosi kroz proces učenja i interakcije s okolinom, a ne kroz genetski proces pa se može smatrati skladištem cjelokupnog znanja jednog društva. Dijete koje se rodi u bilo kojem društvu otkriva da su problemi s kojima se suočavaju svi ljudi već riješili oni koji su prije živjeli. Na primjer, metode za stjecanje hrane, jezik, pravila vladavine, oblici braka i religijski sustavi već su otkriveni i funkcioniraju unutar kulture kada se dijete rodi (Hodgetts i sur., 2006).

Kultura se može definirati kao opći obrazac ponašanja koji se temelji na vrijednostima i uvjerenjima koja se vremenom razvijaju u danom društvu (Bahtijarević-Siber i Sikavica, 2001, prema Matijević i sur., 2015). To su opće spoznaje, uvjerenja, vrijednosti, norme ponašanja i načini mišljenja članova jednog društva. Dakle, bitne karakteristike kulture su sljedeće (Hodgetts i sur., 2006): ona se uči, a ne nasljeđuje, ona je generacijska, simbolička, strukturirana/integrirana i prilagodljiva.

U literaturi se koncept kulture često objašnjava kroz Schneiderov model sante leda. Kao i kod sante leda, vidljivi dio kulture predstavlja tek devetinu njene ukupne veličine. Vidljivi dio kulturnog ledenog brijega su ponašanja, artefakti i institucije koje karakteriziraju kulturu. To uključuje stvari kao što su tradicije, običaji, navike i tako dalje. Ova očita ponašanja i artefakti izraz su dubljih vrijednosti, uvjerenja i normi – nevidljivog dijela sante (Harris, 2005).

Sličan model konceptualizacije kulture je podjela na materijalne i nematerijalne elemente. Što se tiče materijalnog dijela, odnosi se na materijalne stvari kao što su tehnologija, automobili i kuće, a nematerijalni dio odnosi se na nematerijalne predmete kao što su jezik, vrijednosti, norme, običaji, religije i zakoni (Harris, 2005). Međutim, i jedni i drugi imaju važnu ulogu u oblikovanju ponašanja ljudi.

Kulturne se razlike očituju na različite načine. Edgar H. Schein (2004) je analizirao kulturu te predlaže nekoliko različitih stupnjeva do kojih je kulturni fenomen vidljiv promatraču:

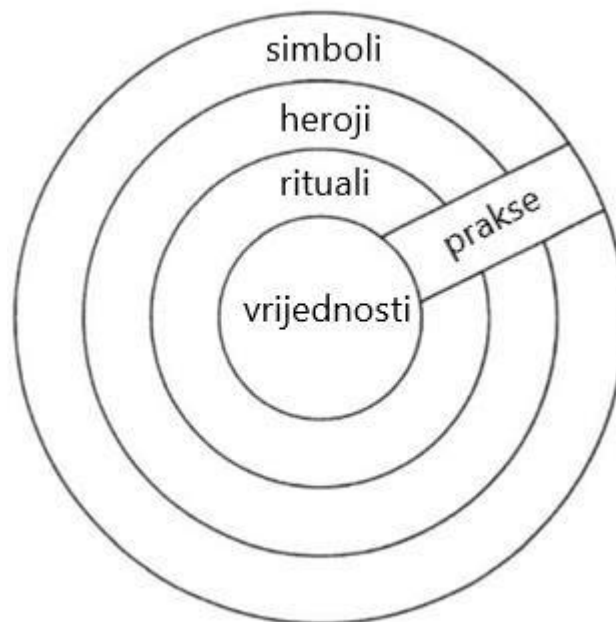
1. Artefakti: uključuje sve pojave koje se mogu vidjeti, čuti i osjetiti pri nailasku na novu i nepoznatu kulturu. Uključuje vidljive proizvode kao što su arhitektura fizičkog okruženja, jezik, tehnologija i proizvodi, stil, itd. Kulturu na ovoj razini je lako promatrati i vrlo teško dešifrirati;

2. Vrijednosti: svo grupno učenje u konačnici odražava nečija izvorna uvjerenja i vrijednosti. Uključuje pravila ponašanja i grupno prihvaćanje stigmi i stavova;

3. Pretpostavke: bit kulture leži u obrascu osnovnih temeljnih pretpostavki. To su duboko ukorijenjena ponašanja koja su obično nesvjesna, ali čine bit kulture.

Još jedan model koji može pomoći u boljem razumijevanju kulture i njezinih slojeva je pomoću modela Hofstedeja koji uspoređuje kulturu s “lukom”. Njegova ideja je da kultura, baš poput luka, ima nekoliko slojeva. Navedeni slojevi su simboli, heroji, rituali, vrijednosti i prakse. (Hofstede i sur., 2010).

Slika 1. Hofstedeof model promatranja kulture



Izvor: Hofstede i sur. (2010: 11)

Vrijednosti su najdublji sloj jer su isprve nevidljive, iako postanu vidljive u ponašanju. Vrijednost pokriva cjelokupni koncept simbola, heroja i rituala. Simboli su riječi, geste, slike i predmeti koji nose složena značenja. Kao takve ih priznaju samo oni koji dijele istu kulturu (Hofstede i sur., 2010).

Heroji su osobe, stvarne ili imaginarne, žive ili mrtve, koje zadržavaju osobine koje su visoko cijenjene u kulturi i stoga služe kao modeli ponašanja. Rituali su kolektivne aktivnosti koje su

tehnički nepotrebne za postizanje željenih ciljeva. Međutim, unutar kulture smatraju se društveno bitnim, držeći pojedinca vezanim unutar normi kolektiviteta (Hofstede i sur., 2010).

Maniri i običaji se odnose na individualne i kolektivne tradicionalne običaje, modu i navike. To je svojevrsni obrazac ponašanja koji se u određenom sociokulturnom području promatra dulje vrijeme. Običaji se formiraju iz povijesti, tako da imaju vrlo jak društveni učinak na ponašanje članova jedne kulture. Običaj je temeljni i komplementarni dio društvenog morala i prava, uključujući narodne i blagdanske običaje te tradicionalni bonton. Svaka zemlja ima svoje običaje i bonton koji se ne mijenjaju tako lako (Drake, 2001).

Međunarodni poslovni pregovori često su isprepleteni nekim društvenim aktivnostima, na primjer, sastankom uz čaj, kavu ili poslovnu večeru. Na ove događaje uvelike utječu kulturni čimbenici. U međunarodnim poslovnim pregovorima pregovarači moraju imati jasno razumijevanje partnerovih običaja, rituala i pregovaračkih navika zemlje. Razumijevanje njihovih preferencija, kako bi se ostavio dobar dojam, poznavanje njihovih tabua i njihovo izbjegavanje kako bi pregovori tekli glatko, izrazito je važno (Drake, 2001).

Mnoge komponente se mogu smatrati elementima kulture. Ovi elementi nastaju i povezani su s vjerovanjima i ponašanjem ljudi. Iz perspektive multinacionalnih tvrtki, kultura svake strane zemlje kroz svoje elemente utječe na njihovo poslovanje. Matijević i sur. (2015) citiraju Vasudeva (2007) prema kojem su glavni elementi kulture koji mogu utjecati na poslovanje multinacionalnih kompanija su sljedeći:

1. *Stavovi i uvjerenja* – u svakoj zemlji domaćinu postoje norme ponašanja temeljene na stavovima i uvjerenjima koja čine dio kulture (Štefanac, 2018). Stavovi i uvjerenja razlikuju se od zemlje do zemlje. Multinacionalne tvrtke susreću se s drugačijim skupom stavova i uvjerenja o kulturi u svakoj stranoj zemlji posebno, a ona utječe na sve aspekte ljudskog ponašanja. Prepoznavanje razlika u stavovima i uvjerenjima među različitim zemljama važno je menadžerima multinacionalnih organizacija jer im olakšava razumjeti ponašanje ljudi i primjenjivati obrasce ponašanja koji se smatraju prihvatljivima.

2. *Odnos prema vremenu* – odnosi se na stavove ljudi o točnosti, vremenu odgovora na poslovnu komunikaciju, odgovora na rokove i količinu vremena koja se provodi čekajući na termin. Na primjer, poznato je da su Amerikanci točni i fraza 'vrijeme je novac' točno objašnjava njihov stav

prema vremenu. Nasuprot tome, ljudi iz drugih zemalja mogu pokazati više fleksibilnosti prema vremenu. Tako je primjerice u mnogim zemljama Europe primjereno kasniti do 15 minuta. Analogno tome, multinacionalne tvrtke koje djeluju u različitim zemljama trebale bi uzeti u obzir te razlike u stavovima prema vremenu.

3. *Odnos prema poslu i razonodi* – postoje razlike u stavu prema poslu i slobodnom vremenu među različitim zemljama. U nekim zemljama ljudi rade puno više sati nego što je potrebno da zadovolje svoje osnovne životne potrebe. Ovaj stav ukazuje na njihove poglede na bogatstvo i materijalne dobitke.

4. *Stav prema postignućima* – kulturna raznolikost u općim stavovima prema poslu povezana je s motivacijom ljudi za postignućem.

5. *Stav prema promjenama* – multinacionalne tvrtke trebale bi predvidjeti razliku u stavovima prema promjenama između različitih zemalja. Potrebno je uzeti u obzir neka ključna kulturna pitanja, kao što su koji aspekti kulture odolijevaju promjeni, kako se proces promjene odvija u različitim stranim zemljama, kako se područja otpora među njima razlikuju i koliko je vremena potrebno za implementaciju iste promjene u različitim područjima.

6. *Važnost profesija* – važnost određene profesije u zemlji bitno određuje broj i kvalitetu ljudi koji se žele baviti tom profesijom. Posljedično, ako se neka profesija smatra prestižnim zanimanjem u nekoj zemlji, multinacionalne tvrtke imat će na raspolaganju širi krug domaćih stručnjaka.

7. *Religija* - u mnogim zemljama svijeta religija igra značajnu ulogu u životu ljudi. Religija čak određuje način na koji ljudi misle o poslu. Posljedično, religija znatno utječe na poslovnu aktivnost i korporativnu kulturu. Mnoga poduzeća prilagođavaju svoj radni proces prevladavajućoj vjeri određene zemlje u smislu praznika, radnog vremena, prehrambenih navika, načina odijevanja itd.

Multinacionalne organizacije bi trebale biti svjesne vjerskih praznika u svakoj zemlji u kojoj posluju. Na primjer, većina islamskih zemalja ima značajno nižu produktivnost tijekom mjeseca ramazanskog posta. Isto tako, u mnogim azijskim zemljama tempo rada je usporen tijekom proslave kineske Nove godine. Slična je situacija i tijekom uskrasnih blagdana u mnogim europskim zemljama (Parboteeah i Cullen, 2017).

U nekim zemljama, sljedbenici određenih religija moraju se odijevati ili održavati svoj fizički izgled na način koji nije primjeren uobičajenim normama poslovnog oblačenja. Također, multinacionalni proizvodi ili neki sastojci koji se koriste u proizvodnji zabranjeni su u određenoj zemlji. Na primjer, multinacionalna poduzeća ne mogu proizvoditi ili prodavati proizvode od svinjetine u islamskim zemljama jer je svinjetina i sve što je povezano s njom strogo zabranjeno prema islamu (Ajami i Goddard, 2014).

## 2.2. Dimenzije kulture

Ne postoji zajednička definicija koja bi mogla sabrati zajednička svojstva kulturama, međutim Hofstede i Trompenaars su svojim empirijskim istraživanjem provedenim na globalnoj razini uspjeli sažeti različite kulture i subkulture pod određenim kulturnim dimenzijama. Modeli su tako uspjeli dešifrirati kulturološke osobine koje su prisutne kod pojedinaca, grupa i organizacija u društvu (Rajh i sur., 2015).

Geert Hofstede je nizozemski psiholog koji je proveo jednu od najranijih i najpoznatijih kulturoloških studija u menadžmentu, o IBM-ovim operacijama u 70 zemalja širom svijeta. Dobivši odgovore na 32 tvrdnje iz više od 116.000 upitnika, mapirao je ključne kulturne karakteristike ili dimenzije ovih zemalja:

1. *Distanca moći*: odnosi se na hijerarhijski sustav, a pokazuje odnos između nadređenog i podređenog, razliku između mjere u kojoj nadređeni može odrediti ponašanje podređenih i razine do koje podređeni mogu procijeniti ponašanje nadređenog. Kultura postavlja standard udaljenosti moći na kojoj se pronalazi ravnoteža (Hofstede i sur, 2010).

Razina hijerarhije temelji se na fizičkim ili mentalnim razlikama, pravnom sustavu, bogatstvu, moći ili obrazovanju. U kulturama s relativno malom udaljenosti snage postoje značajne neravnoteže između stanovništva. U radnom okruženju, podređeni očekuju relevantne konzultacije od nadređenog te sudjelovanje u donošenju odluka, a ako se ne slažu s nadređenim, nemaju problema izraziti otpor prema odluci i uputama nadređenog. Nadređeni se ne bave toliko višim statusnim simbolima i otvoreniji su za razgovore i sudjelovanje zaposlenika, a zaposlenici su manje poslušni svojim nadređenima (Hofstede, 2011).

S druge strane, u zemljama s velikom distancom moći, nadređeni se ne savjetuju o odlukama s podređenima jer se ne smatraju jednakima. Nadređeni daju naredbe podređenima i ne postoji



moćnost konzultacije. Podređeni više vole raditi s nadređenim koji jasno definira aktivnosti i zadatke nego raditi s kolegama, gdje bi sami morali donositi odluke. U organizacijama s velikom distancom moći zaposlenici sebe priznaju kao niže statusne pozicije i poštuju svoje nadređene (Hofstede, 2011).

2. *Individualizam nasuprot kolektivismu*: opisuje odnos između pojedinca i kolektiviteta koji prevladava u svakom društvu. U nekim kulturama se na individualizam gleda kao na blagoslov i izvor blagostanja dok se u drugima isti smatra otuđujućim (Hofstede i sur., 2010).

U individualnom društvu postoji očekivanje da se pojedinci brinu o sebi, a veze među pojedincima su labave. Nasuprot tome, u kolektivističkom društvu, ljudi su integrirani u utjecajne, kohezivne grupe koje često mogu uključivati širu obitelj. Ova se dimenzija također bavi dominacijom i preferencijama pojedinačnih ili grupnih interesa (Hofstede i sur., 2010).

U kulturama u kojima postoji individualizam, pojedinci nastoje postići svoje ciljeve i zadovoljiti vlastite potrebe. Ispunjavanje zadataka važnije je od stvaranja i održavanja odnosa. U radnom okruženju zaposlenici nemaju blizak emocionalni odnos s organizacijom te ostaju vjerni što je dulje moguće poziciji koja im odgovara (Braje i sur., 2019).

U kulturama u kojima postoji viši stupanj kolektivismu, grupni ciljevi su važniji od pojedinaca, a odnosi imaju veću važnost od zadatka. Radnici su lojalni svojim poslodavcima i svim drugim identifikacijskim skupinama, a od svih se očekuje da dijele javno mišljenje. Negativna strana je da je moguće smanjenje potencijala i prostora za inovacije i kreativnost, budući da članovi tima radije održavaju sklad, izbjegavaju sukobe i teže konformizmu. Takvo okruženje u organizaciji ne daje puno prostora za nove ideje i inovacije (Braje i sur., 2019).

3. *Izbjegavanje neizvjesnosti*: pokazuje kako se organizacija pokušava nositi s domenama tehnologije (uključuje sve ljudske artefakte), zakona (sva formalna i neformalna pravila koja usmjeravaju društveno ponašanje) i religije (sva otkrivena spoznaja o nepoznatom). Štoviše, izbjegavanje neizvjesnosti nije izbjegavanje rizika. Različita društva različito se prilagođavaju neizvjesnosti, a svaka je organizacija razvila načine kako se nositi s inherentnom teškoćom življenja na rubu neizvjesne budućnosti (Hofstede i sur., 2010).

Dimenzija nazvana izbjegavanje neizvjesnosti ispituje kako se različita društva usredotočuju na svoje načine smanjenja neizvjesnosti i stvaranja stabilnog okruženja. Većina ljudi u okruženju s

visokim stupnjem averzije prema riziku preferira polaganje novca u banke nego ulaganje u neizvjesna, špekulativna sredstva. Radnici nastoje izbjeći sukobe te se radije pridržavaju pravila prije nego preuzmu inicijativu. Osobe s averzijom prema visokoj neizvjesnosti žele imati posao, jasno definirane mogućnosti rasta u karijeri i planirati svoje financije i u pogledu umirovljenja. (Hofstede, 2011)

U zemljama s niskom averzijom prema neizvjesnosti, ljudi su spremniji riskirati, prilagođavati se promjenama na radnom mjestu i otporniji su na stresne situacije. Konkurentnost i sukobi na radnom mjestu mogu u određenoj mjeri biti dobrodošli za povećanje učinkovitosti. U takvom društvu često je moguće vidjeti mlade radnike na upravljačkim pozicijama, što je u zemljama s visokom averzijom prema neizvjesnosti relativno rijetko (Hofstede, 2011).

4. *Muževnost nasuprot ženstvenosti*: dvostrukost spolova temeljni je odnos sa kojim se različita društva nose na različite načine, a odnosi se na raspodjelu vrijednosti prema spolovima. Muževnost i ženstvenost posvećeni su pojavi onog što je poznato kao klasične muške vrijednosti kao što su ciljevi postignuća, ambicioznost i visoki dohodak ili klasično ženske vrijednosti, među kojima pripadaju harmonični odnosi, brižni instinkt i kvaliteta života (Kachel i sur., 2016).

U zemljama s višim stupnjem feminizma dominira briga za druge, simpatija prema slabijima, fokus na ravnotežu, solidarnost i kvalitetu radnog života. Položaj muškarca i žene može biti uravnoteženiji te mogu obavljati iste položaje. Jaz između plaća je niži. Konflikt se rješava razgovorom i pregovorima. U zemljama s višim stupnjem muškosti naglašen je uspjeh i materijalne vrijednosti. Slabost se doživljava negativno, naprotiv, moć i snaga doživljavaju se pozitivno. Fokus je na dugovječnosti, natjecanju među kolegama i performansama (Kachel i sur., 2016).

5. *Dugoročnost naspram kratkoročnosti*: odnosi se na stupanj u kojem kultura programira svoje članove da prihvate odgođeno zadovoljenje svojih materijalnih, društvenih i emocionalnih potreba (Hofstede i sur., 2010). Ta se dimenzija bavi tradicijama percepcije i promjenama tijekom vremena (Halverson i Tirmizi, 2008, prema Matijević i sur., 2015).

6. *Prepuštanje nasuprot suzdržanosti*: povezana je sa zadovoljstvom nasuprot kontroli osnovnih ljudskih želja vezanih za uživanje u životu. U kulturi popustljivosti, dobro je biti slobodan i raditi

ono što prirodni impulsi sugeriraju da se radi. U suzdržanoj kulturi prevladava osjećaj da je život težak, a dužnost je normalno stanje (Hofstede, 2011).

Zemlje s visokim rezultatom ovog indeksa potiču relativno slobodno zadovoljenje želja i emocija ljudi, poput zabave i uživanja u životu. Zaposlenici na radnom mjestu su optimistični, fokusiraju se na osobnu sreću, a znaju i važnost slobode govora. Zemlje s niskim rezultatom više stavljaju naglasak na suzbijanje zadovoljstva i reguliranje ponašanja ljudi, a postoje i stroge društvene norme. Zaposlenici na radnom mjestu su pesimistični, više su kontrolirani i imaju kruto ponašanje (Hofstede, 2011).

Fons Trompenaars je također istraživao dimenzije kulture. Njegov rad se proširio na deset godina, s 15 000 menadžera iz 28 zemalja koji predstavljaju 47 nacionalnih kultura (Deresky, 2011). Trompenaars je osmislio upitnik koji se uglavnom temelji na razgraničenju kulturne i osobne varijable uzorka ili vrijednosne dileme. Prema njemu, kultura je način na koji skupina ljudi rješava probleme i poteškoće. Iz rješenja koja su različite kulture odabrale za ove univerzalne probleme, on identificira sedam temeljnih dimenzija kulture (Trompenaars i Hampden-Turner, 2012).

Fons Trompenaars se nadovezao na Hofstedeov rad proširivši okvir za stereotype i uspoređujući različite nacionalne kulture te se više usredotočujući na implikacije kulturnih razlika na upravljanje. Koristeći početno istraživanje, Trompenaars je istražio kulturne ekstreme i nerazumijevanje koje može nastati kada se posluje u različitim kulturama, čak i kada ljudi rade za istu tvrtku (Trompenaars i Hampden-Turner, 2012).

Njegovo istraživanje ispituje kulturu unutar kategorija. Prvih pet kategorija: univerzalizam vs. partikularizam, individualizam vs. komunitarizam, neutralnost vs. afektivnost, specifičnost vs. difuznost, postignuće vs. akripcija se bavi odnosom s ljudima, dok se preostale dvije: Sekvencijalnost vs. sinkroniziranost i interna vs. eksterna dimenzija, bave sa okolišem (Trompenaars i Hampden-Turner, 2012). Slijedi kratki opis navedenih kategorija prema autorima Trompenaars i Hampden-Turner (2012):

1. *Univerzalizam naspram partikularizmu*: odnosi se na pravila nasuprot odnosa. Definira kako se prosuđuje ponašanje drugih ljudi. Univerzalizam je uvjerenje da se ideje i prakse mogu primijeniti svugdje bez modifikacija, dok je partikularizam uvjerenje da okolnosti diktiraju kako se koncepti i metode trebaju koristiti.

2. *Individualizam naspram komunitarizma*: odnosi se na pojedinca naspram grupe. Sukob između onoga što pojedinac želi i interesa grupe kojoj pripada, a pokriva i način na koji se ljudi odnose prema drugim ljudima. Individualizam se često smatra karakteristikama modernizirajućeg društva, dok komunitarizam podsjeća na tradicionalnije organizacije.

3. *Neutralnost naspram afektivnosti*: odnosi se na stupnjeve u kojima su osjećaji izraženi. Pripadnici neutralnih kultura ne prenose vrlo lako svoja uvjerenja, već ih umjesto toga pažljivo kontroliraju i pokoravaju. Nasuprot tome, u afektivnosti, ljudi pokazuju svoje osjećaje tako što se smiju, smješkaju, prave grimase, mršte i gestikuliraju.

4. *Difuznost naspram specifičnosti*: određuje stupanj uključenosti. Sagledava koliko kultura odvojeno drži svoj osobni i javni život. Difuzna kultura je ona u kojoj su federalni udio i privatni prostor slični po veličini, a pojedinci pažljivo čuvaju svoj javni prostor. Dok je specifična kultura ona u kojoj pojedinci imaju dovoljno otvorenog prostora, oni brzo dijele s drugima, a mali privatni prostor intimno čuvaju i dijele samo s bliskim suradnicima.

5. *Postignuće naspram pripisivanja*: određuje kako se dodjeljuje status. Status postignuća odnosi se na rad, a status pripisivanja odnosi se na dobitak. Neka društva su dodijelila status ljudima na temelju njihovih postignuća, a drugi im ga pripisuju prema dobi, klasi, spolu, obrazovanju itd.

6. *Sekvencijalnost naspram sinkroniziranosti*: ove dvije metode su izvučene iz koncepta vremena. U sekvencijalnom pristupu, osoba ima unaprijed razrađen "ključni put" s vremenom za završetak svake faze. Nasuprot tome, u sinkronijskoj metodi ljudi prate različite aktivnosti paralelno.

7. *Unutarnja naspram vanjske usmjerenosti*: To je briga za ulogu koju ljudi pridaju svom prirodnom okruženju. U kulturi usmjerenoj prema unutra, ljudi vjeruju u kontrolu ishoda i imaju dominantan stav prema okolini. U kulturi usmjerenoj prema van, ljudi vjeruju u dopuštanje stvari da idu svojim tijekom i imaju fleksibilniji pristup, karakteriziran predanošću, kompromisom i održavanju sklada s okolinom.

Na temelju razumijevanja gore navedenih dimenzija, korporacije bi trebale biti u stanju formulirati dogovor obje zainteresirane strane. To također zahtijeva sinergijske vještine, razumijevanje društvenog i poslovnog bontona, hijerarhije donošenja odluka, prevladavanje prigovora, razumijevanje dinamike protivničkog tima, vrijednosti i uloga, izbjegavanje zamki i izgradnju povjerenja.

### 2.3. Kulturni izazovi u globaliziranom okruženju

Poduzeća imaju koristi od toga što postaju globalne organizacije pa su multinacionalni ili međukulturalni timovi sve češći, a mnogi od njih suočavaju se s vrlo sličnim problemima koji proizlaze iz međunarodnog poslovnog konteksta. Biti najuspješniji u jednoj ne jamči budući uspjeh u drugoj zemlji ili na globalnoj razini poslovanja. Nedostatak znanja i/ili nedostatak svijesti o potencijalnim uskim grlima/konkurentima može stvoriti kamen spoticanja i na kraju dovesti do neuspjeha (Matijević i sur., 2015).

Komunikacija između predstavnika različitih kultura može biti puna izazova. Pri susretu s nekim iz druge kulture često se stvaraju komunikacijske barijere kada se ponašanje druge osobe razlikuje. Komunikacijske barijere su prepreke učinkovitoj komunikaciji. Primjer takve barijere je kimanje glavom. Tako na primjer kimanje glavom označava razumijevanje u Sjedinjenim Državama, ali u Japanu znači samo da osoba sluša. Razumijevanjem interkulturalne komunikacije moguće je srušiti barijere i utrti put međusobnom razumijevanju i poštovanju. Moguće prepreke u komunikaciji su kako slijedi (Keles, 2013):

- Fizičke - vrijeme, okruženje, udobnost i potrebe te fizički medij (npr. telefon i pismo)
- Kulturne - etničke, vjerske i društvene razlike
- Perceptivne - sagledavanje onoga što je rečeno iz vlastitog načina razmišljanja
- Motivacijske - mentalna inertnost slušatelja
- Iskustvene - nedostatak sličnih životnih događanja
- Emocionalne - osobni osjećaji slušatelja
- Lingvističke - različiti jezici kojima govore govornik i slušatelj ili korištenje vokabulara koji je izvan razumijevanja slušatelja
- Neverbalne - poruke koje nisu riječi (govor tijela)
- Kompetentnost - slušateljeva sposobnost da radi druge stvari umjesto da čuje komunikaciju

Raznolikost jezika među raznim stranim zemljama izvor je mnogih izazova za multinacionalne tvrtke. Iako postoji tendencija prihvaćanja engleskog jezika kao univerzalnog poslovnog jezika, tvrtke su svjesne da izaziva otpor lokalnog stanovništva u mnogim zemljama u kojima posluju. Poslovna komunikacija dodatno je zakomplicirana neverbalnim komponentama jezika. Neverbalna komunikacija stvara poteškoće multinacionalnim kompanijama zbog različitih

značenja njenih elemenata u pojedinim zemljama, kao što su kontakt očima, izrazi lica, geste i visina, glasnoća, brzina govora itd. (Hargie, 2011, prema Matijević i sur., 2015).

Iz perspektive multinacionalne tvrtke, vrlo je uočljivo dobro poznavanje lokalnog jezika. Nepoznavanje lokalnog jezika odražava se na uspješnost stranih podružnica i njihovih menadžera. Poteškoće s jezicima mogu se smanjiti imenovanjem iseljenika na najviše rukovodeće pozicije u lokalnoj podružnici ili državljana koji dobro poznaju jezik i korporativnu kulturu matične tvrtke (Hargie, 2011, prema Matijević i sur., 2015).

Najčešći problem je taj što velik dio osoblja matične tvrtke ima ograničeno poznavanje lokalnog jezika i to doprinosi da se komunikacija matične tvrtke i podružnice svede na osoblje podružnice koje poznaje jezik matične tvrtke ili na prevoditelje. Posljedično, količina informacija koje osoblje matične tvrtke prima i obrađuje značajno je smanjena. Ovaj se problem značajno pojačava ako lokalna radna snaga govori nekoliko jezika (Fatehi, 2008, prema Matijević i sur., 2015).

Prisutnost više od jednog jezika u određenoj zemlji pokazatelj je raznolikosti u njenom stanovništvu. U nekim europskim zemljama, kao npr. Njemačkoj, koja zapošljava veliki broj radne snage iz Turske, Španjolske, Hrvatske, Bosne i Hercegovine itd., jezične poteškoće se povećavaju zbog jezične raznolikosti. Stoga se često periodični sastanci s radnicima održavaju osim na njemačkom na primjer i na turskom i španjolskom (Fatehi, 2008, prema Matijević i sur., 2015).

Prema Washingtonu, Okorou i Thomasu (2012) nedavne studije su neuspjeh nekih međunarodnih poslovnih pothvata pripisale trima značajnim čimbenicima: nedostatka interkulturalnih vještina i kompetencija, nemogućnosti učinkovite komunikacije na globalnoj razini i neuspjeha u prakticiranju prihvatljivog bontona u poslovnim pregovorima. Još neki izazovi u globaliziranom okruženju navedeni su kako slijedi (Washington i sur., 2012):

- Nesporazum - glavna prepreka učinkovitoj komunikaciji, a time i bontonu u multikulturalnom okruženju. Ovo je uobičajeno među ljudima različitog kulturnog porijekla čije su vrijednosti i uvjerenja različita.
- Norme i uloge – kulturološki definirana pravila za određivanje ponašanja koje je prihvatljivo i prikladno u društvu. Pojedinci sami sebi postavljaju pravila i očekuju od drugih da to učine. Svaka kultura ima svoje norme. Ljudi koji rade u multikulturalnom okruženju uglavnom ne razumiju norme druge kulture pa ni ne postupaju u skladu s njima.

- Uloge - norme primjenjive na određene skupine. Te se uloge razlikuju od kulture do kulture i u multikulturalnoj skupini može se pronaći percepcija o kršenju tradicionalnih uloga. To dodatno dovodi do tjeskobe i prekidanja komunikacijskih procesa.
- Uvjerenja i vrijednosti – oboje se razlikuje od osobe do osobe. U globaliziranoj radnoj zajednici uvjerenja i vrijednosti svakog pojedinca ovise o kulturi kojoj pripada.
- Stereotipizacija – podrazumijeva vrijednosne sudove o ljudima, odnosno neadekvatne informacije o ljudima. Kulturni stereotipi pretjerano generaliziraju ili preuveličavaju ono što je percipirano o ljudima i dovode do povećanja tjeskobe. Općenito, ovi se stereotipi rađaju iz straha od grupe koja se stereotipizira ili zbog nedostatka odgovarajućeg znanja o grupi. Stereotipi su glavni razlog razlika u mišljenjima suprotnih kultura te dovode do pogrešne komunikacije
- Etnocentrizam – sugerira da kulturno porijeklo utječe na prosudbe o ljudima. Razlog je taj što čovjek dugi niz godina iskusi samo jednu kulturu i u njoj mu je ugodno te mu to stvara mišljenje da je njegova kultura bolja od ostalih i u konačnici dovodi do kulturnog jaza i nejednakosti.

Sve kulture, u ovom ili onom stupnju, pokazuju etnocentrizam, koji je možda najveća pojedinačna prepreka razumijevanju druge kulture. Etnocentrizam doslovno znači usmjerenost na jednu kulturu te se definira kao sklonost ljudi da procjenjuju ponašanje stranca prema standardima svoje vlastite kulture, za koju vjeruju da je superiornija od svih drugih. Temeljna pretpostavka etnocentričnih ljudi je da je njihov način postupanja ispravan, prikladan i normalan, a načini koje prakticiraju kulturno različiti ljudi su pogrešni i inferiorni. Takva osuda kulturoloških razlika sprječava uvid da drugi ljudi običaje etnocentričnih ljudi smatraju jednako čudnima i iracionalnima (Reisinger, 2019).

Dakle, može se zaključiti kako je kultura višedimenzionalan proces koji uvjetuje odnose i interakciju između članova zajednice. Postoji mnogo kultura koje se mogu razlikovati u velikoj mjeri stoga se potrebno informirati o obilježjima drugih kultura prije susreta sa istima kako bi se izbjegli sukobi ili nanošenje uvrede. Štoviše, prilikom obavljanja posla, nepoznavanje druge kulture može biti krucijalno za postizanje poslovnog odnosa te utjecati na poslovni rezultat čitave organizacije. Segment kulture koji se odnosi na ponašanje prilikom posla naziva se poslovni bonton, a slijedeće poglavlje donosi pregled literature o istom.

### 3. Poslovni bonton

Poslovni bonton i specifičnosti ponašanja partnera su uvijek bili važni u poslovnom životu. Danas je njihova vrijednost još veća jer, kao što je već spomenuto, postojeća dinamika međunarodnih gospodarskih odnosa, promjene u odnosu snaga u globalnoj ekonomiji, pojava novonastalih tržišta i sudionika, uz neočekivane rizike od sudionika tržišta zahtijevaju ubrzanije napore za sudjelovanje u dubljem proučavanju kultura drugih nacija.

Josy Roberts (1998) definira bonton kao konvencionalna pravila pristojnog ponašanja. Bonton sadrži smjernice o tome kako se ponašati u skladu s dobrim manirama u društvu drugih ljudi te pokazuje osjetljivost na potrebe i osjeća je ljudi. Bonton pokriva većinu aspekata društvenih interakcija, uključujući samoprezentaciju, komunikaciju, ljubaznost i gostoprimstvo. Poslovni bonton posebno pokriva očekivanja u interakcijama između suradnika, poduzeća i njihovih klijenata i dionika. Smjernice unutar bontona su često mnogobrojne, a mogu biti i prilično komplicirane (Gertsen, 2009).

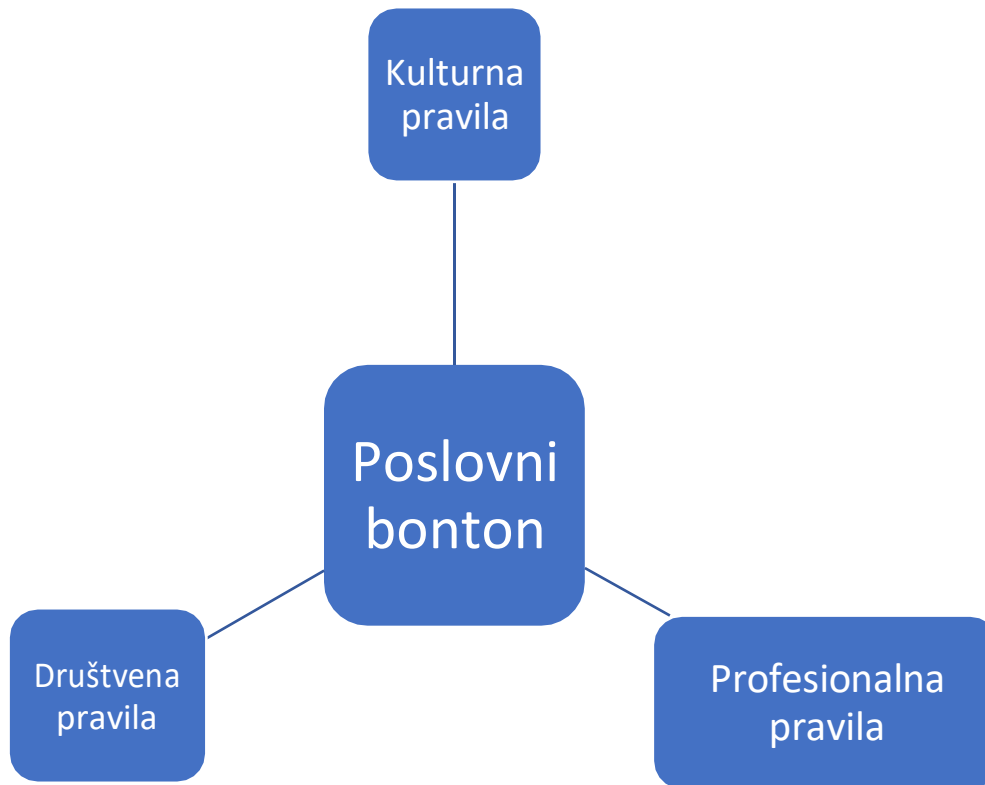
Svaka kultura ima drugačiji stil bontona. Ova razlika postaje razlogom za mnoge poslovne gubitke zbog nesporazuma uzrokovanih tijekom međukulturalnog poslovanja. Na primjer, nenamjeren loš prvi dojam koji je nastao zbog kulturnih razlika može rezultirati gubitkom potencijalnog kupca. Međutim, poznavanje ispravnog poslovnog bontona može pomoći da se to izbjegne. Educiranjem o poslovnom bontonu partnerskih poduzeća ili zemalja u kojima se posluje te razvojem dobrih vlastitih kodeksa poslovne etike i bontona, organizacija može prevladati prepreke koje postoje u učinkovitim međukulturalnim poslovnim aktivnostima (Gertsen, 2009). Ovo poglavlje donosi pregled literature o komponentama poslovnog bontona, dosadašnjim istraživanjima o utjecaju poslovnog bontona na ishod poslovanja i važnosti poslovnog bontona.

#### 3.1. Komponente poslovnog bontona

Postoje određeni načini na koje se očekuje da se netko ponaša u postojećem društvu. Međutim, ti se načini mogu razlikovati s obzirom na zemlju, geografske uvjete, vjeru i pravni okvir organizacije odnosno pojedinca. Na primjer, na nepoštovanje se općenito ne gleda u pozitivnom smislu ni u jednom prevladavajućem društvu, no osmijeh se posvuda smatra prijateljskim načinom pozdravljanja, često bez izgovorene riječi. Sličan je slučaj i s profesionalnim svijetom koji zahtijeva određenu razinu bontona o čemu raspravlja ovo poglavlje.



Dijagram 1. Komponente poslovnog bontona



Izvor: izrada autorice prema Sabath (2002).

Kao što je gore prikazano, poslovni bonton je složena kombinacija profesionalnih, društvenih i kulturnih pravila koja prikazuju pravilno i pristojno ponašanje unutar poslovnih odnosa. Također, ova pravila nisu ograničena samo na razgovore licem u lice, već su primjenjiva na sve vrste interakcija unutar poslovanja (u obliku e-poruke, telefonskih razgovora, virtualnih sastanka, intervjua itd.) (Sabath, 2002).

### 3.1.1. Profesionalna pravila

Poslovni bonton je nepisani kodeks ponašanja koji se odnosi na interakcije među članovima u poslovnom okruženju. Profesionalni bonton igra monumentalnu ulogu u ostavljanju trajnog pozitivnog prvog dojma. U profesionalnim situacijama, pokazivanje ispravnog bontona može pomoći u ostvarivanju konkurentne prednosti u odnosu na druge koji možda ne koriste pravilan

bonton. Poslovni bonton može se primijeniti na mnoga područja poslovnog života pojedinca, uključujući e-poštu, telefonske pozive i poslovne sastanke (Gesteland, 2002).

Osjetljivost na kulturološke razlike pri predstavljanju osigurat će da prvi susret s osobom iz druge zemlje ostavi pozitivan dojam. Prvi dojmovi ostavljaju se samo jednom, ali se dugo pamte. Procedura upoznavanja razlikuje se od kulture do kulture. Ljudi iz Sjedinjenih Država i Engleske koriste imena gotovo odmah, međutim, upoznavanje je u nekim drugim kulturama formalnije. Tako se na primjer Nijemci uvijek obraćaju jedni drugima sa gospodine/gospođu u uredu i izvan njega, rezervirajući imena za bliske prijatelje i obitelj. Nadalje, u nekim kulturama, poput kineske, prezime je na prvom mjestu, a zatim se govori ime (Gesteland, 2002).

Rukovanje, zagrljaj ili naklon, ovisno o kulturi, ponekad prati upoznavanje. Rukovanje može varirati od nježnog rukovanja Britanaca do čvrstog rukovanja ljudi u SAD-u. Grljenje ili zagrljaj prilikom predstavljanja smatra se neprikladnim u poslovnim situacijama u Sjedinjenim Državama, ali je uobičajeno u mnogim zemljama Južne Amerike. Naklon, uobičajen u Kini i Japanu, neuobičajen je u mnogim drugim kulturama (Okoro, 2012).

Važan aspekt poslovnog protokola također je pravilan postupak za razmjenu posjetnica. Iako većina poslovnih ljudi u SAD-u nosi posjetnice, one se ne razmjenjuju uvijek prilikom susreta, osim ako postoji razlog da kasnije kontaktirate tu osobu. Čin, titula i profesija se u nekim kulturama shvaćaju ozbiljno, stoga je važno navesti svoj položaj i titule ili diplome uz naziv tvrtke na svojoj posjetnici. Potrebno je uključiti inozemno sjedište gdje je to prikladno, kao i broj faksa i adresu e-pošte te izbjegavati obojeni papir i prenapadni, neprofesionalni dizajn (Martin i Chaney, 2012).

Postoje kulturološke varijacije u predstavljanju posjetnica. Praksa u Sjedinjenim Državama da se baci pogled na posjetnicu i smjesta je stavi u džep smatra se nepristojnom u zemljama poput Japana. Japanci pažljivo pregledaju posjetnicu i daju neki komentar dok je prihvaćaju. Tijekom sastanaka, potrebno je posjetnice drugih prisutnih staviti ispred sebe na konferencijski stol kako bi se ispravno upućivalo na imena, činove i titule (Martin i Chaney, 2012).

Aspekti bontona koji se odnose na uspješnu interkulturalnu komunikaciju uključuju telefonsko ponašanje i bonton u kibernetičkom prostoru, koji se ponekad naziva i mrežni bonton. Mnogi međukulturalni susreti odvijaju se putem telefona. Prilikom telefonskog razgovora, početni dojam uglavnom se stvara glasovnom kvalitetom (70%), a ne izgovorenim riječima (30%). Stoga se

mišljenja više formiraju o tome kako je nešto rečeno i tonu glasa, a ne o tome što osoba zapravo govori (Braje i sur., 2019).

Dobro telefonsko ponašanje uključuje brzo javljanje na telefon (prvo ili drugo zvonjenje), pravilno predstavljanje tako što se navede svoj odjel i ime te se primjenjuje ljubaznost u svakom trenutku, uključujući čestu upotrebu riječi molim i hvala. Uspješna telefonska komunikacija uključuje prepoznavanje i izbjegavanje ponašanja koja obično iritiraju druge. Stoga je potrebno izbjegavati stavljanje ljudi na čekanje jer je to identificirano kao najiritantnije ponašanje. Druga negativna ponašanja koja treba izbjegavati uključuju ispuštanje zvukova iz usta, ne obraćanje pozornosti i negativan ili nepristojan stav. Pozitivno ponašanje koje pozivatelji cijene je takozvani glas s osmijehom te vedar stav (Okoro, 2012).

Budući da sve više tvrtki komunicira putem e-pošte, potrebno se pridržavati određenih pravila bontona. E-pošta je neformalnija od memoranduma i nije prikladna za prenošenje određenih vrsta poruka. Negativne informacije, kao što je neuspjeh osobe da dobije promaknuće i osobne informacije, kao što je najava rođenja djeteta, također nisu prikladna upotreba e-pošte. Ispravnim bontonom izbjegava se sljedeće (Chaney i Martin, 2013):

- vikanje - upisivanje poruke velikim slovima,
- omalovažavanje - govoriti loše o nekome, obraćanje u uvredljivom kontekstu,
- *flaming* - slanje zlobnih, uvredljivih poruka i
- slanje neželjene pošte - masovno slanje komercijalnih oglasa ili materijala.

Osim ovih prijedloga, potrebo je izbjegavati upotrebu humora i sarkazma jer postoje kulturološke varijacije u onome što se doživljava kao humoristično. Također je potrebno izbjegavati ton koji je čak i malo kritičan (Martin i Chaney, 2012).

Kako sve više i više tvrtki posluje međunarodno, postoje česte prilike za poslovne ljude da komuniciraju u pokušaju da razviju dobar odnos. Korištenje duhovitih anegdota način je probijanja leda i uspostavljanja opuštene atmosfere prije početka poslovanja na međunarodnim skupovima. Međutim, iako je humor univerzalna ljudska osobina, ono što se doživljava kao humor razlikuje se od kulture do kulture. U Sjedinjenim Državama prezentacije često započinju šalom ili karikaturom vezanom uz temu koja se obrađuje. Osim SAD-a, većina europskih zemalja koristi humor tijekom poslovnih sastanaka (Fox, 2011).

Britanci upliću humor u poslovne rasprave. S druge strane, kad se humor koristi u poslovnim situacijama s azijskom publikom, to se smatra neprikladnim. Egipćani također imaju dobar smisao za humor. Posjetitelji se, međutim, ne bi trebali pridružiti. Iako je u redu da se Egipćani smiju sami sebi, drugi to ne smiju činiti. Azijati će se smijati iz pristojnosti kada se ispriča vic no oni ono što je rečeno shvaćaju doslovno i ne razumiju humor većine zemalja. Nijemci također smatraju da humoru nije mjesto na poslovnim sastancima. Posao shvaćaju ozbiljno i ne cijene šaljive primjedbe tijekom pregovora (Okoro, 2012).

Nadalje, ono što osoba nosi šalje neverbalnu poruku o osobi i njenoj tvrtki. Budući da odjeća može povećati ili uništiti kredibilitet, potrebno je odrediti koja je odjeća uobičajena u zemljama koje se posjećuju. Opće pravilo za poslovanje svugdje je da treba biti zakopčan, odnosno standard je konzervativno odijelo i kravata za muškarce i haljina ili odijelo za žene (Fox, 2011).

Nošenje profesionalne odjeće preporučuje se kada osoba želi da je shvate ozbiljno. Za muškarce, profesionalna odjeća uključuje vrlo tamna odijela s bijelom, pastelnom ili prugastom pamučnom košuljom dugih rukava. Za žene, uobičajeno je tamno odijelo s bijelom bluzom. Tkanina je također važna u projiciranju kredibiliteta, statusa i moći. Tkanine od čistih vlakana (svila, vuna i pamuk) ili tkanine koje izgledaju kao čista vlakna odaju veću vjerodostojnost i status od sintetičkih vlakana poput poliester (Martin i Chaney, 2012).

Poslovna odjeća u Kanadi, Engleskoj, Francuskoj, Njemačkoj, Japanu i Meksiku slična je onoj koja se nosi u Sjedinjenim Državama s malim odstupanjima. Međutim, u Kanadi se ljudi odijevaju konzervativnije i formalnije od ljudi u Sjedinjenim Državama. Francuzi su vrlo modno osviješteni jer se Francuska smatra vodećom modnom prijestolnicom pa je potrebno pripaziti i da odjeća nije zastarjela u poslovanju sa Francuskom. Općenito, u Europi je odijevanje vrlo formalno pa tako sakoi ostaju na tijelu i u uredima i restoranima čak i kada je vruće (Fox, 2011).

Cipele se u različitim kulturama smatraju neprikladnima u određenim situacijama. Ne smiju se nositi u muslimanskim džamijama i budističkim hramovima. Cipele također treba skinuti kada se ulazi u većinu azijskih domova ili restorana. U arapskoj kulturi tabani ne bi trebali biti prikazani, stoga se obje noge drže na podu. Slijediti vodstvo domaćina dobar je savjet u tim slučajevima (Islam 2017).

Žene koje posluju u inozemstvu trebale bi posebno paziti na pridržavanje lokalnih običaja u pogledu odgovarajućeg odijevanja. Žene koje posluju u arapskim zemljama, na primjer, trebale bi izbjegavati nošenje hlača i trebale bi nositi odjeću koja dobro pokriva, kao što su haljine dugih rukava i haljine/suknje ispod koljena (Islam, 2017).

U profesionalna pravila ulaze i uredski običaji i prakse. Uredski običaji i prakse uključuju uobičajeno radno vrijeme, vrijeme ručka i pauze, stupanj formalnosti i zapošljavanje/otpuštanje. Uobičajeno radno vrijeme u uredima u SAD-u je od 9 do 17 sati. Od zaposlenika se očekuje da počnu raditi odmah i da ostanu zauzeti čak i u sporim razdobljima. Drugim riječima, od zaposlenika se očekuje da samostalno i proaktivno pronađu nešto za raditi kada nemaju zadanih aktivnosti. U mnogim zemljama, s druge strane, zaposlenici slobodno čitaju novine ili dolaze u posjet kolegama kada nemaju ništa hitno za obaviti, pogotovo kada je nadređeni izvan ureda (Anderson, 2019).

Radno vrijeme ureda razlikuje se u drugim zemljama. U Iranu je, primjerice, radno vrijeme od 9:30 do 13 i od 14 sati do 17 sati, od ponedjeljka do petka. U nekim zemljama Južne Amerike, poput Brazila i Kolumbije, radni tjedan je od 8 do 18 sati, od ponedjeljka do petka. Nadalje, Europljani imaju pauzu za ručak do čak 60 min, jutarnje i popodnevne pauze od 20 minuta (često uključujući pivo ili vino) i 15 minuta na kraju radnog dana za vrijeme čišćenja. Tako je njihovo devetosatno radno vrijeme u stvarnosti ponekad sedmosatno radno vrijeme (Anderson, 2019).

### 3.1.2. Društvena pravila

Položaj i status mogu utjecati na uspjeh međukulturalnih komunikacijskih susreta. Ne postoji standardna definicija društvene klase koja bi se odnosila na sve zemlje jer ljudi u različitim kulturama imaju vlastiti način identificiranja klasa. Neke kulture vjeruju da ljudi trebaju zauzeti svoja mjesta i da neki imaju pravo na više poštovanja od drugih (Okoro, 2012).

Status je povezan s obrazovanjem u brojnim kulturama. Obrazovni nazivi koriste se u predstavljanju kao znak poštovanja i priznanja obrazovnog postignuća osobe. U Njemačkoj i Italiji, rukovoditelji i drugi stručnjaci ponosni su na titule ispred svojih imena, jer one često odražavaju njihovo obrazovanje ili profesiju (Fox, 2011).

U Njemačkoj se američki ekvivalent za predsjednika ili generalnog direktora tvrtke zove *Herr Direktor*; liječnica se oslovljava s *Frau Doktor*; a ženu inženjerku oslovljavaju s *Frau Ingenieur*.

U Meksiku se odvjetnik oslovljava s *Licenciado*, titula koja se smatra vrlo važnom. U Engleskoj postoji poseban protokol za obraćanje članovima kraljevske obitelji, vršnjacima, svećenstvu i drugima. Generalni direktor u britanskoj tvrtki obično je najviši dužnosnik i ekvivalentan je predsjedniku američke kompanije (potpredsjednici američkih korporacija nemaju mnogo utjecaja u inozemstvu) (Mitchell, 2000).

Žene u nekim kulturama imaju manje istaknutu ulogu u poslovanju nego muškarci. U Južnoj Koreji žene se smatraju inferiornijima u odnosu na muškarce i stoga imaju niži društveni status. Žene, čak i one s fakultetskom diplomom, rijetko su zaposlene kao rukovoditelji, obično rade kao učiteljice ili tajnice. Društvena i ekonomska nejednakost između muškaraca i žena također je očita u Kini, Maleziji i Singapuru te je jasno da su muškarci ti koji imaju autoritet (Chaney i Martin, 2012).

Arapci se sve više navikavaju na žene na čelu, a počinju prihvaćati i žene iz drugih zemalja. Žene u SAD-u koje posluju s Arapima trebale bi razumjeti ovu razliku u kulturološkom stavu i trebale bi se posebno potruditi da se ponašaju primjereno, uključujući vrlo skromno odijevanje. U nekim zemljama Bliskog istoka, muškarci mogu odbiti raditi sa ženama, a žene rukovoditelji u Latinskoj Americi možda neće dobiti isto poštovanje koje se daje muškarcima rukovoditeljima (Islam, 2017).

U nekim kulturama, poput kineske, ljudi su vrlo svjesni dobi i hijerarhije. Na godine se gleda kao na pokazatelj staža. Osim azijske kulture, arapski svijet jako poštuje starost. Napredne godine predstavljaju mudrost i poštovanje. Dob ima prednost nad rangom, ali rang je i dalje važan. U japanskom društvu važno je znati status ljudi s kojima se dolazi u kontakt. Menadžer srednje razine u velikom poduzeću nadmašuje voditelja odjela iz manjeg poduzeća. Što je viši rang osobe kojoj se predstavlja, to se niže klanja (Mitchell, 2000).

Osoba nižeg ranga klanja se prva i najniže. Status također prikazuje tko prvi ulazi u sobu ili dizalo. Oni nižeg ranga čekaju da ih prethode oni višeg ranga. Kada Kinezi ili Japanci uđu u prostoriju, uglavnom ulaze prema protokolarnom redoslijedu, tako da prva ulazi osoba s najvišim rangom. Također će pretpostaviti da je prvi član vašeg pregovaračkog tima koji uđe u prostoriju šef vaše grupe i da ima viši rang (Chaney i Martin, 2007).

### 3.1.3. Kulturna pravila

Kulturna pravila prvenstveno uključuju prakse blagovanja. U mnogim dijelovima svijeta glavni obrok je u podne, iako je u Sjedinjenim Državama glavni obrok navečer. U Meksiku je vrijeme ručka od 14 do 16 sati i glavni je obrok u danu. Vrijeme večere također varira. U Sjedinjenim Državama vrijeme večere varira od 17 do 19 sati, ali u zemljama poput Španjolske to može biti i do 22 sata. U nekim se kulturama poslovni obroci jedu u privatnim domovima, dok se u drugim kulturama obično jedu u restoranima (Washington i sur.,2012).

Stoga je posjetitelje iz drugih zemalja potrebno pitati da li više vole glavni obrok u podne ili navečer te ih odvesti u restorane gdje imaju izbor između laganog ili teškog obroka. Postoje kulturološke varijacije u broju jela koja se obično poslužuju. Svečani ručak obično se sastoji od dva do tri slijeda, a svečana večera sastoji se od tri do sedam slijeda. U nekim zemljama, uključujući one u Latinskoj Americi, čak i neformalni obroci obično imaju brojna jela. U Italiji i Francuskoj salate se često poslužuju nakon glavnog jela, a ne prije (Washington i sur.,2012).

Postoje i druge kulturne varijacije u objedovanju. Tahićanska hrana se jede prstima. Na Bliskom istoku jede se prstima ako to čini i domaćin, ali se koristi samo desna ruka. U Boliviji se očekuje od svakog da počistiti svoj tanjur. Egipćani i Filipinci, međutim, smatraju nepristojnim pojesti sve što se nađe na tanjuru (Martin i Chaney, 2012).

Kada se objeđuje u drugim zemljama, potrebno je imati na umu da se životinje koje se u nekim zemljama smatraju delikatesama u drugim zemljama smatraju kućnim ljubimcima. Na primjer, psi mogu biti na jelovniku u azijskim zemljama poput Južne Koreje, dok se u većini svijeta smatraju kućnim ljubimcima (Martin i Chaney, 2012).

Nadalje, iako se ne očekuje da osoba nauči jezik svake zemlje s kojom može poslovati, ako planira prošireni odnos s određenom kulturom, važno je naučiti govoriti jezik (osobito često korištene izraze) jer će možda morati komunicirati s osobama koje ne govore ni jedan drugi jezik. Potrebno je naučiti izgovarati osnovne izraze kao što su "molim" i "hvala", pozdrave i druge izraze koje ljudi u kulturi obično koriste (Martin i Chaney, 2012).

Praznovjerja su vjerovanja koja nisu u skladu s poznatim zakonima znanosti ili s onim što društvo smatra istinitim i racionalnim. Primjeri praznovjerja uključuju vjerovanje da posebne amajlice, znamenja ili rituali imaju nadnaravne moći. Praznovjerja koja se u Europi i Sjevernoj Americi

tretiraju prilično ležerno, u drugim se kulturama shvaćaju ozbiljno. Iako se mali broj Amerikanaca obraća astrolozima ili proricateljima sudbine za savjet o poslovnim pitanjima, u drugim kulturama spiritualisti su visoko cijenjeni i moguće se s njima konzultirati pri donošenju poslovnih odluka (Ferraro, 2002).

U dijelovima Azije, na primjer, proricanje sudbine i hiromantija smatraju se utjecajnim na živote i poslovne odnose ljudi. U mnogim kulturama loša sreća, pa čak i smrt, povezuju se s određenim brojevima. Ljudi iz Sjedinjenih Država, na primjer, misle da je 13 nesretan broj. Većina hotela u SAD-u nema 13. kat, a čak i hotelski broj koji završava s 13 može biti odbijen. Petak 13. se doživljava kao nesretan dan. Kinezi, koji također vjeruju da je dobra ili loša sreća povezana s određenim brojevima, smatraju da je četiri najnegativniji broj jer zvuči kao riječ za smrt (Ferraro, 2002).

Hoteli u Kini, Hong Kongu i Tajvanu često nemaju četvrti kat, a neke azijske zračne luke nemaju izlaz 4. Suprotno tome, neki brojevi imaju pozitivno značenje. U Kini, na primjer, broj šest predstavlja sreću, a devet dug život. Broj ljudi na fotografiji također ima značaj. Mnogi Kinezi vjeruju da će neparan broj ljudi na fotografiji donijeti nesreću i da će tri osobe na fotografiji imati strašne posljedice - srednja osoba će umrijeti (Dresser, 2005).

Ostala praznovjerna ljudi u nekim kulturama uključuju sljedeće (Dresser, 2005):

- Događaji na Novu godinu predviđaju što će se dogoditi tijekom cijele godine.
- Brisanje poda na Novu godinu može pomesti sreću u nadolazećoj godini; isto tako, kupanje na ovaj dan ispire sreću.
- Hodanje ispod ljestava ili razbijanje ogledala donosi nesreću.

Tabui su postupci ili verbalni izrazi koje društvo ili kultura smatraju neprikladnim ili neprihvatljivim. Tabui su često ukorijenjeni u vjerovanjima ljudi određene regije ili kulture i prenose se s generacije na generaciju. U arapskim zemljama, npr. smatra se tabuom pitati o zdravlju muškarčeve žene. U Tajvanu se poruke ne smiju pisati crvenom tintom jer to ima konotacije smrti. Pisanje imena osobe crvenom bojom također ima negativne posljedice u Koreji, dijelovima Meksika i među nekim Kinezima (Dresser, 2005).

U Maleziji je pokazivanje kažiprstom tabu, ali može se pokazivati palcem. Indonezija ima određene tabue vezane uz glavu. Budući da se glava smatra svetim dijelom tijela, ne smije je netko



drugi dirati. Praksa tapšanja male djece po glavi bila bi razlog za veliku zabrinutost u Indoneziji. Drugi tabu je postavljanje glave na viši položaj od glave starije osobe. Građani Ruske Federacije imaju brojne tabue, uključujući zabranu zviždanja na ulici i zabranu ručka na travnjacima parkova. Tabui ljudi s Madagaskara možda su najneobičniji: trudnicama je zabranjeno sjediti do vrata, žene ne smiju prati odjeću svoje braće, a djeci nije dopušteno izgovarati ime svog oca niti spominjati bilo koji dio njegovog tijela (Dresser, 2005).

Svijest o praznicima i svetkovanama drugih kultura važna je kod zakazivanja telefonskih poziva i poslovnih putovanja. Praznici mogu slaviti rođendan istaknute osobe (rođendan Washingtona) ili povijesni događaj (Dan neovisnosti) ili odati počast grupi (Dan veterana i Dan sjećanja), a sveti dani su povezani s vjerskim obredima (Ramazan, Božić, Uskrs i Jom Kipur). Budući da se na neke od ovih posebnih dana poslovi možda neće obavljati, potrebno je uzeti u obzir ovu informaciju kod planiranja putovanja u inozemstvo. Ljudi koji putuju u Sjedinjene Države, na primjer, trebali bi shvatiti da nije uobičajeno poslovati na Božić ili Dan zahvalnosti. Posao se rijetko vodi 4. srpnja kada se Dan neovisnosti slavi uz vatromet, piknike, parade i zabave (Sabath, 2002).

Mnoge tvrtke, s iznimkom maloprodajnih objekata, zatvorene su nedjeljom, što je subota za mnoge religije. Neke katoličke zemlje imaju sezonu karnevala (slično Mardi Gras u New Orleansu), što nije dobro vrijeme za poslovanje. Mnoge zemlje slave Novu godinu no priroda, trajanje i doba u godini mogu varirati. U Meksiku, na primjer, razdoblje od dva tjedna uključujući Božić i Novu godinu nije dobro vrijeme za poslovanje, kao ni razdoblje od dva tjedna prije Uskrsa. Poslovni ljudi obično putuju sa svojim obiteljima u to vrijeme (Sabath, 2002).

### 3.2. Važnost poslovnog bontona

Bez obzira na pojedince ili poduzeća, bonton igra vrlo važnu ulogu. To nije samo odraz osobne kultivacije, već i odraz pismenosti korporativne kulture. Osobito u današnjem društvu u kojem je pritisak konkurencije velik, a protok informacija brz. U području poslovanja, poslovni bonton danas igra središnju ulogu među poslovnim zahtjevima koji su potrebni svakom pojedincu kako bi ispravno poslovao profesionalno. Globalno neovisna ekonomija koja snažno ukazuje na poslovne vođe i međunarodne poduzetnike da svojim menadžerima pružaju prilike da putuju u inozemstvo kako bi se uključili u međukulturalnu komunikaciju, tjera takve menadžere da steknu potrebne vještine i orijentaciju za suočavanje s kulturnim razlikama (Okoro, 2012).

Dakle, uloga bontona u poslovanju izražava stvarnu potrebu za obukom globalnih menadžera u razvijanju međuljudskih odnosa i grupne komunikacije te međukulturalnih pregovaračkih vještina (Mukherjee i Ramos-Salazar, 2014). Štoviše, poslovni bonton povećava svijest i poznavanje vlastite i strane kulture te je dobar instrument za smanjenje, pa čak i uklanjanje stereotipa koji mogu generirati sukobe i lošu radnu okolinu. Među ostalim prednostima razvoja takve vještine, obuka o bontonu spaja pokazivanje poštovanja, ljubaznosti i ponašanja, dok obuka novih zaposlenika promiče pozitivni korporativni imidža (Dunn, 2013).

Važne funkcije poslovnog bontona u poslovnim kontaktima su također:

Poboljšanje osobnih kvaliteta - osobne kvalitete su osnovne kvalitete koje treba imati u poslovnim kontaktima, kao i krajnji element tržišnog natjecanja. Detalji komunikacije mogu pokazati nečiju kultiviranost i kvalitetu. Na primjer, kultivirana osoba neće pušiti pred strancima niti govoriti glasno u javnosti. Kultivirana osoba posebno će paziti na odijevanje i uređivanje. Najbolje je nositi ne više od tri vrste jednostavnih ukrasnih detalja koji odgovaraju identitetu osobe, u skladu s odjećom nježnih boja i bez prevelikog kontrasta (Wang i Zhi, 2010).

Uspostavljanje dobrih međuljudskih odnosa - poslovni kontakt znači surađivati, utjecati i međusobno funkcionirati. Tek kada se napravi određeni kodeks ponašanja moguće je održati suradnju skladnom i prijateljskom. Postojanje bontona govori ljudima što trebaju činiti u poslovnim kontaktima, što ne smiju činiti i kako to učiniti kako bi pomogli ljudima da uspostave dobar odnos s drugima i održe dobro prijateljstvo (Hua, 2009).

Održavanje osobnog i korporativnog imidža - imidž poduzeća zahtijeva sudjelovanje svakog zaposlenika, a dobar korporativni imidž može pomoći poduzećima da steknu konkurentsku prednost. Poduzeće s negativnim imidžom će na kraju propasti ako ne može promijeniti svoj imidž u javnosti. Nadalje, poslovanje i pregovaranje poduzeća uglavnom obavlja osoblje. Ako je osobni temperament i kvaliteta osoblja dobar i ako ono razumije poslovni bonton, to će pomoći uspjehu pregovora (Hua, 2009). Kada dvije tvrtke pregovaraju o poslovanju, ne bi se trebala obratiti pozornost samo na sposobnost poduzeća, već i na kvalitetu osoblja i kultiviranje poduzeća, jer visoka kvaliteta i samo kultiviranje mogu jedno drugom ostaviti dobar dojam i promovirati uspjeh suradnje, a izravna metoda za oblikovanje imidža je poslovni bonton (Wang i Zhi, 2010).

U poslovnim kontaktima donosi ljudima civilizaciju kada se pridržavaju pravila ponašanja i čini da se ljudi osjećaju samopouzdana kada se pridržavaju pravila odijevanja i uređivanja. Stoga korištenje poslovnog bontona u poslovnim kontaktima može uspostaviti dobar osobni i korporativni imidž, te pomoći poduzeću da zadrži prednost u tržišnoj utakmici, kako bi se poboljšale ekonomske i društvene koristi (Wenli, 2011).

Promicanje odnosa između poslovnih ljudi - s produblјivanjem druženja, dvije strane će proizvesti emocionalno iskustvo koje može biti neka vrsta emocionalne rezonancije ili neka vrsta emocionalnog odbijanja. Dobar poslovni bonton može pojačati međusobnu emocionalnu rezonanciju i promicati izgradnju i održavanje dobrog odnosa. Isto tako, ako netko ne pazi na poslovni bonton, ispadat će vulgaran i lako proizvesti emocionalnu odbojnost pa će se veza razvijati u lošem smjeru (Wenli, 2011).

Znanstvenici iz različitih komunikacijskih disciplina naglasili su vitalnu ulogu bontona u kontekstu međunarodnog poslovnog upravljanja kao i u međukulturalnim komunikacijskim situacijama, jer sposobnost upravljanja multikulturalnom radnom snagom zahtijeva pravilno ponašanje u svakom trenutku. U današnjem užurbanom i kompetitivnom društvu, bonton se može uzeti zdravo za gotovo ili smatrati zastarjelim konceptom. Međutim on itekako utječe na percepciju i odluke koje ljudi donose u globalnom kontekstu upravljanja. Nikada se nije previše naglašavalo da način na koji se menadžer ponaša i komunicira s kolegama ima dubok učinak na dobru volju ili vjerodostojnost tvrtke. Osim učinkovite međukulturalne komunikacije i vještina pregovaranja, za uspjeh domaćih i globalnih menadžera zaslužno je i poznavanje poslovnog bontona (Wenli, 2011).

U sveobuhvatnoj procjeni trenutačnih trendova u globalnoj areni, Carte i Fox (2008) i Chaney i Martin (2007) upozoravaju da je zbog ogromnog porasta multinacionalnih poslovnih pothvata u tekućem desetljeću ključno naučiti više o različitim kulturama i ljudskim ponašanjima u okruženju kako bi se smanjile šanse menadžerskog neuspjeha. Kako bi se učinkovito uključili u produktivne razgovore i vodili poslove organizacija, sadašnji i budući menadžeri zainteresirani za zastupanje svojih organizacija, trebali bi posvetiti vrijeme upoznavanju s prihvatljivim poslovnim bantom i etikom. Doista, postati svjestan i osjetljiv na poslovni banton različitih zemalja ključ je za uspostavljanje dobrih poslovnih odnosa s pojedincima i poduzećima u mnogim zemljama. Kako bi se potkrijepio značaj poslovnog bontona za uspjeh multinacionalnog poslovanja, za analizu su identificirane neke zemlje Europe u usporedbi sa Kinom.

## 4. Obilježja poslovnog bontona Kine i zemalja Europe

U globalnom poslovnom okruženju, poznavanje utjecaja kulturnih razlika jedan je od ključeva međunarodnog poslovnog uspjeha. Poboljšanje razine kulturne svijesti može pomoći tvrtkama da izgrade međunarodnu kompetenciju i omogućiti pojedincima da postanu globalno osjetljiviji. Kina i Europa su predstavnici velesila u kontekstu industrije i trgovine, stoga je smisleno istražiti razlike u poslovnom bontonu između dviju zemalja. Ovo poglavlje donosi pregled obilježja poslovnog bontona u Kini i Europe te njihovu usporedbu. Nadalje, prikazani su rezultati istraživanja o obilježju bontona RH.

### 4.1. Obilježja poslovnog bontona u Kini

Kina je izvor prilika za mnoge tvrtke, a također se uvelike razlikuje u kulturi, jeziku, načinima komunikacije, poslovnim običajima i još mnogočemu. Svaka mala greška u poslovnom bontonu može biti dovoljna da posao ne uspije kako je planirano. Međutim, razumijevanje običaja i bontona te njihovo korištenje na pravi način također može dovesti do dugoročnih poslovnih odnosa. Stoga je potrebo prethodno planiranje i informiranje o profesionalnim, društvenim i kulturnim pravilima poslovnog bontona.

#### 4.1.1. Profesionalna pravila

Prvi susret u poslovnom odnosu uključuje pozdravljanje. Budući da je u Kini pozdravljanje s nekim svečana prilika, Kinezi se naklone ili kimaju bez osmijeha. Međutim, moguće je započeti sastanke i rukovanjem. No, potrebno je paziti da se ne bude pretjerano energičan prilikom rukovanja jer će Kinezi to protumačiti kao agresivno. Štoviše, Kinezi nisu oduševljeni fizičkim kontaktom, posebno kada posluju. Izravni kontakt očima također je ograničen, a neprekinuti kontakt očima je izrazito neuobičajen (Martin i Chaney, 2009).

U skladu sa tim i gestikuliranje je donekle ograničeno te je važno koristiti otvorenu ruku umjesto jednog prsta za pokazivanje. Nadalje, ono što se u Kini cijeni je dobro držanje, stoga su opuštena ramena i pogrbljenost tijekom poslovnih susreta pokazatelj neozbiljnosti i nepoštovanja. Važno je i da stopala trebaju ostati na podu i ne smiju se stavljati na stolice ili stolove (Martin i Chaney, 2009).

Kako bi se ispoštovao poslovni bonton, važno je znati da je rang je izuzetno važan u Kini. Stoga se kod pozdravljanja ili obraćanja najprije okreće osobi višeg ranga. Ranije je spomenuto da je u Kini to najčešće i najstarija osoba. Osobu najvišeg ranga lako je prepoznati prema tome što se prva obraća osobi za koju smatra da je najviši rang, prva ulazi u prostoriju te općenito vodi tijekom situacije (Christensen, 2013).

Nadalje, u uspostavljanju poslovnih odnosa, blagovanje igra važnu ulogu. Poslovna zabava u Kini se obično odvija u restoranima za vrijeme ručka ili večere. Budući da je bonton sjedenja važan, preporučuje se pričekati da kineski domaćin pokaže gdje sjesti. Nadalje, ostavljanje male količine na tanjuru dobra je ideja da se pokaže svoje zadovoljstvo hranom (Christensen, 2013).

Odnosi u Kini su vrlo formalni. To nije zato što su Kinezi bez humora, već se šale mogu izgubiti u prijevodu i stoga biti suviše. Stoga je pametno humor izbaciti iz poslovnih sastanaka i primijeniti u profesionalnoj mjeri u manje formalnim situacijama kao što je poslovni ručak, večera, domjenci i sl. (Graham i Lam, 2003).

Točnost je ključna kada se posluje u Kini. Kod poziva na večeru ili poslovni sastanak, preporuča se doći ranije kako bi se iskazalo poštovanje. Kinezi pozdravljaju planiranje unaprijed te potvrđivanje termina i lokacije kako bi se osiguralo da postoji razumijevanje o vremenu i mjestu sastajanja. Kašnjenje se smatra nepoštovanjem (Sabath, 2002).

Davanje darova uobičajena je praksa osim na prvom susretu. Za očekivati je da će Kinezi tri puta odbiti dar prije nego što ga na kraju prihvate i da neće otvoriti darove u prisutnosti darivatelja. Preporučeni pokloni (zamotani u crveno) su kvalitetne kemijske ili pritiskač za papir. Darovi koje treba izbjegavati su satovi, bijelo cvijeće i rupčići jer asociraju na smrt. Osim toga, treba izbjegavati noževe i drugi pribor za jelo jer sugeriraju želju za prekidom odnosa (Sabath, 2002).

Posjetnice se razmjenjuju na prvom sastanku. Potrebno je provjeriti je li jedna strana posjetnice prevedena. Idealna solucija je i ispisati kineska slova zlatnom tintom jer je to za njih povoljna boja. Međutim, potrebno je dobro provjeriti jesu li slova ispravno korištena i napisana (Graham i Lam, 2003).

Kinezi su poznati kao oštri pregovarači. Mora se biti spreman pokazati kompromis i osigurati da njihovi pregovarači osjećaju da su dobili velike ustupke. Kinezi možda neće sve otvoreno iznositi tijekom pregovora. Koriste šutnju, odgađaju trenutnu raspravu ili mijenjaju temu kako bi pokazali

da se ne slažu s onim što je predloženo ili rečeno. Međutim, neslaganje sa strancem je prihvatljivo zbog želje za postizanjem konsenzusa. Protokol koji treba slijediti tijekom procesa pregovora uključuje davanje već spomenutih malih, jeftinih darova, ali treba biti i spreman na njihovu odlučnost i tvrdoglavost (Christensen, 2013).

S Kinezima je potrebno razvijati odnos, a oni vjeruju da se to ne postiže samo u sobama za sastanke. Prakse kao što su darivanje, simbolični novčani darovi (npr. crvene omotnice) u posebnim prilikama (npr. Proljetni festival ili rođenje djeteta) i pozivnice na obiteljske događaje prevladavaju u današnjem poslovnom okruženju i služe važnoj funkciji 'davanja obraza' ili počasti potencijalnom poslovnom partneru (Graham i Lam, 2003).

Način odijevanja u Kini u poslovnom svijetu je podosta konzervativan, posebice što se tiče žena. Muškarci bi trebali nositi odijela suptilnih boja, košulju dugih rukava uz dodatak kravate suptilne boje i uzorka. Potrebno je pripaziti na odabir uzora jer je Kineska kultura prepuna simbola koji imaju različita značenja (Christensen, 2013).

Jedan od najvažnijih kulturnih simbola za razumijevanje, je "Yin" i "Yang". Razumijevanje ovog simbola je kompleksno čak i Kinezima. Stoga je najbolje držati se jednobojskih dodataka i izbjegavati uzroke i simbole. Žene bi trebale izbjegavati visoke pete i bluze kratkih rukava te ometajuće uzorke. Kinezi se mršte na žene koje pokazuju previše. Stoga bi suptilne i neutralne boje trebali nositi i muškarci i žene (Rashed i Ashraf Un, 2016).

#### 4.1.2. Društvena pravila

Kinesko društvo je pod jakim utjecajem tradicionalnih vrijednosti povezanih s konfucijanizmom koji promovira strogi sustav normi i pristojnosti. Te vrijednosti određuju kako bi se osoba trebala ponašati unutar zajednice, s hijerarhijom kao središnjom temom. Stoga postoji mala razlika između poslovnog i privatnog života u Kini (Christensen, 2013).

Koncepti "*guanxi*" i "*mianzi*" ključni su za kinesko društvo i stoga snažno utječu na poslovni život. *Guanxi* je dubok sustav odnosa, osobnih veza, kontakata i mreža, *mianzi* se poziva na koncept lica - široko definiran kao ponos ili samopoštovanje i očuvanje poštovanja drugih. *Mianzi* je povezan s prestižem i nečijim položajem u hijerarhiji.

*Guanxi* je više od samog odnosa koji je izgrađen te nosi veliku odgovornost za održavanje istog (Christensen, 2013). Kineski poslovni profesionalci slijede ideju reciprociteta, što znači da kada se uspostavi odnos, svaki član veze ima pravo pozvati jedan drugoga u trenutku potrebe ili pomoći, a zauzvrat će zahtjev za jednakim ili većim bit uzvraćen (Graham i Lam, 2015).

U Kini, *mianzi* se kreće od izbjegavanja pogrešaka koje bi mogle privući nenamjernu pozornost na sebe, davanja pohvale drugima i održavanja pozitivne slike o sebi u javnosti (Cardon i James, 2003). Stoga su posrednici, prevoditelji ili netko tko vrlo dobro poznaje oba jezika, društvene znakove, manire i pregled teme o kojoj se raspravlja imperativ za uspješno poslovanje (Graham i Lam, 2015). Posrednici mogu pomoći u očuvanju obraza tako što će riješiti ili razraditi sve nejasnoće koje se mogu pojaviti zbog jezične barijere. Oni također mogu pružiti usluge za ublažavanje bilo kakvih sukoba koji nastanu (Cardon i James, 2003).

Kinezi su gostoljubiv, ali suzdržan narod. Prema načelu *guanxi*, prijatelji su posvećeni pomaganju jedni drugima kada se ukaže potreba. Očuvanje obiteljske časti i društvenog položaja je važno. Stoga je obitelj Kinezima važnija od pojedinca. Starci su vrlo poštovani i o njima se brinu njihova djeca (Graham i Lam, 2015).

Nadalje, Kina je kolektivističko društvo. U gospodarstvu su zaposleni i žene i muškarci. Međutim, žene općenito nemaju najviše položaje u gospodarstvu iako su navodno žene ravnopravne s muškarcima (Graham i Lam, 2015).

Kako je spomenuto u prethodnom odjeljku, postoji nepisano pravilo da žene moraju biti konzervativne kako bi se shvaćale ozbiljno u poslovnom svijetu. Strane poslovne žene bit će tretirane s velikim poštovanjem i ljubaznošću. Međutim, Kinezi se uglavnom obraćaju muškim kolegama bez obzira na stvarni položaj ženske predstavnice jer pretpostavljaju da će muškarci prirodno biti donositelji odluka.

#### 4.1.3. Kulturna pravila

Jedan od načina na koji je kineska poslovna praksa pod utjecajem kulture je njihov pogled na individualizam. Kina je dugo klasificirana kao visoko kolektivno društvo u kojem ljudi više djeluju u interesu skupine s kojom su povezani, a ne u vlastitom interesu. U skladu s tim, na radnom mjestu odluke se donose kolektivno i loše se gleda na to da se netko zalaže za nešto s čime se većina grupe ne slaže (Christensen, 2013).

Kineska vlada službeno priznaje 56 etničkih grupa, a mnoge od njih imaju svoje jezike. Fizička geografija Kine kreće se od pustinja do kišnih šuma i od visoravni do niskih ravnica, tako da ljudi koji žive u tim različitim fizičkim dijelovima Kine imaju različite kulture. Stoga je Kina nema službenu ili dominantnu religiju (Wenli, 2011).

U Kini je službeni stav vlade da građani trebaju biti ateisti. Međutim, Kineski ustav jamči vjersku slobodu uz određena ograničenja. Prakticiraju se mnoge religije, uključujući budizam, taoizam, islam i kršćanstvo. Nadalje, većina Kineza prakticira konfucijanizam kao filozofiju i način života. Iako se stilovi upravljanja u kineskim tvrtkama i državnim agencijama konstantno razvijaju, mnoge interakcije i procesi još uvijek su povezani s konfucijanskom filozofijom (Wenli, 2011).

U konfucijanskoj misli, ideja društvenog sklada je najvažnija s odnosima u društvu koji se smatraju izrazito nejednakima. Mnogi Europski rukovoditelji se suočavaju sa značajnim izazovima u utvrđivanju hijerarhijske strukture u kineskim organizacijama prije sastanaka i tijekom rasprava ili pregovora. To je u mnogočemu prednost za Kineze (Wang i Zhang, 2010).

Društvo odražava svakog pojedinca koji zna svoje mjesto u društvenom poretku i dobro igra svoju ulogu u konfucijanskoj misli. Najvažnije vrijednosti kineske kulture uključuju: važnost obitelji, hijerarhijsku strukturu društvenog života, njegovanje moralnosti i samoograničenja te naglasak na napornom radu i postignućima (Wang i Zhang, 2010).

U zapadnom svijetu ljudi jako cijene svoje osobno vrijeme. Međutim, to je sasvim drugačije u Kini gdje je izreka da je život posao vrlo istinita. Ljudi razgovaraju o poslu 24 sata dnevno. Društveni život osobe neprestano se vrti oko posla, bilo kao zaposlenika ili vlasnika tvrtke. Kinezi uživaju u poslovnim i osobnim banketima, večerama i ručkovima. Čak su i karaoke, omiljeno zanimanje, obično vezane uz posao (Wenli, 2011).

#### 4.2. Obilježja poslovnog bontona zemalja Europe

Europa je ključni gospodarski i kulturni igrač na svjetskoj pozornici. Iako je drugi najmanji kontinent, čini ga čak 47 država. Kao rezultat toga, Europa je izuzetno raznolika u pogledu jezika i kulture, društvene strukture, političke organizacije, ekonomske politike, razvojnih modela te poslovnog okruženja i propisa



#### 4.2.1. Profesionalna pravila

Rukovanje je standardni poslovni pozdrav diljem Europe i razmjenjuje se prije i nakon svakog sastanka. Čvrsto rukovanje uobičajeno među muškarcima, dok se sa ženama često koristi nježnije. U Italiji i Francuskoj muškarci mogu poljubiti ženske poslovne suradnice u obraz, ali to je samo ako se međusobno poznaju - inače je dovoljan stisak ruke (Adamczyk, 2017).

U poslovnoj sferi u zemljama srednje i istočne Europe trebalo bi se održavati kontakt očima sa svojim suradnicima, što se smatra mjerom integriteta i vjerodostojnosti. Dodir se koristi samo u situaciji čvrstog stiska ruke prilikom pozdravljanja ili rastanka. U poslovnom bontonu (osim u Rumunjskoj) ljubljenje žene u ruku smatra se neprikladnim.

Komunikacijska distanca u poslovnim kontaktima koju je Hall (2003) uspostavio kao socijalnu distancu (1,2-3,6 metara) često se prekida i premješta u osobni prostor (otprilike 45-120 centimetara), što se može uočiti npr. u slučaju Albanije i Bugarske. Mnogim sugovornicima takva situacija nije ugodna (Adamczyk, 2017).

Što se tiče sastanaka, Europljani obilježavaju brzi početci i završetci, unaprijed određen raspored pauza, bavljenje jednom po jednom točkom dnevnog reda, oslanjanje na specifičnu, detaljnu i eksplicitnu komunikaciju. Europljani imaju tendenciju biti vrlo formalni pa se ljudi nazivaju njihovim titulama i prezimenima sve dok nekome ne daju dopuštenje da učini drugačije (Lubowiecki-Vikuk, 2020).

Europljani obično neće pozvati na poslovni doručak, ali čest je poziv na ručak ili večeru. Poziv na večeru znak je poštovanja u Europi i smatra se nepristojnim odbiti. Poslovni razgovori obično se izbjegavaju tijekom večere, ali se mogu započeti pred kraj obroka, često dok se poslužuju desert i/ili kava. Razgovor o poslu za vrijeme ručka je norma u većini europskih zemalja, ali u Italiji, Grčkoj ili Češkoj, je zabranjeno razgovarati o poslu osim ako domaćin ne započne razgovor (Lubowiecki-Vikuk, 2020).

Alkohol se uobičajeno poslužuje uz obroke te se smatra nepristojnim odbiti. Međutim, moguće je odbiti uz izliku na zdravstvene razloge. Donijeti domaćinu mali dar prikladno je u slučaju poziva kod nekoga na večeru. Međutim, ukoliko se večera u Nizozemskoj, Francuskoj ili Belgiji, donošenje boce vina može se smatrati uvredljivim jer implicira da domaćin ima manjkav vinski

podrum. U većini Europe poslovni darovi se ne razmjenjuju dok se ne uspostavi odnos i završe pregovori. Pokloni trebaju biti jednostavni i ukusni (Lubowiecki-Vikuk, 2020).

Većina Europljana uživa u raskošnoj večeri. Nekoliko sljedova i znatna količina vremena može proći prije nego što se počne govoriti o poslovnim temama. Na europskim poslovnim ručkovima i večerama zahtijeva se strogo ponašanje za stolom. Na primjer, stvaranje zvukova tijekom jela smatra se vrlo nepristojnim. U Europskim zemljama, uključujući Dansku, Francusku, Njemačku, Norvešku i Nizozemsku, čišćenje tanjura je uobičajeno. Ostavljanje hrane smatra se rasipništvom (Turkina i Surzhko-Harned, 2014).

U većini europskih zemalja vrlo je važno stići na vrijeme (Njemačka i Britanija), ali zbog povećanog prometa na cestama česta je pojava da ljudi kasne. Stoga je prihvaćena praksa kašnjenja do 10-15 min. Općenito, sastanci u sjevernim zemljama Europe počinju promptno, a ton je poslovan, dok sastanci u mediteranskim zemljama počinju kasno i prethode im naizgled nebitne šale (kao prilika da vas domaćin upozna — preduvjet za poslovanje u mediteranskim zemljama) (Turkina i Surzhko-Harned, 2014).

Europski stilovi pregovaranja razlikuju se ovisno o regiji, nacionalnosti, jeziku koji se govori i mnogim drugim kontekstualnim čimbenicima. Francuzi su vrlo agresivni pregovarači, koji koriste prijetnje, upozorenja i prekidanja kako bi postigli svoje ciljeve, dok su njemački i britanski pregovarači ocijenjeni kao umjereno agresivni (Lubowiecki-Vikuk, 2020).

Predstavljanje poslovne posjetnice temeljni je europski poslovni protokol. U Njemačkoj, Francuskoj i Austriji postoji običaj da se posjetnice razmjenjuju dvoručnim stiskom, tako da se jednom rukom prisloni posjetnica na šaku druge osobe, dok se drugom rukom prima posjetnica druge osobe. Posjetnice trebaju biti tiskane na engleskom jeziku s jedne strane i na jeziku zemlje domaćina s druge strane. Status je važan u većini europskih zemalja pa će se pozicije unutar tvrtke pažljivo provjeravati (Baicu, 2014).

Odijevanje je i u Europi prilično konzervativno. Poslovni *dress code* u mnogim europskim zemljama danas je uvjetovan konzervativnim pristupom uredskom odijevanju i visokim standardima elegantnosti. Na primjer, bijela košulja i tamno odijelo, jednostavna kravata i cipele s niskom petom. Također se smatra pametnim nositi džepni rupčić. Pravila poslovnog odijevanja u Njemačkoj i Austriji evoluirala su i danas mogu uključivati poslovne traperice, košulju i cipele.

Poslovnim ženama u Španjolskoj više će pristajati poslovni sako, bluza, hlače ili suknja i cipele. Međutim, treba izbjegavati cipele s vrlo visokim petama ili čizme te bi trebale nositi dobar nakit, posebno kada posluju u Europi (Baicu, 2014).

Poslovno odijevanje obično je neformalno u nordijskim zemljama. U Danskoj je, primjerice, tipična poslovna odjeća sako ili bluza uz suknju ili hlače. Pravila poslovnog odijevanja ovise o zemlji i malo je vjerojatno da isti obrazac odijevanja postoji u svim područjima. Čak i unutar zemlje mogu postojati lokalne varijacije temeljene na društvenoj klasi ili regiji (Baicu, 2014).

#### 4.2.2. Društvena pravila

U nekim zemljama postoji vidljiv aspekt prošlih desetljeća komunizma, međutim, Istočna Europa ima relativno visoku obrazovanu i kvalificiranu radnu snagu koja prilično dobro govori engleski, no njihove su plaće još uvijek niske prema zapadnoeuropskim standardima. Europske zemlje karakterizira participativnost i hijerarhija u poslovnoj kulturi. Participativnost karakteriziraju sljedeći elementi: konzultativni pristup, neformalnost, ravnopravnost svih članova organizacije, neovisnost i inicijativa. Danska se smatra zemljom koja najviše sudjeluje (Lubowiecki-Vikuk, 2020).

Zapravo, Danska je poznata po ravnoj hijerarhiji – drugim riječima, linije odlučivanja su očite i od svih se očekuje da funkcioniraju kao tim. Akcijski planovi se razvijaju zajedno s kolegama i svi se potiču da doprinesu svojim idejama i mišljenjima. S druge strane, u Francuskoj čete naići na hijerarhijsku poslovnu kulturu. To praktički znači da ovaj narod preferira pristup odozgo prema dolje (Turkina i Surzhko-Harned, 2014).

Zbog svoje prošlosti, istočni Europljani obično imaju relativno nisku razinu povjerenja u političke sustave, institucije i društvo općenito. Stoga i potencijalni poslovni partner treba imati strpljenja i ustrajnosti kako bi stekao povjerenje. Kad god je to povjerenje konačno uspostavljeno, istočnoeuropske tvrtke dokazuju se kao lojalni poslovni partneri (Turkina i Surzhko-Harned, 2014).

#### 4.2.3. Kulturna pravila

U Europi postoji oko 160 kulturno različitih skupina, uključujući brojne skupine u regiji Kavkaza koje imaju afinitete i s Azijom i s Europom. Svaka od ovih velikih skupina pokazuje dvije značajne značajke. Prvo, svaku karakterizira stupanj samoprepoznavanja od strane njezinih članova, iako osnova za takav kolektivni identitet varira od skupine do skupine. Drugo, svaka skupina - osim Židova i Roma - teži biti koncentrirana i brojčano dominantna unutar posebne teritorijalne domovine (East i sur., 2022).

Za većinu skupina osnova kolektivnog identiteta je posjedovanje posebnog jezika ili dijalekta. U balkanskoj regiji, na primjer, pravoslavni Srbi, muslimanski Bošnjaci (Bošnjaci) i rimokatolici Hrvati svi govore jezikom koji lingvisti nazivaju srpsko-hrvatskim; međutim, svaka grupa općenito radije označava svoj jezik kao srpski, bosanski ili hrvatski (East i sur., 2022).

Europa ima 15 službenih jezika, ali engleski sve više postaje jezik poslovne "komunikacije". Iako većina poslovnih stručnjaka diljem Europe govori donekle engleski, uvijek se preporučuje naučiti važne ključne riječi jezika odredišta. Većina primarnih kulturnih skupina u Europi ima jednu dominantnu religiju, iako su njemačke, švicarske, mađarske i nizozemske skupine vrijedne pažnje zbog koegzistencije rimokatolicizma i protestantizma (East i sur., 2022).

Interpersonalna komunikacija (verbalnih i neverbalnih poruka) između dvoje ili više ljudi, jedno je od najvažnijih područja poslovne kulture Europljana (Griffith, 2002). Osobito značenje pridaje se verbalnoj komunikaciji u kojoj se primjenjuje pravilna jezična kultura (Dunn, 2011). Menadžeri iz zemalja srednje i istočne Europe, posebice iz Hrvatske, Češke i Estonije, u tom pogledu koriste dalekosežnu ljubaznost (Schroeder, 2018). Vrijedi napomenuti da su loše poznavanje stranih jezika i teškoće u razumijevanju sugovornika najčešće kulturološke prepreke u poslovanju. To uzrokuje nesporazume i ograničenja u komunikaciji (Bartosik-Purgat, 2014).

#### 4.3. Razlike u poslovnom bontonu između Kine i Europe

Dakle, moguće je zaključiti kako su Europa i Kina područja koja opisuje šarolika kultura s jedinstvenim obilježjima. U kontekstu poslovnog bontona, analizirana područja se u nekim elementima, kao što je na primjer poslovno odijevanje, uopće ne razlikuju dok su u drugim u

potpunosti različiti. Tablica u nastavku sumira razlike i sličnosti između dva analizirana poslovna bontona.

Tablica 1. Usporedba poslovnog bontona Kine i Europe

	Kina	Europa
	<i>Profesionalna pravila</i>	
• <i>Pozdravljanje</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naklon/kimanje</li> <li>• rukovanje</li> <li>• najprije osobi najvišeg ranga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rukovanje</li> <li>• rang nije istaknut</li> </ul>
• <i>Neverbalna komunikacija</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izbjegavanje neprekinutog kontakta očima</li> <li>• Pokazivanje otvorenim dlanom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obavezan kontakt očima</li> <li>• Pokazivanje jednim prstom/otvorenim dlanom</li> </ul>
• <i>Blagovanje</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poslovni ručak ili večera</li> <li>• Ostavljanje male količine na tanjuru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poslovni ručak ili večera</li> <li>• Ostavljanje hrane na tanjuru smatra se rasipničkim</li> </ul>
• <i>Humor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Najčešće neprikladan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Njemačka: neprikladan</li> <li>• Mediteranske zemlje: početak sastanka</li> </ul>
• <i>Darivanje</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uobičajena praksa osim na prvom susretu</li> <li>• Crveni omot, mali i jeftini darovi (kemijska, pritiskač papira)</li> <li>• Zabranjeno darivati satove, bijelo cvijeće, rupčice, noževe i ostali pribor za jelo</li> <li>• Odbijaju darove i ne otvaraju ispred darivatelja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darovi nisu uobičajeni</li> <li>• Obavezni kada se večera kod domaćina</li> <li>• Zabranjeno darivati vino u zemljama poznatim po vinskoj industriji</li> </ul>
• <i>Pregovaranje</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oštri pregovarači</li> <li>• Koriste šutnju, odgađaju trenutnu raspravu ili mijenjaju temu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Francuzi: vrlo agresivni pregovarači</li> <li>• koriste prijetnje, upozorenja i prekidanja</li> <li>• njemački i britanski pregovarači: umjereno agresivni.</li> </ul>
• <i>Vrijeme</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izuzetno važna točnost</li> <li>• Očekuje se dolazak prije predviđenog vremena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerira se kašnjenje do 10-15 min</li> <li>• Očekuje se da se poštuje prevideni kraj sastanka</li> </ul>
• <i>Posjetnice</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potrebno ih je prevesti na drugoj strani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razmjena dvoručnim stiskom</li> </ul>

• <i>Odijevanje</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poželjna kineska slova i zlatna boja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prednja strana na engleskom, a pozadina na jeziku domaćina</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzervativno</li> <li>Suptilne boje i uzorci</li> <li>Naglasak na odijevanju žena koje mora biti strogo konzervativno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzervativno</li> <li>Očekuje se elegancija i jednostavnost</li> <li>Modne prijestolnice očekuju bolje materijale</li> </ul>
<i>Društvena pravila</i>		
• <i>Filozofija</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utjecaj konfucijanizma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utjecaj komunizma</li> <li>Utjecaj povijesnih događaja na povjerenje</li> </ul>
• <i>Odnosi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dubok sustav odnosa, osobnih veza, kontakata i mreža</li> <li>očuvanje obraza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>participativni stil</li> <li>hijerarhija poslovnih odnosa</li> </ul>
• <i>Društvo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kolektivističko društvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kolektivističko društvo</li> </ul>
<i>Kulturna pravila</i>		
• <i>Jezik</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>56 etničkih grupa, a mnoge od njih imaju svoje jezike</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>160 kulturno različitih skupina, 15 službenih jezika</li> </ul>
• <i>Religija</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nema službenu religiju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Većina zemlja ima dominantnu religiju</li> </ul>

Izvor: izrada autorice.

Iz Tablice 1 jasno su vidljive razlike i sličnosti između Kine i zemalja Europe. Ono po čemu se ne razlikuju su kolektivističko društvo u kojem je norma da pojedinci brinu jedni za druge, naglasak je na obitelji i zajednici u odnosu na individualne ciljeve. Nadalje, oba poslovna bontona nalažu konzervativno odijevanje te će poslovnog partnera pozvati na poslovni ručak ili večeru.

Međutim, važno je napomenuti da se Europa sastoji od 47 država stoga rezultati mogu varirati. Primjerice, humor se smatra nepotrebnim i u Kini i u Njemačkoj. Jednako tako, kineski pregovarači mogli bi pronaći sebi ravne u Njemačkoj ili Velikoj Britaniji. Hrvatska je također dio Europe stoga je zanimljivo istražiti koje su karakteristike poslovnog bontona Hrvatske u odnosu na Kinu. Takva saznanja mogu uvelike pomoći menadžerima, poduzetnicima i ostalima koji posluju sa Kinom da izbjegnu potencijalno uvredu domaćinu te neuspjeh u pregovorima te konačnom poslovnom rezultatu.

#### 4.4. Poslovni bonton Republike Hrvatske: istraživanje

Na temelju pregleda literature, stručnih časopisa i članka, dosadašnjih istraživanja i analize poslovnih bontona Kine i Europe, sastavljen je upitnik (Prilog 1) koji ispituje uočene karakteristike poslovnog bontona Kine i Europe kod hrvatskih građana. Upitnikom su ispitane karakteristike poslovnog bontona navedene u Tablici 1 kako bi rezultati bili prikladni za usporedbu s Kinom. Upitnik se sastoji od 31 pitanja te je proveden *online* metodom, odnosno pomoću Google obrasca. Ispitivanje je bilo anonimno, a uzorak se sastoji od 150 Hrvatskih građana različitih demografskih obilježja. Istraživanje se provodilo od 01. lipnja 2022. godine do 01. srpnja 2022. U nastavku su prikazani rezultati istraživanja.

Prvi dio upitnika sastojao se od pitanja vezanih uz demografska obilježja ispitanika. U tom kontekstu ispitana su obilježja spola, dobi i mjesta stanovanja. Tablica 2 prikazuje demografska obilježja ispitanika s obzirom na spol.

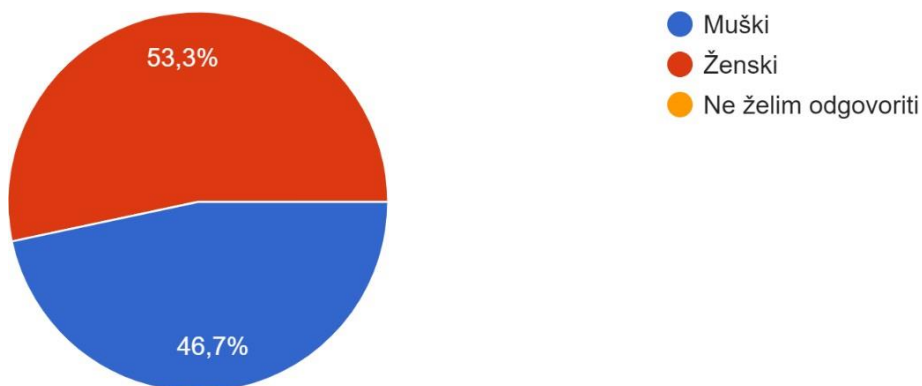
Tablica 2. Spolna struktura ispitanika

<b>Spol</b>	<b>Muški</b>	<b>Ženski</b>
<b>Broj ispitanika</b>	70	80
<b>UKUPNO</b>	150	

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 2 vidljivo je da je u istraživanju dominirao ženski spol. Drugim riječima, 10 ispitanika ženskog spola je više u odnosu na muški spol. Struktura ispitanika prema spolu grafički je prikazana Grafikonom 1.

Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika



Izvor: izrada autorice

Grafikon 1 dodatno ukazuje na prevladavajući ženski spol. Također je naglašena mala razlika stoga se može pretpostaviti da neće utjecati na rezultate istraživanje. Sljedeće pitanje koje je ispitivalo demografska obilježja ispitanika odnosi se na dob. Tablica 3 sadrži brojčane podatke o strukturi ispitanika prema dobi.

Tablica 3. Dobna struktura ispitanika

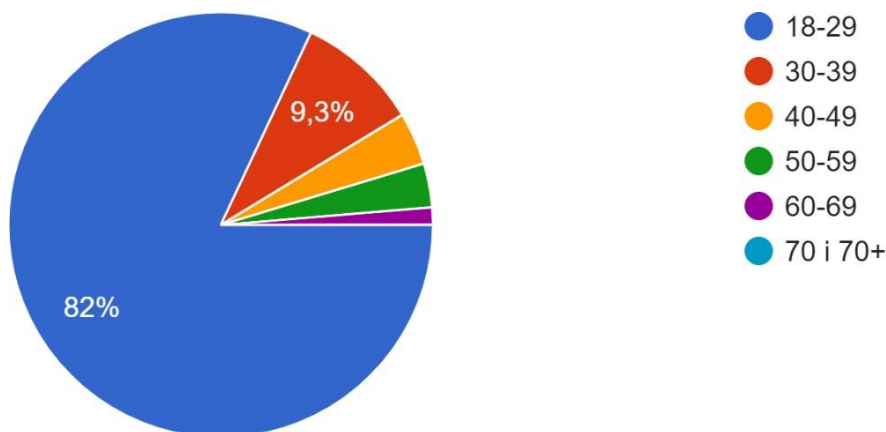
Dobna skupina	Broj ispitanika
18-29	123
30-39	14
40-49	6
50-59	5
60-69	2
70 i 70+	0
<b>UKUPNO</b>	<b>150</b>

Izvor: izrada autorice

Kao što je vidljivo iz Tablice 3, u istraživanju prevladava dobna skupina od 18 do 29 godina. Ovakav rezultat ne iznenađuje s obzirom da je anketa provedena online metodom. Naime, ovoj dobnoj skupini je najlakše pristupiti tim načinom. Sljedeća najzastupljenija dobna skupina je od 30 do 39 godina. U istraživanju nije sudjelovala ni jedna osoba dobi 70 i više godina. Grafikon u nastavku prikazuje udjele dobnih skupina u strukturi ispitanika.



Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika



Izvor: izrada autorice

Grafikon 2 oslikava dominantnost dobne skupine od 18 do 29 godina koja je u istraživanju činila čak 82%. Slijedeća najzastupljenija dobna skupina je od 30 do 39 godina sa 9,3%. Posljednje pitanje koje je ispitivalo demografska obilježja odnosi se na mjesto stanovanja ispitanika. Tablica 4 prikazuje broj i gradove stanovanja ispitanika istraživanja.

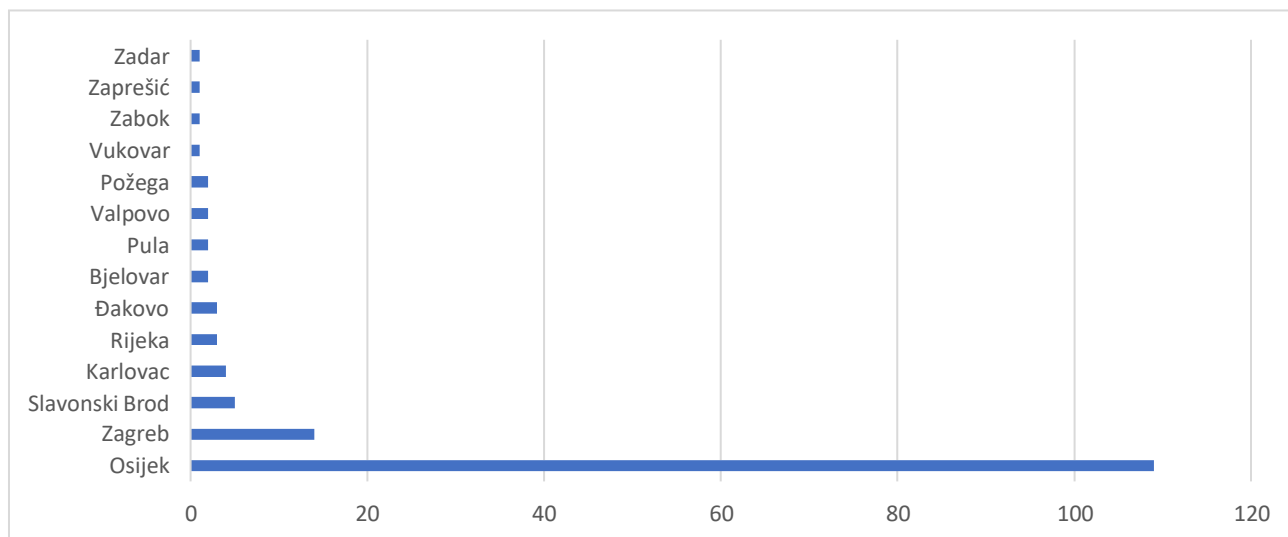
Tablica 4. Mjesto stanovanja ispitanika

Mjesto stanovanja	Broj ispitanika
Osijek	109
Zagreb	14
Slavonski Brod	5
Karlovac	4
Rijeka	3
Đakovo	3
Bjelovar	2
Pula	2
Valpovo	2
Požega	2
Vukovar	1
Zabok	1
Zaprešić	1
Zadar	1
<b>UKUPNO</b>	<b>150</b>

Izvor: izrada autorice

Tablica 4 ukazuje na najveću zastupljenost ispitanika iz Osijeka. Slijedeće najzastupljenije mjesto stanovanja je Zagreb. Međutim, ispitanici nisu podjednako raspoređeni pa se može pretpostaviti da se rezultati ovog istraživanja pretežito odnose na stavove stanovnika grada Osijeka. Grafikon 3 prikazuje zastupljenost navedenih mjesta stanovanja ispitanika.

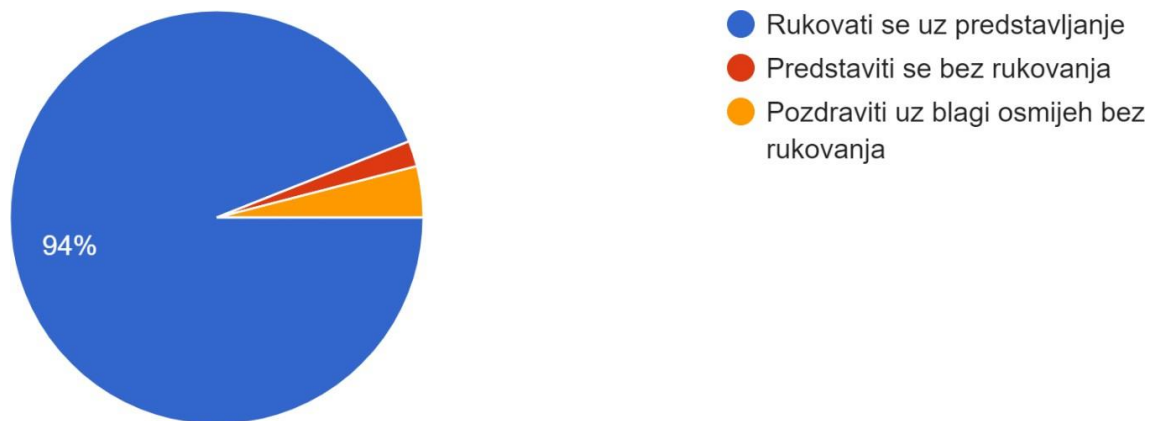
Grafikon 3. Mjesto stanovanja ispitanika



Izvor: izrada autorice

Grafikon 3 slikovito ukazuje na prevladavajuće mjesto stanovanja ispitanika, a to je Osijek. Slijedi Zagreb, Slavonski Brod i Karlovac. Pitanja u nastavku odnosila su se na ispitivanje profesionalnih, društvenih i kulturnih pravila u svrhu konstruiranja karakteristika poslovnog bontona RH. Prvi pitanje odnosilo se na predstavljanje i pozdravljanje, a rezultati su prikazani u nastavku.

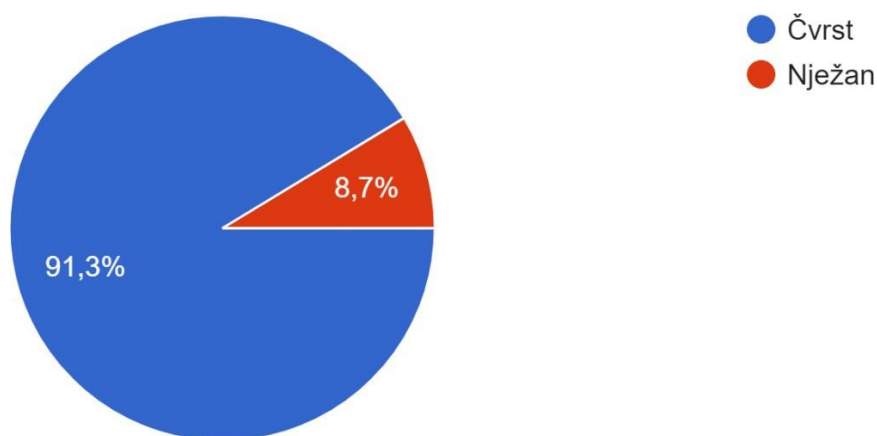
Grafikon 4. Prilikom poslovnog susreta prikladno je:



Izvor: izrada autorice

Grafikon 4 ukazuje na većinski stav ispitanika da je prilikom poslovnog susreta najprikladniji pozdrav uz predstavljanje popraćen rukovanjem. Štoviše, čak 94% ispitanika se slaže s tom izjavom. Nadalje, 4% ispitanika smatra da je prikladno pozdravljanje bez rukovanja, a preostalih 2% smatra da je dovoljno pozdraviti uz blagi osmijeh i bez potrebe za rukovanjem. Slijedeće pitanje odnosi se na prikladni stisak ruke prilikom rukovanja ( Grafikon 5).

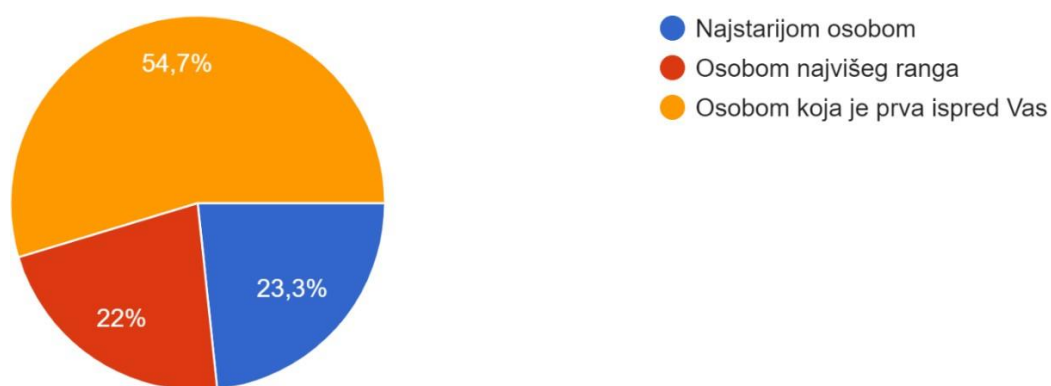
Grafikon 5. Prilikom rukovanja, stisak ruke mora biti:



Izvor: izrada autorice

Grafikon 5. ukazuje na slaganje ispitanika da stisak prilikom rukovanja treba biti čvrst (91,3%). Manjina od 8,7% smatra da stisak treba biti nježan. Slijedeće pitanje također se odnosi na predstavljanje, a ispituje koga je prikladno najprije pozdraviti ili pružiti ruku prilikom poslovnog susreta. Ovim pitanjem nastojao se ispitati odnos hrvatskih građana prema poštivanju ranga.

Grafikon 6. Prilikom poslovnog susreta, pozdravlja se (ili rukuje) najprije sa:



Izvor: izrada autorice

Grafikon 6 ukazuje na zanimljive rezultate. Naime, nešto više od polovice ispitanika, točnije njih 54,7% smatra da je prikladno najprije pozdraviti ili predstaviti se osobi koja se nalazi ispred njih. Dakle prilikom susreta, ispitanik će najprije pozdraviti prvu prilazeću osobu bez obzira na dob ili rang osobe.

Nadalje, mišljenja o upravo te dvije preostale skupine su podijeljena. Nešto više, 23,3% smatra da je prikladno najprije pozdraviti najstariju osobu, a njih 22% da je najprikladnije najprije pozdraviti osobu najvišeg ranga. Slijedeće pitanje odnosi se obilježja neverbalne komunikacije koja se smatraju prihvatljivima prema hrvatskom poslovnom bontonu. Najprije su ispitanici stavovi o uspostavljanju kontakta očima s poslovnim partnerima (Grafikon 7).

Grafikon 7. Tijekom poslovnog susreta, kontakta očima treba:



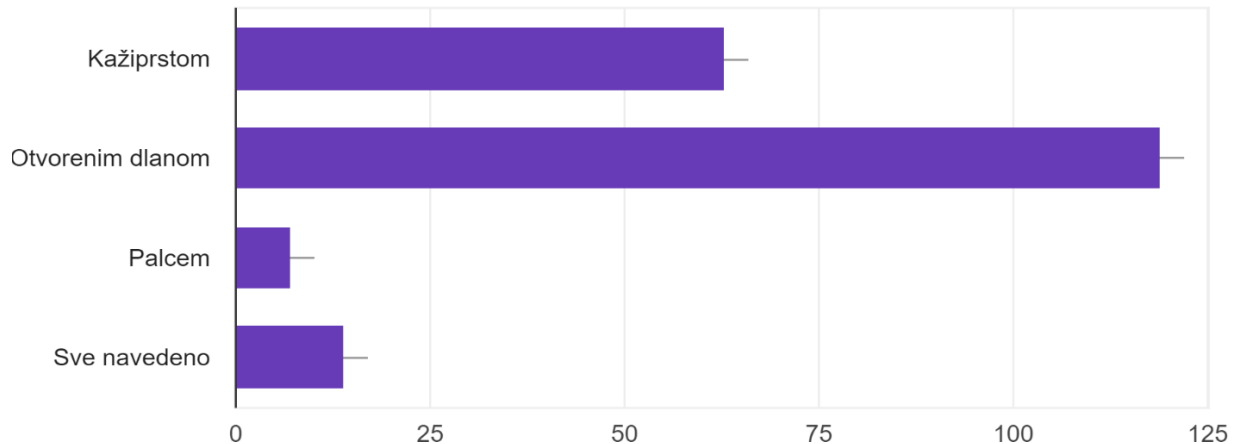
Izvor: izrada autorice

Stavovi ispitanika prema održavanju kontakta očima prilikom poslovnog sustava su da je potrebno održavati kontakt očima sa osobom koja govori ili kojoj se govori. Tako je na ovo pitanje odgovorilo čak 78,7% ispitanika od kojih 17,3% ispitanika smatra da kontakt očima treba biti kratak kako ne bi drugoj osobi bilo neugodno, a preostalih 4% smatra kako kontakt očima treba izbjegavati. Slijedeće ispitanici obilježje neverbalne komunikacije je gestikulacija u službi ukazivanja na željeni objekt.

Naime, u mekim zemljama primjećujemo različite gestikulacije i neverbalne simbole komunikacije. Na primjer mrštenje prilikom negodovanja ili nelagode, u nekim zemljama se koristi kažiprst za usmjeravanje pažnje sugovornika na željeni objekt itd. Ispitanicima su stoga

ponuđeni odgovori pronađeni u analizi bontona drugih zemalja, a to su kažiprst, otvoreni dlan, palac i sve navedeno. Grafikon 8 prikazuje rezultate o neverbalnoj komunikaciji koristeći ruku.

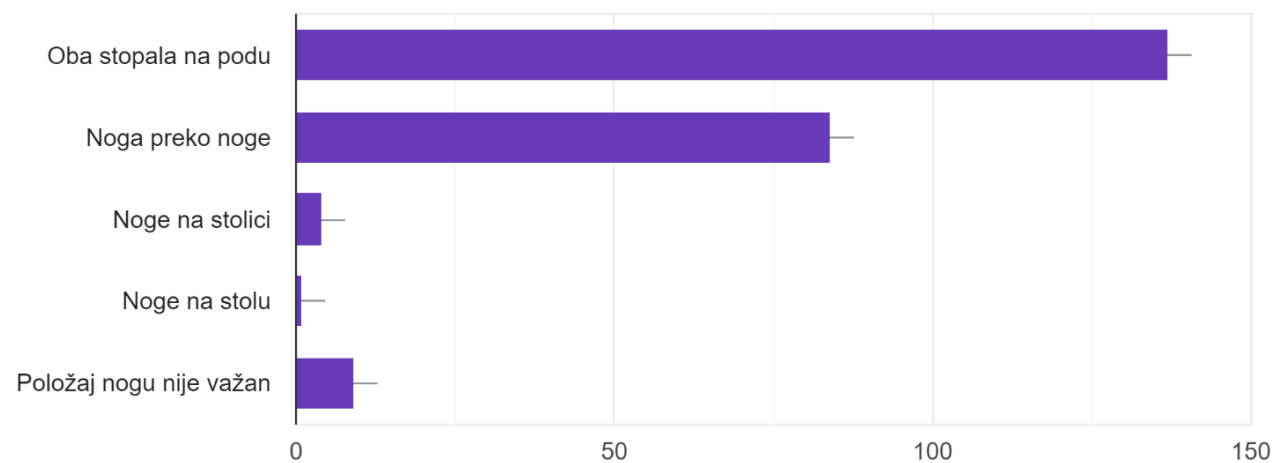
Grafikon 8. Neverbalna komunikacija rukom



Izvor: izrada autorice

Vidljivo je da većina ispitanika (79,3%) smatra da je najprihvatljivije koristi otvoreni dlan pri usmjeravanju pažnje sugovornika na željeni objekt. Slijedeći najzastupljeniji odgovor je kažiprst (42%) pa sve navedeno (9,3%). Najmanje zastupljen odgovor je palac (4,7%). Još jedno ispitano obilježje neverbalne komunikacije je položaj nogu prilikom poslovnog susreta. Grafikon 9 prikazuje rezultate istraživanja tog pitanja.

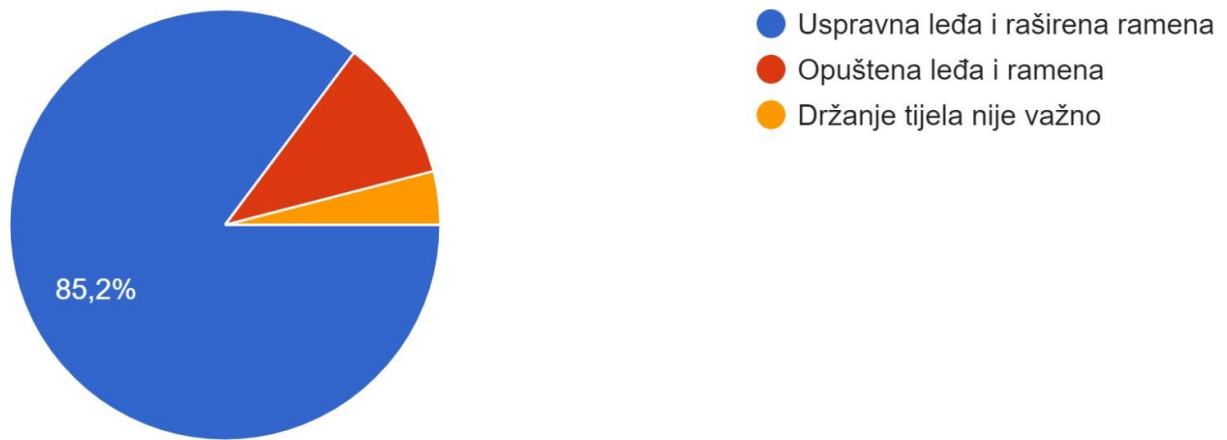
Grafikon 9. Položaj nogu kao dio neverbalne komunikacije



Izvor: izrada autorice

Najviše ispitanika (91,3%) odgovorilo je da je najprikladniji položaj nogu s oba stopala na podu. Njih 56% smatra da noge mogu biti i prekrížene tijekom poslovnih susreta. Slijedeći najzastupljeniji odgovor na ovo pitanje je da položaj nogu nije važan te je tako odgovorilo 6% ispitanika. Nadalje, zajedno 3,4% ispitanika smatra da je noge prihvatljivo držati na stolici i stolu. Posljednje istraživano obilježje neverbalne komunikacije je držanje tijela. Grafikon 10 prikazuje stavove ispitanika o ovom pitanju.

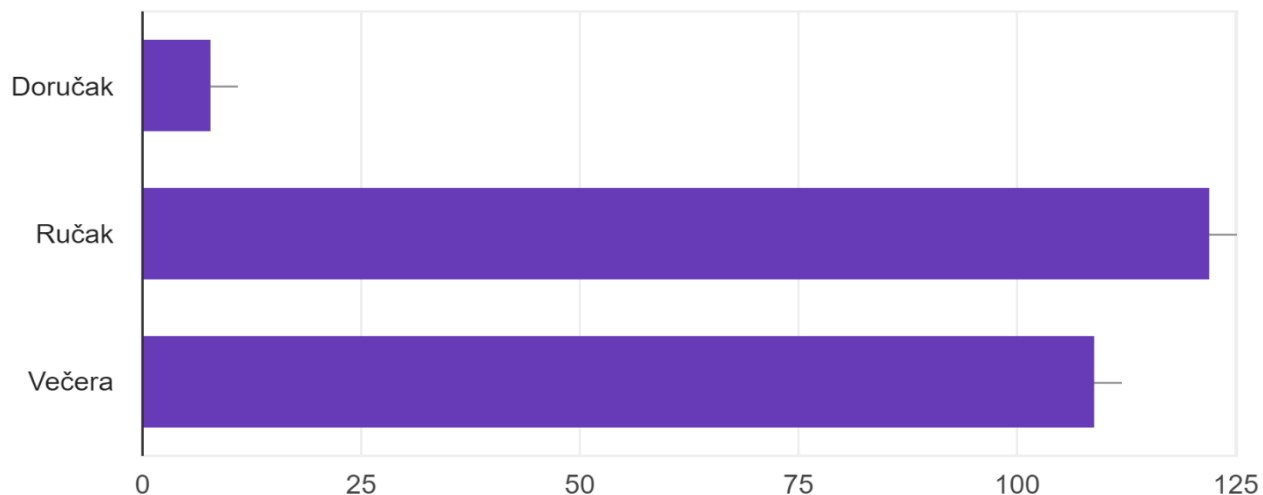
Grafikon 10. Držanje tijela u neverbalnoj komunikaciji



Izvor: izrada autorice

Grafikon 10 jasno prikazuje da 85,2% ispitanika smatra da je prilikom poslovnog susreta prihvatljivo držati leđa u uspravnom položaju te raširiti ramena. Njih 10,7% smatra da je u redu i ako su leđa i ramena opuštena. Nadalje, 4% ispitanika smatra da držanje tijela nije važno. Slijedećih nekoliko pitanja odnosi se na bonton blagovanja prilikom poslovnih susreta. Grafikon 11 prikazuje odgovore na pitanje o prikladnom vremenu blagovanja.

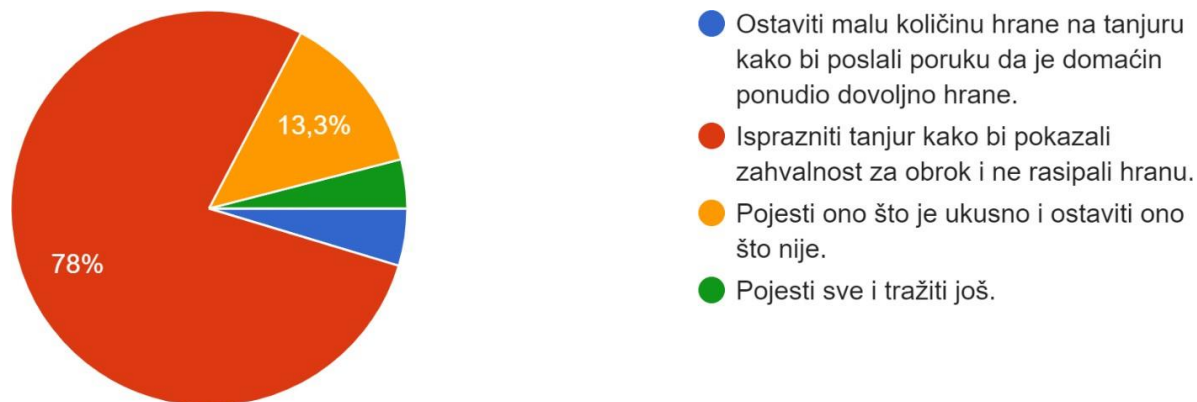
Grafikon 11. Vrijeme blagovanja kod poslovnih susreta



Izvor: izrada autorice

Grafikon 11. prikazuje stavove ispitanika o vremenu blagovanja prilikom poslovnih susreta. Naime, odgovor ručak odabran je 122, a odgovor večera 109 puta. Ovaj rezultat ukazuje da većina ispitanika smatra da su ove dvije opcije obje prikladne za poslovno blagovanje. Opcija doručak odabrana je samo 8 puta. Slijedeće ispitano pitanje odnosi se na količinu hrane za koju se smatra da je pristojno jesti prilikom poslovnog ručka ili večere (Grafikon 12).

Grafikon 12. Prilikom poslovnog doručka/ručka/ večere pristojno je:

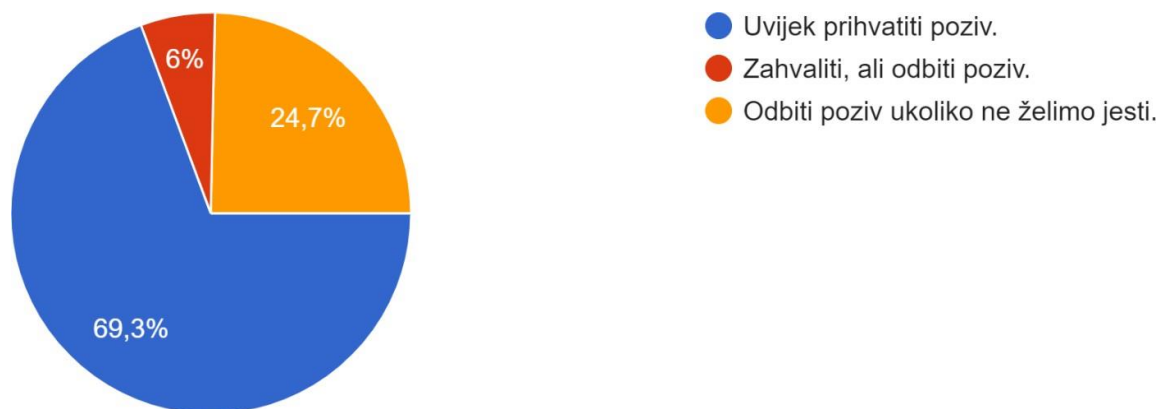


Izvor: izrada autorice

Najveći udio ispitanika (78%) smatra da je pristojno isprazniti tanjur kako bi se pokazala zahvalnost za obrok i kako se ne bi rasipala hrana. Slijedeće najzastupljenije mišljenje je da je pristojno ostaviti na tanjuru ono što osobi nije ukusno (13,3%). Samo 4,7% ispitanika smatra da je

pristojno ostaviti malu količinu hrane na tanjuru, a njih 4% da je pristojno sve pojesti i tražiti još hrane. Posljednje pitanje vezano uz blagovanje odnosi se na odgovor na poziv za istim (Grafikon 13).

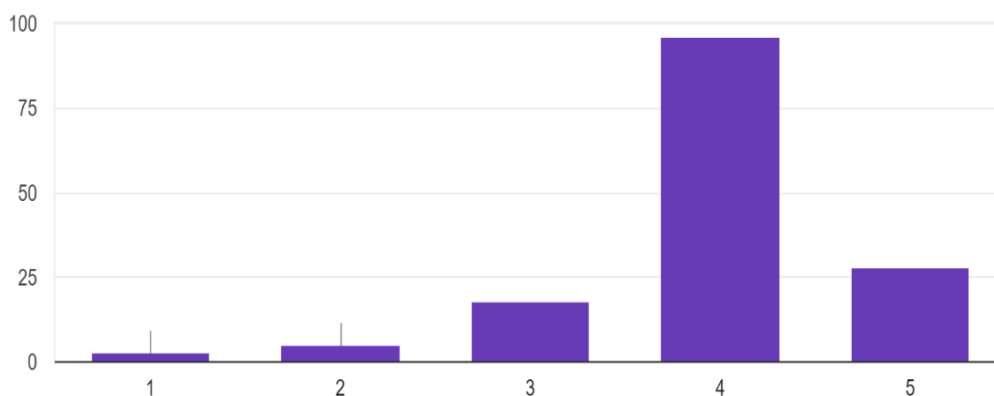
Grafikon 13. Prihvaćanje poziva na blagovanje kao dio poslovnog susreta



Izvor: izrada autorice

Grafikon 13 prikazuje na prevladavajući stav ispitanika (69,3%) da je pri pozivu na blagovanje potrebno uvijek prihvatiti taj poziv. Čak četvrtina ispitanika (24,7%) smatra da je prihvatljivo odbiti poziv na blagovanje ukoliko osoba ne želi jesti u tom trenutku. Nadalje, 6% ispitanika smatra da je potrebno odbiti poziv na blagovanje. Unutar profesionalnih pravila ispitanici su i stavovi o prikladnosti humora prilikom poslovnih susreta. Grafikon 14 prikazuje u kojoj mjeri ispitanici smatraju humor prikladnim.

Grafikon 14. Prihvatljivost humora prilikom poslovnog susreta



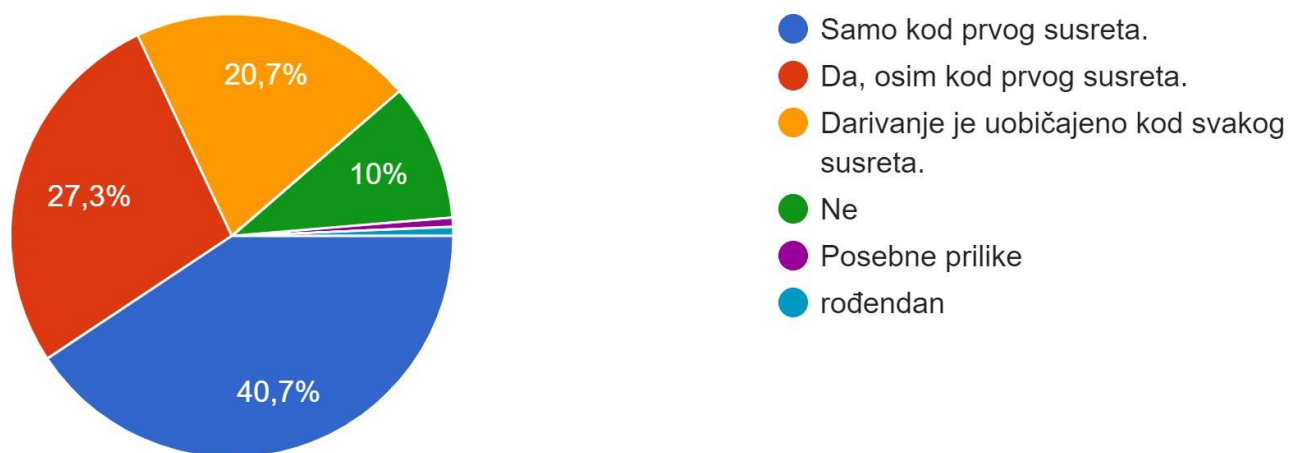
Izvor: izrada autorice



Većina ispitanika (64%) odgovorilo je na ovo pitanje ocjenom 4, što znači da većina ispitanika smatra da je humor u poslovnom okruženju prihvatljiv uz uvjet da su šale prikladne. Slijedeća najzastupljenija ocjena je ocjena 5 (18,7%) koja označava kako je humor prihvatljiv u svim situacijama u poslovnom okruženju. Nadalje, 12% ispitanika smatra da je humor dozvoljen u manje formalnim uvjetima u poslovnom okruženja, a ostatak ispitanika misli da humoru nije mjesto na poslovnim susretima.

Slijedeća skupina pitanje odnosi se na stavove o darivanju prilikom poslovnih susreta i u poslovnim odnosima. Pitanja se odnose na uobičajenost darivanja te učestalost istoga. Ispitanici su zamoljeni da navedu prikladne i neprikladne darove za poslovne partnere. Grafikon 15 prikazuje stavove ispitanika o uobičajenosti darivanja prilikom poslovnih susreta.

Grafikon 15. Praksa darivanja prilikom susreta s poslovnim partnerom



Izvor: izrada autorice

Za razliku od prethodnih pitanja, ispitanici nisu pokazali toliku razinu složenosti u stavu o darivanju prilikom poslovnih susreta. Najviše ispitanika (40,7%) smatra da je darivanje poslovnog partnera prikladno samo prilikom prvog susreta. Zanimljivo je primijetiti da je slijedeće najzastupljenije mišljenje da je darove prikladno poklanjati, ali ne na prvom susretu. Nadalje, 20,7% ispitanika smatra da je darivanje uobičajeno kod svakog susreta, a njih 10% da darivanje uopće nije potrebno. Dva ispitanika dodala su da je darivanje poslovnih partnera prikladno za posebne prilike i rođendane. Slijedeće pitanje ispitivalo je vrstu poklona koju je prikladno darovati poslovnom partneru. Odgovori ispitanika sabrani su u Tablici 5 u nastavku.

Tablica 5. Prikladnost poklona poslovnom partneru

<b>Prikladan poklon</b>	<b>Broj ispitanika</b>
<b>Vino</b>	40
<b>Proizvodi poduzeća</b>	17
<b>Tradicionalni/kulturni proizvodi regije</b>	6
<b>Kemijske, kalendari, uredski dodaci</b>	4

Izvor: izrada autorice

Najviše ispitanika predložilo je vino kao prikladan poklon za poslovnog partnera, nadalje njih 17 navodi proizvode poduzeća kao prikladan poklon. Dodatni prijedlozi su tradicionalni proizvodi regije u kojoj se nalazi poduzeće, a na posljednjem mjestu su kemijske olovke, kalendari i ostali uredski dodaci. Ispitanici su također zamoljeni da navedu poklone koji se smatraju u potpunosti neprikladnima za dati poslovnome partneru. Tablica 6. prikazuje odgovore na to pitanje.

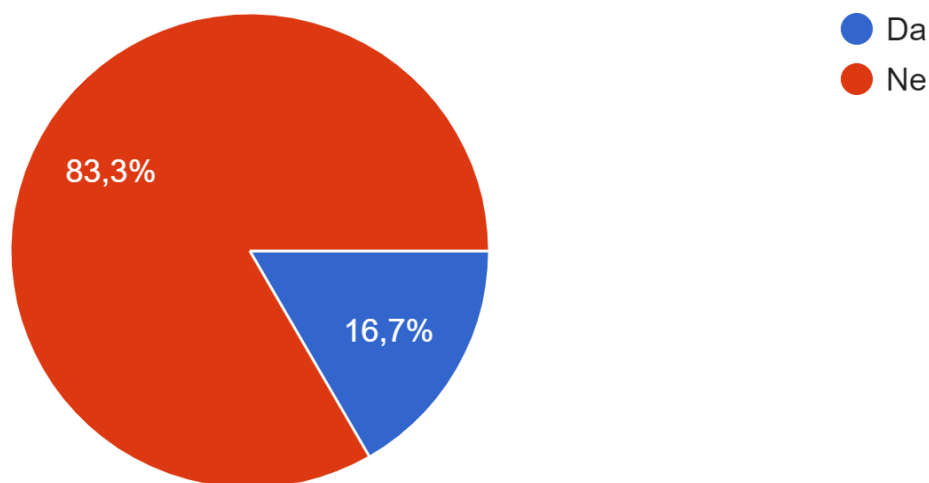
Tablica 6. Neprikladni pokloni za poslovnog partnera

<b>Neprikladan poklon</b>	<b>Broj ispitanika</b>
<b>Neprofesionalni i osobni pokloni (nakit, cvijeće, fotografije, odjeća i sl.)</b>	11
<b>Uvredljivi pokloni (karikature, neosjetljivost na druge kulture i sl.)</b>	3
<b>Oštri predmeti</b>	2

Izvor: izrada autorice

Ispitanici navode da se neprofesionalni, osobni i potencijalno uvredljivi pokloni smatraju u potpunosti neprikladnima. Zanimljivo je navođenje i oštrih predmeta kao zabranjenih za darivanje u poslovnim odnosima. Posljednje pitanje povezano s darivanje odnosi se na vrijednost poklona. Grafikon u nastavku ukazuje na stavove ispitanika.

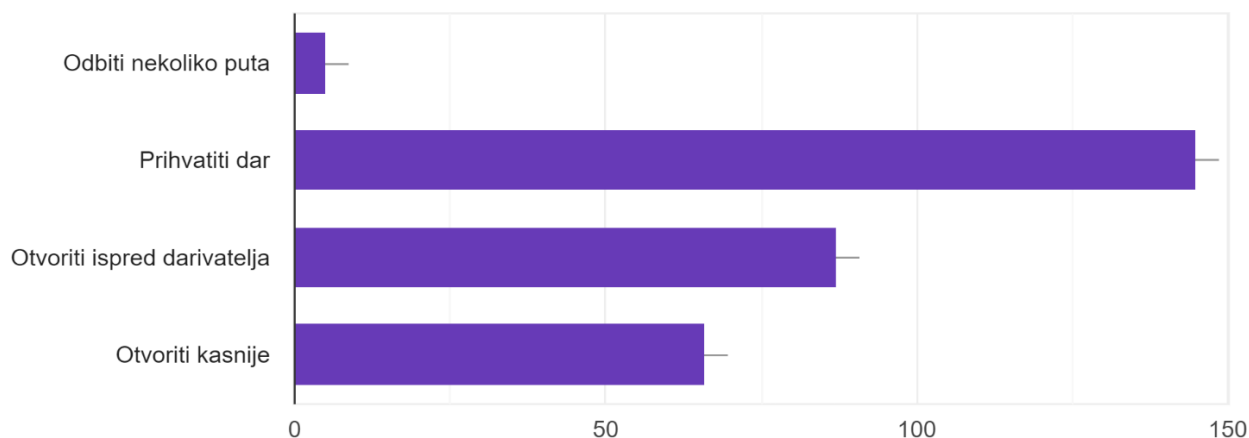
Grafikon 16. Vrijednost poslovnog poklona



Izvor: izrada autorice

Većina ispitanika smatra da darovi u poslovnim susretima ne moraju biti skupi. Točnije čak 83,3% ispitanika složilo se sa tom izjavom, dok 16,7% ispitanika smatra da poslovni darovi trebaju biti skupocjeni. Slijedeće pitanje odnosi se na primanje darova od poslovnih partnera (Grafikon 17).

Grafikon 17. Primanje poklona od poslovnog partnera

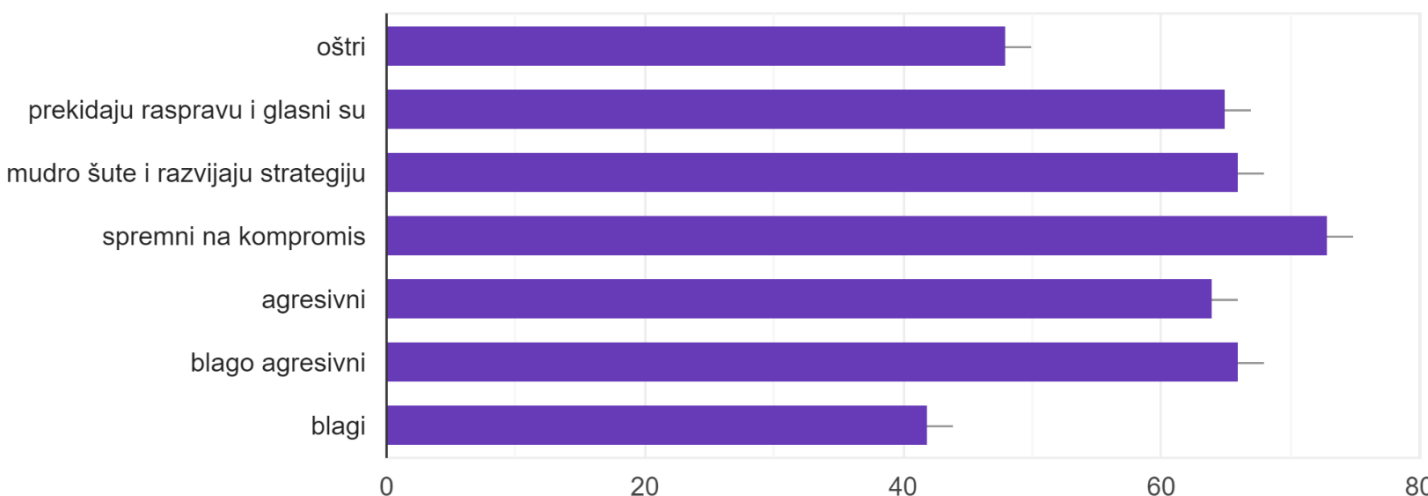


Izvor: izrada autorice

Gotovo svi ispitanici (96,7%) smatraju da je prikladno prihvatiti poklon od poslovnog partnera. Pritom, odgovor da je poklon prihvatljivo otvoriti ispred darivatelja odabran 87, a odgovor da je poklon potrebno otvoriti kasnije 66 puta. Samo 3,3 % ispitanika ne smatra da je prihvatljivo primiti

poklon od poslovnog partnera. Slijedeće pitanje ispituje stavove ispitanika o obilježjima pregovarača u Republici Hrvatskoj, a rezultati su prikazani u Grafikonu 18.

Grafikon 18. Obilježja pregovarača u Republici Hrvatskoj

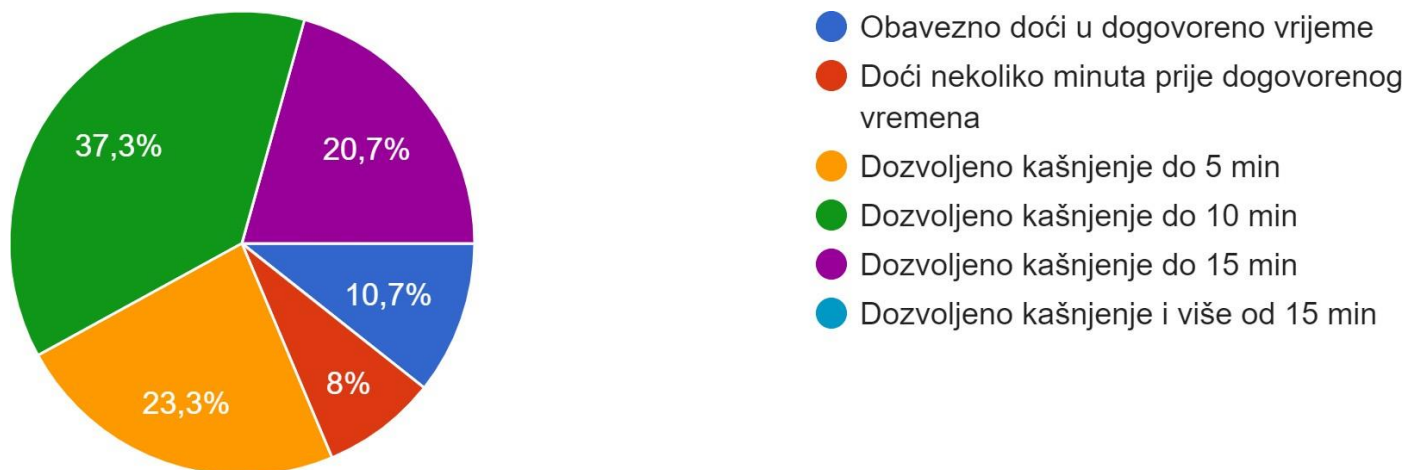


Izvor: izrada autorice

Ponuđeni odgovori osmišljeni su tako da se ustanovi smatraju li ispitanici da su hrvatski pregovarači agresivni ili blagi u svom pristupu. Stoga su ovi rezultati neočekivani. Naime, kao što je vidljivo iz Grafikona 18, postoji podjednaka zastupljenost u karakteristikama obje vrste pregovarača. Važno je naglasiti da su odgovori subjektivna procjena te se odnose na osobna iskustva ispitanika stoga je upitna primjenjivost ovih rezultata.

Međutim, 48,7% ispitanika smatra da su hrvatski pregovarači spremni na kompromis, 44% njih smatra da mudro šute i razvijaju strategiju te da su agresivni, 43,3% smatra da često prekidaju raspravu te da su glasni, dok njih 42,7 smatra da su agresivni. Što se tiče oštrote pristupa pregovorima, 32% ispitanika smatra da su hrvatski pregovarači oštri pregovarači, a njih 28% da su blagi. Slijedeće pitanje se odnosi na dogovoreno vrijeme, odnosno kašnjenje. Grafikon 19. oslikava stavove ispitanika o ovom pitanju.

Grafikon 19. Poštivanje dogovorenog vremena



Izvor: izrada autorice

Stavovi ispitanika o ovom pitanju su također podijeljeni. Najveći udio (37,3%) ispitanika smatra da je na poslovni susret prihvatljivo kasniti do 10 minuta, zatim njih 23,3% smatra da je prihvatljivo kasniti do 5 minuta, njih 20,7% da je prihvatljivo kasniti 15 minuta, a 10,7% da je potrebno obavezno doći u dogovoreno vrijeme. Iako ukupno 18,7% ispitanika smatra da je potrebno doći nekoliko minuta prije dogovorenog vremena ili točno na vrijeme, može se zaključiti da je većina ispitanika prihvatljivo kašnjenje na poslovne susrete u određenoj mjeri. Slijedeći segment poslovnih pravila koji je ispitan u ovom istraživanju je razmjena posjetnica. Grafikon 20 prikazuje stavove ispitanika o tome u nastavku.

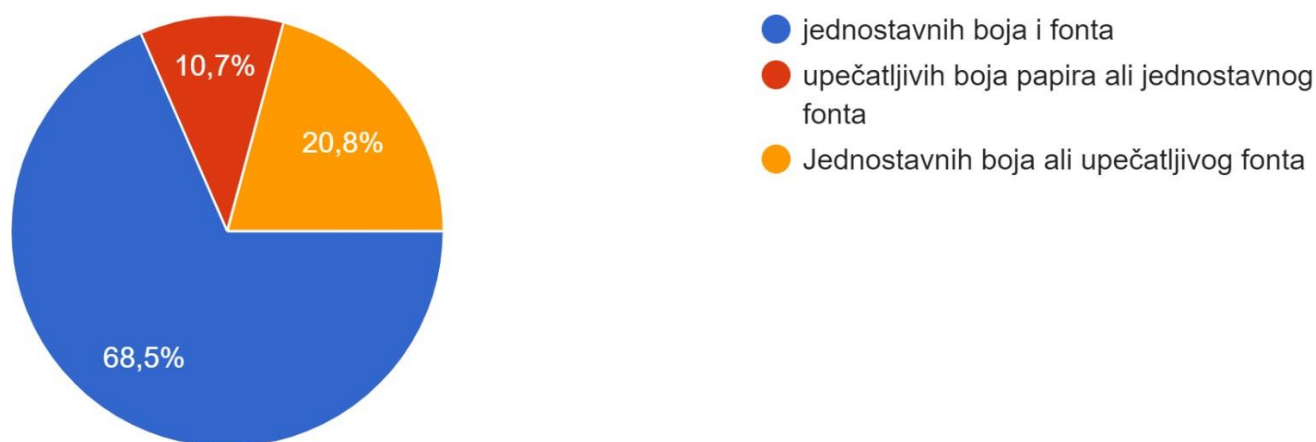
Grafikon 20. Razmjena posjetnica



Izvor: izrada autorice

Iz Grafikona 20 jasno je vidljivo da su mišljenja ispitanika i ovdje poprilično podijeljena i to na dva smjera razmišljanja: da prilikom poslovnih susreta posjetnice treba dati partneru ukoliko ih traži (47,3%) i da ih treba dati na prvom susretu sa jednom rukom (46,7%). Nekolicina ispitanika (4%) smatra da nije potrebno dati posjetnice, a najmanji postotak (2%) misli da se trebaju pružiti objuerucke pri prvom susretu. U ispitivanje poslovnog bontona u pogledu posjetnica uključeno je i pitanje dizajna iste. Grafikon 21 prikazuje odgovore na pitanje o izgledu posjetnice.

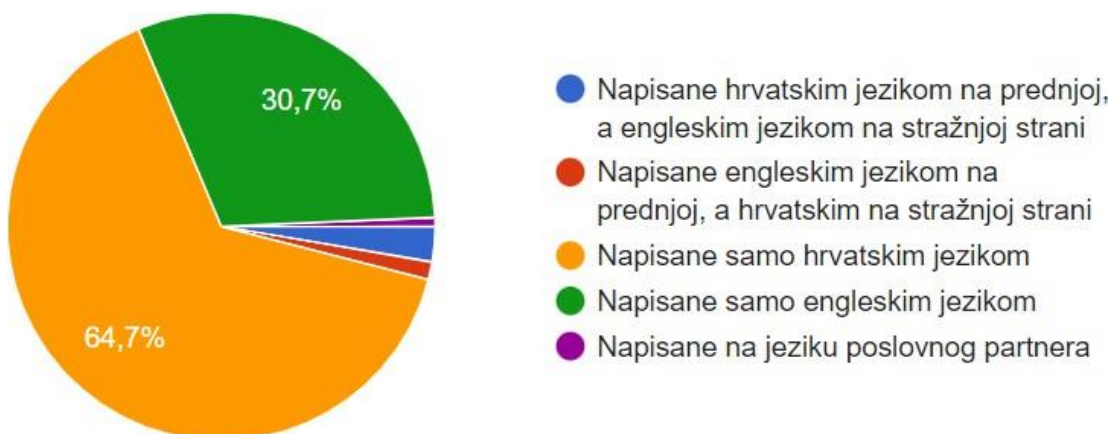
Grafikon 21. Dizajn posjetnica



Izvor: izrada autorice

Grafikon 21 pokazuje da se najviše ispitanika (68,5%) slaže s izjavom da posjetnice trebaju obilježavati jednostavne boje i font slova. Njih 20,8% smatra da boje definitivno trebaju biti suptilne, međutim, da je prihvatljivo odabrati upečatljivi font. Najmanje ispitanika (10,7%) smatra da i boje i font trebaju biti upečatljivi. Posljednje pitanje vezano uz posjetnice odnosi se na sadržaj, odnosno informacije navedene na posjetnici. Točnije ispituje na kojem jeziku je pravilo napisati informacije na posjetnici (Grafikon 22).

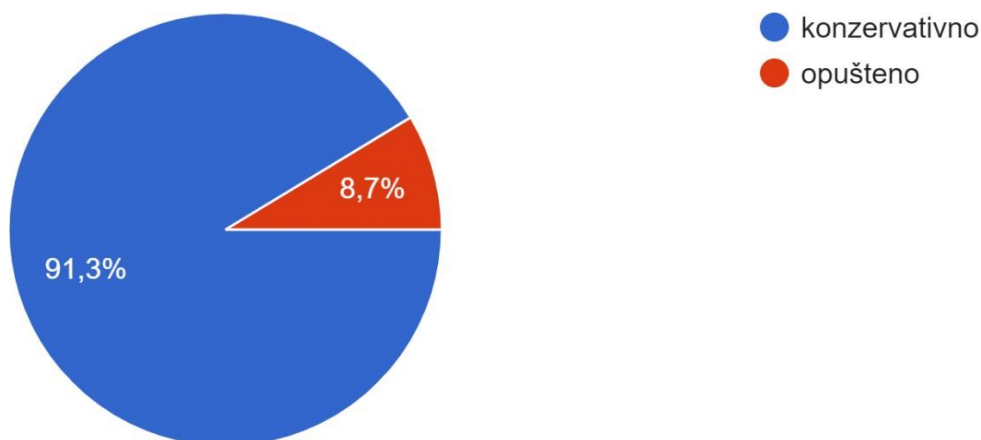
Grafikon 22. Informacije na posjetnici



Izvor: izrada autorice

Najveći dio ispitanika (64,7%) smatra da je trenutno najveći dio posjetnica napisan smo na hrvatskom ili samo na engleskom jeziku (30,7%). Ostale varijacije prijevoda su jako slabo zastupljene. Posljednji set pitanja iz domene profesionalnih pravila odnosi se na prihvatljivo poslovno odijevanje. Grafikon 23. donosi prikaz odgovora na prvo pitanje koje se odnosi na stil odijevanja.

Grafikon 23. Prihvatljivo poslovno odijevanje je



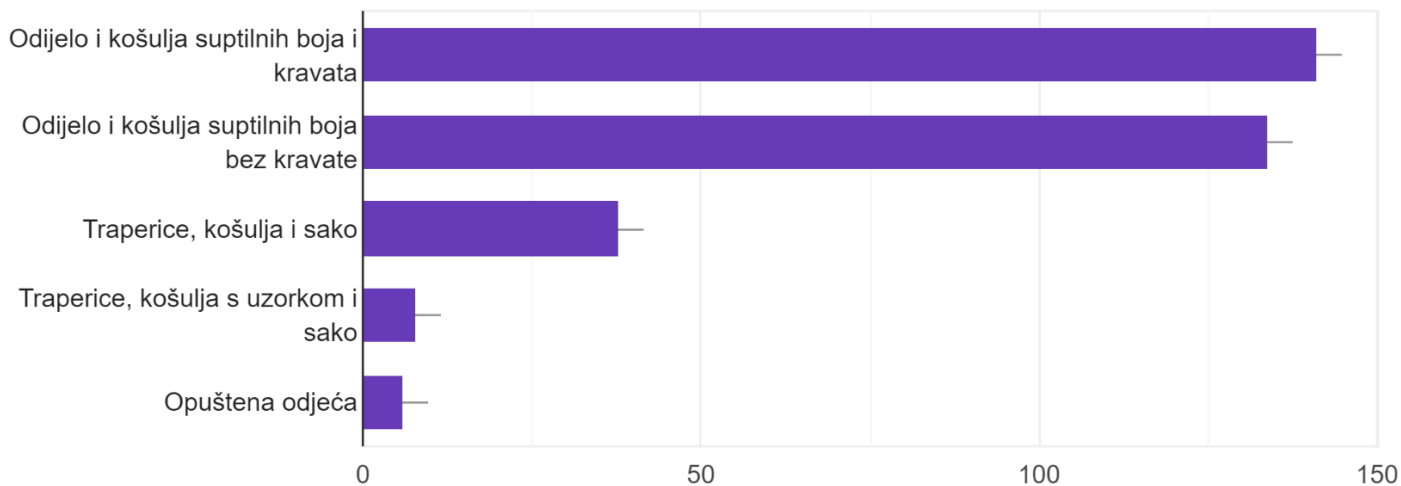
Izvor: izrada autorice

Čak 91,3% ispitanika se slaže da je prihvatljivo poslovno odijevanje prema hrvatskom poslovnom bontonu konzervativno (Grafikon 23). Preostalih 8,7% se ne slaže sa tim te smatra da je *dress code*

u hrvatskom poslovnom okruženju opušten. Ispitanicima je ponuđen i opcija dodavanja vlastitog odgovora, međutim svi ispitanici su se odlučili na jedan od ponuđenih odgovora. U slijedećim pitanjima su ponuđeni i primjeri odjevnih kombinacija koje su ispitanici odabrali kao primjerene.

Grafikon 24 prikazuje kako su ispitanici odgovorili na ovo pitanje, to jest koje odjevne kombinacije se smatraju prihvatljivima prema poslovnom bontonu RH.

Grafikon 24. Prihvatljive odjevne kombinacije za muškarce su

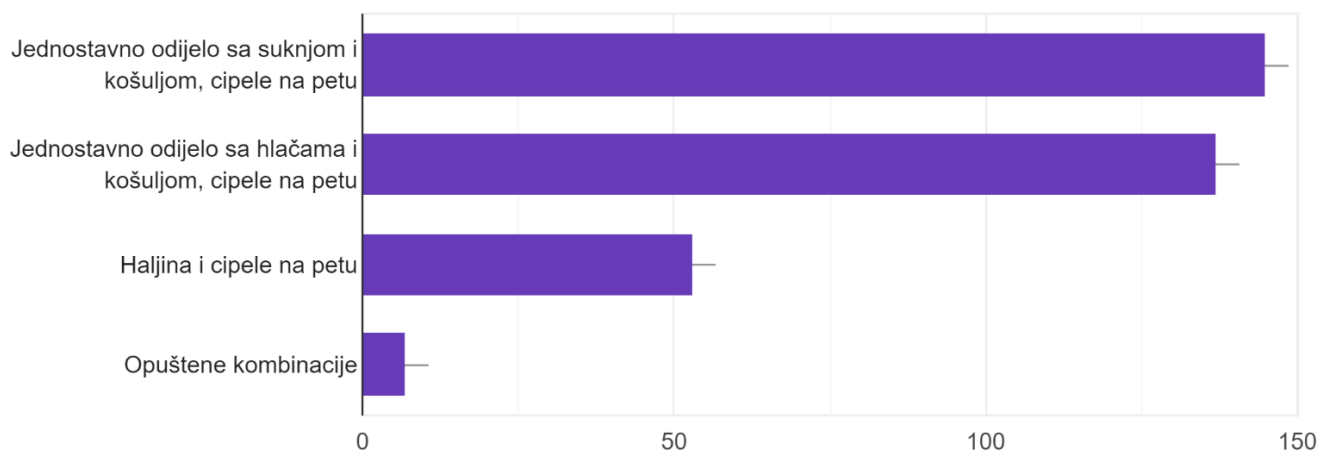


Izvor: izrada autorice

Što se tiče odijevanja muškaraca, 141 od 150 ispitanika misli da je najprikladnije obući odijelo, košulju i kravatu suptilnih boja, 134 od 150 misli da je prihvatljivo i izbjeći kravatu, dok njih 38 misli da je dovoljno nositi traperice, jednoboju košulju i sako. Najmanji dio ispitanika smatra da je prihvatljivo za poslovne susrete nositi traperice, košulju sa uzorkom i sako (8) ili birati opuštenu odjeću (6). Na jednaki način postavljeno je pitanje vezano uz odjevni kodeks žena, a rezultati su prikazani u Grafikonu 25.



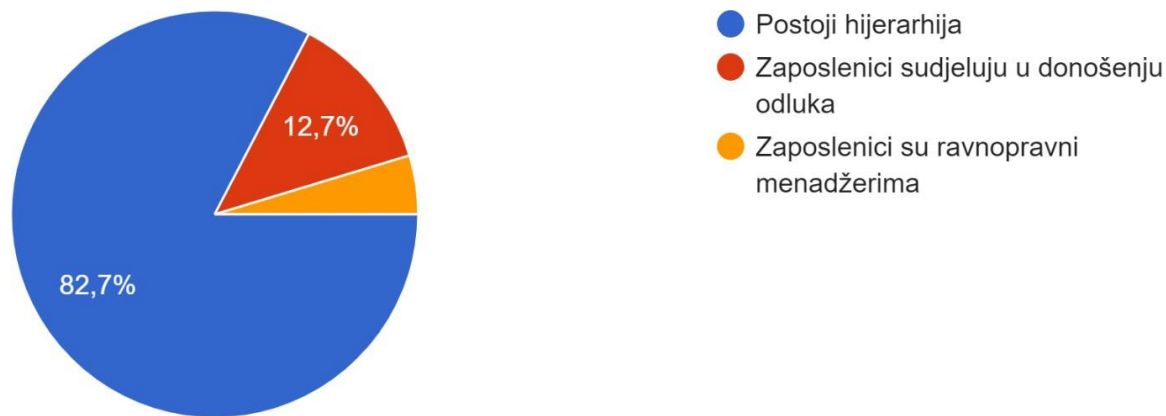
Grafikon 25. Prihvatljive odjevne kombinacije za žene su: (moguće više odgovora)



Izvor: izrada autorice

Što se tiče primjerenog odijevanja žena, 145 osoba misli da je najprikladnija odjevna kombinacija za poslovne žene jednostavno odijelo sa suknjom, košuljom i cipelama na petu. Nadalje, 137 njih smatra da je i jednostavno odijelo sa hlačama i košuljom te cipelama na petu prihvatljivo za poslovno okruženje. Samo 53 ispitanika misli da je i haljina uz cipele na petu prihvatljiva u poslovnom okruženju, a najmanje njih (7) misli da bi se poslovne žene trebale oblačiti opušteno. Slijedeće pitanje nastojalo je ispitati element društvenih pravila bontona koji se odnosi na odnose unutar organizacija (Grafikon 26).

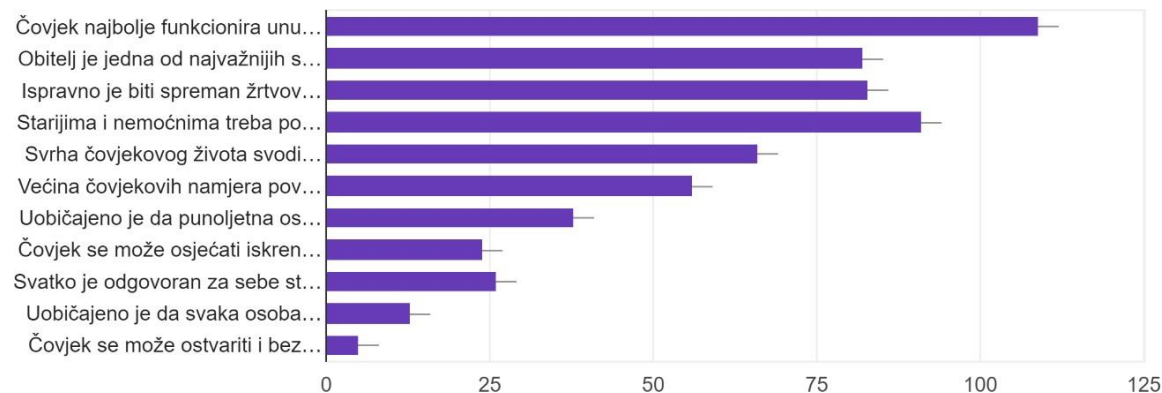
Grafikon 26. Odnosi unutar organizacije



Izvor: izrada autorice

Najveći udio ispitanika (82,7%) smatra da je uobičajeno da unutar poduzeća postoji hijerarhija. Samo njih 12,7% smatra da zaposlenici ponekad sudjeluju u donošenju odluka, a najmanji dio ispitanika (4,7%) smatra da su zaposlenici ravnopravni sa menadžerima. Slijedeće pitanje ispituje obilježja kolektivismu i individualizmu u RH koji također oblikuju ponašanje unutar poslovnih odnosa. Grafikon 27 prikazuje odgovore ispitanika.

Grafikon 27. Kolektivism vs. individualizam



Izvor: izrada autorice

Grafikon 27 ukazuje na prevladavanje obilježja kolektivističkog društva čija obilježja se nalaze u gornjem dijelu grafikona. Točnije, izjavu da čovjek najbolje funkcionira unutar zajednice (prijatelji/obitelj/kolege i sl.) odabralo je 109 ljudi. Nadalje, 91 puta je odabrana izjava da starijima i nemoćnima treba pomagati i pobrinuti se da imaju adekvatne uvjete za život. Ispravno je biti spreman žrtvovati karijeru, novac i vlastitu ugodu za obitelj i/ili prijatelje odabrana je 83 puta dok je izjava da je obitelj jedna od najvažnijih stvari u čovjekovom životu.

#### 4.4. Diskusija

Kulturološka različitost Kine i Hrvatske se odražava i na poslovni bonton ove dvije zemlje. Interesantno je usporediti različite elemente koji su sastavni dio poslovnog bontona. Tako je istraživanje pokazalo kako je u Hrvatskoj kako predstavljanje i pozdravljanje prilikom poslovnog susreta treba biti popraćeno čvrstim stiskom ruke. Iako je u Kini uobičajen naklon ili kimanje glavom, otvoreni su i za rukovanje s pripadnicima drugih kultura. Nadalje, istraživanje je pokazalo da ispitanici ne obraćaju pozornost na rang koliko to čine Kinezi. Naime, dok će Kinez najprije pozdraviti osobu najvišeg ranga, hrvatski poslovni ljudi će to učini osobi koja se prva nalazi ispred njega.

Što se tiče neverbalne komunikacije, Hrvatska se razlikuje od Kine. Na primjer, dok se u Kini izbjegava dugačak kontakt očima, u Hrvatskoj se na to gleda kao na ukazivanje pažnje i vjerodostojnosti. Također, ako se želi na nešto ukazati, u Kini se neće nikada koristiti kažiprst već će stvari pokazivati otvorenim dlanom, dok je u Hrvatskoj moguće na stvari ukazivati i kažiprstom iako se i ovdje često koristi otvoreni dlan u usmjeravanju pažnje. U Hrvatskoj je prihvatljivo držati noge na podu, ali i prekrižiti nogu preko noge, dok je u Kini prihvatljivo isključivo držati noge s oba stopala na tlu. Držanje tijela kao dio neverbalne komunikacije je važno u obje zemlje, a također je u obje držanje jednako –treba se držati ispravnih leđa i raširenih ramena.

Blagovanje je u obje zemlje najprikladnije u vrijeme ručka ili večere. Razlika je u tome što prema ovom istraživanju, u Hrvatskoj je prikladnije pojesti sve s tanjura kao oblik pristojnosti dok je u Kini pristojno ostaviti malu količinu hrane kao znak da je bilo dovoljno. Baš kao i u Kini, u Hrvatskoj se smatra da je najpristojnije uvijek prihvatiti poziv na blagovanje. Hrvatska i Kina razlikuju se i po prihvaćenosti humora u poslovnim situacijama. Naime, dok je u Kini humor neprihvatljiv u poslovnim situacijama, u Hrvatskoj je on dobrodošao uz uvjet da su šale primjerene situaciji.

Kinezi su specifični oko davanja i primanja darova. Za njih je darovanje poslovnih partnera uobičajeno ali ne na prvom susretu. Ispitanici ovog istraživanja bili su podijeljeni u mišljenjima o ovom pitanju. Tako najveći dio misli da je poklon potrebno dati upravo na prvom susretu što je u suprotnosti s Kinezima. Kinezi kao najprikladnije poklone smatraju kemijske olovke i pritiskač papira, dok se u Hrvatskoj predlažu vino, proizvodi poduzeća, tradicionalni proizvodi i suveniri. Nadalje, darivanja oštih predmeta nije opcija ni u Kini ni u Hrvatskoj. Također se u obje zemlje slažu u stavu da poklon za poslovnog partnera ne treba biti skup. Zanimljivo je i razlika da će prilikom primanja dara Kinezi najprije odbiti dar nekoliko puta dok će ga u Hrvatskoj prihvatiti i otvoriti ispred darivatelja.

Obilježja pregovarača u Hrvatskoj nisu u potpunosti razjašnjena. Ipak, najveći dio ispitanika se slaže da su spremni na kompromis te da su mudri u svome pristupu. To je donekle slično kineskim pregovaračima međutim oni su istaknuti i kao oštri i uporni u pregovorima. Stav prema vremenu također se razlikuje u određenoj mjeri. Iako se u Hrvatskoj slažu s Kinezima kako je važno dolaziti na vrijeme, ipak su tolerantnije kada je riječ o kašnjenju od 10 minuta dok je za Kineze takvo ponašanje znak nepoštovanja.

Po pitanju posjetnica Kinezi biraju boju slova i papira u skladu sa simboličnim značenjima njihove kulture. Također navode da posjetnice često imaju iste informacije napisane na prednjoj i stražnjoj strani na dva različita jezika, dok Hrvati posjetnice izrađuju u jednostavnim bojama i s jednostavnim fontom te pretežito samo na hrvatskom ili engleskom jeziku. Prema rezultatima ovog istraživanja u Kini i Hrvatskoj se inzistira na konzervativnom odijevanju za žene i muškarce. Što se tiče društvenih obilježja, u Kini i Hrvatskoj je uobičajeno da postoji hijerarhija unutar organizacija, te da prevladava kolektivizam.

#### 4.5. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Ograničenje istraživanja ponajprije se odnosi na prevladavanje dobne skupine od 8 do 29 godina. Naime, razumno je za pretpostaviti da većina sudionika iz te dobne skupine nema izdašno poslovno iskustvo da bi mogla precizno i iz iskustva procijeniti karakteristike poslovnog bontona Republike Hrvatske. Također, većina ispitanika koncentrirana je na području grada Osijeka pa se ne može pretpostaviti da su izvedeni zaključci primjenjivi na područje cijele države. Preporuka je ovakvu vrstu istraživanja provesti među zaposlenicima u različitim poduzećima u Hrvatskoj i Kini kako bi odgovori bili vjerodostojniji.

## 5. Zaključak

Ovaj rad imao je za cilj proučiti kulturne aspekte koji mogu utjecati na pregovore Kine s drugim zemljama. Cilj istraživanja bio je prikazati razlike u bontonu Kine i pojedinih zemalja Europe u kontekstu poslovnih odnosa, te pomoću ankete istražiti obilježja poslovnog bontona u RH. Poslovni bonton i specifičnosti ponašanja partnera su uvijek bili važni u poslovnom životu. Danas je njihova vrijednost još veća jer postojeća dinamika međunarodnih gospodarskih odnosa, promjene u odnosu snaga u globalnoj ekonomiji, pojava novonastalih tržišta i sudionika, uz neočekivane rizike od sudionika tržišta zahtijevaju ubrzanije napore za sudjelovanje u dubljem proučavanju kultura drugih nacija. Bonton sadrži smjernice o tome kako se ponašati u skladu s dobrim manirama u društvu drugih ljudi te pokazuje osjetljivost na potrebe i osjećaje ljudi. Poslovni bonton moguće je razložiti na profesionalna, društvena i kulturna pravila.

Istraživanje je pokazalo da kineski bonton razlikuje u odnosu na Europski po pozdravljanju, Nadalje, istraživanje karakteristika bontona RH pokazalo je da se Hrvatska u odnosu na Kinu razlikuje također prema navikama blagovanja, obilježjima neverbalne komunikacije, prihvaćanju humora, darivanju i primanju darova i odnosu prema vremenu te prati teoretske pretpostavke poslovnog bontona Europe.

Bez obzira na pojedince ili poduzeća, bonton igra vrlo važnu ulogu. To nije samo odraz osobne kultivacije, već i odraz pismenosti korporativne kulture. Osobito u današnjem društvu u kojem je pritisak konkurencije velik, a protok informacija brz. Štoviše, poslovni bonton povećava svijest i poznavanje vlastite i strane kulture te je dobar instrument za smanjenje, pa čak i uklanjanje stereotipa koji mogu generirati sukobe i lošu radnu okolinu. Među ostalim prednostima razvoja takve vještine, obuka o bontonu spaja pokazivanje poštovanja, ljubaznosti i ponašanja, dok obuka novih zaposlenika promiče pozitivni korporativni imidža. Poboljšanje razine kulturne svijesti može pomoći tvrtkama da izgrade međunarodne kompetencije i omogućiti pojedincima da postanu globalno osjetljiviji.

## Literatura

1. Adamczyk, M. (2017). The importance of cultural differences in international business. *Central European Review of Economics and Management*, 1 (2), 151-170.
2. Ajami, A.R. i Goddard, J.G. (2014). *International Business: A Course on the Essentials*. New York: M. E. Sharpe, Inc.
3. Anderson, O. (2019). Multicultural Etiquette Around the Globe. Dostupno na: <file:///C:/Users/38599/Downloads/multicultural-etiquette-around-the-globe-by-etiquetteoutreachcom.pdf> (12.07.2022.).
4. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
5. Baicu, M. (2014). European cross cultural differences vs. German and Romanian style negotiations. *International Journal for Innovation Education and Research*, 2(5), 51-58.
6. Bartosik-Purgat, M. (2014). Cultural traits of the future managers from generation Y an example of young Europeans. *Journal of Intercultural Management*, 6 (3), 37-55.
7. Bazerman, M. H. i Tenbrunsel, A. E. (2011). Der ethische Manager. *Harvard Business Manager*, 6(1), 49-58.
8. Braje, I., Klindžić, M. i Galetić, L. (2019). The role of individual variable pay in a collectivistic culture society: an evaluation. *Ekonomski Istraživanja*, 32(1), 1352-1372.
9. Cardon, P. W. i James, C. S. (2003). Chinese business face: Communication behaviors and teaching approaches. *Business Communication Quarterly*, 66(4), 9-22.
10. Carte, P. i Fox, C. (2008). *Bridging the culture gap: A practical guide to international business communication (2nd ed.)*. Philadelphia: Kogan Page.
11. Chaney, L. i Martin, J. (2013). *Intercultural business communication*. London: Pearson Higher Education.
12. Chaney, L.H. i Martin, J.S. (2007). *Intercultural business communication (4th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
13. Christensen, M. (2013). *Decoding China: A Handbook for Traveling, Studying, and Working in Today's China*. Clarendon, VT: Tuttle Print.
14. Deresky, H. (2011). *International Management: Managing Across Borders and Cultures : Text and Cases*. London: Prentice Hall.

15. Drake, L. (2001). The culture-negotiation link: integrative and distributive bargaining through an intercultural communication lens. *Human Communication Research*, 27 (3), 523-533.
16. Dresser, N. (2005). *Multicultural manners*. New York: Wiley
17. Dunn, C. D. (2011). Formal forms or verbal strategies? politeness theory and Japanese business etiquette training. *Journal of Pragmatics*, 43 (151), 3643-3654.
18. Dunn, C.D. (2013). Speaking politely, kindly, and beautifully: Ideologies of politeness in Japanese business etiquette training. *Multilingua - Journal of Cross-Cultural and Interlanguage Communication*, 32(2), 225-246.
19. East, W.G., Poulsen, T. M . i Berentsen, W. H. (2022). People of Europe. Dostupno na: <https://www.britannica.com/place/Europe/Tourism> (01.08.2022.).
20. Fatehi, K. (2008). *Managing Internationally: Succeeding in a Cultural Diverse World*. London: Sage Publications, Inc.
21. Ferraro, G. P. (2002). *The Cultural Dimension Of International Business*. New Jersey: Prentice Hall.
22. Fisher, R. i Poortinga, Y. H. (2012). Are cultural values the same as the values of individuals? An examination of similarities in personal, social and cultural value structure. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12 (2), 157-170.
23. Fox, S. (2011). *Business etiquette for dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
24. Gertsen, M. C. (2009). *Cultural Learning Processes in Globalizing Companies*. California: SAGE Publications.
25. Gesteland, R. R. (2002). *Cross-cultural business behavior: Marketing, negotiating, sourcing and managing across cultures*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
26. Graham, J. L. i Lam, N.M. (2003). The Chinese Negotiation. *Harvard Business Review*, 19 (1), 34-48.
27. Griffith, D. A. (2002). The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*, 37 (4), 256-265.
28. Hall, E. T. (2003). *Hidden dimension*. Warsaw, Poland: Muza SA.
29. Hargie, O. (2011). *Skilled Interpersonal Interaction: Research, Theory, and Practice*. London: Routledge.
30. Harris, D. (2005). *Integrated management*. Amsterdam: Elsevier.

31. Hodgetts, R. M, Doh, J.P. i Luthans, F. (2006). *International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, 6th*. London: McGraw-Hill Education.
32. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
33. Hofstede, G., Hofstede, G. J. i Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw Hill.
34. Hua, G. (2009). On the Role of Business Etiquette in Business Activities. *Journal of Science and Technology Information*, 26(1), 213-214.
35. Islam, T. (2017). Practices of Cross-Cultural Etiquette and Communication in Global Business - A Conceptual Analysis on Managing Corporate Expansion: A Review Study. Slam. *Journal of Business & Financial Affairs*, 6(3), 12-21.
36. Jiang, Y. (2013). Business Negotiation Culture in China A Game Theoretic Approach. *International Business Research*, 6(3), 109-118.
37. Kachel, S., Steffens, M. C. i Niedlich, C. (2016). Traditional Masculinity and Femininity: Validation of a New Scale Assessing Gender Roles. *Frontiers in Psychology*, 16(5), 132-144.
38. Martin, J. S. i Chaney, L. H. (2012). *Global business etiquette: A guide to international communication and customs*. Praeger: ABC-CLIO.
39. Matijević, S., Vrdoljak Raguž, I. i Filipović, I. (2015). The Role Of National Culture In Contemporary Business Environment. *Journal of Management & Organization*, 15(1), 125-133.
40. Matijević, S., Vrdoljak Raguž, I., Filipović, D. (2015). The Role Of National Culture In Contemporary Business Environment. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/238200> (12.07.2022.).
41. Mead, R. i Andrews, T. G. i (2009). *Cross-Cultural Management. Critical Perspectives on Business and Management series*. New York: Routledge.
42. Mitchell, M. (2000). *The Complete Idiot's Guide to Etiquette*. New Jersey: Alpha Books.
43. Mukherjee, S. i Ramos-Salazar, L. (2014). Excuse Us, Your Manners Are Missing! The Role of Business Etiquette in Today's Era of Cross-Cultural Communication. *TSM Business Review*, 2(1), 18-28.



44. Okoro, E. (2012). Cross-cultural etiquette and communication in global business: Toward a strategic framework for managing corporate expansion. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 130-133.
45. Okoye, H. N. i Nwaigwe, L. C. (2015). The Impact Of Globalization To Business And The World Economy. *International Journal of Business and Management Review*, 3(5), 17-32.
46. Parboteeah, K.P. i Cullen, J.B. (2017). *International Business: Perspectives from developed and emerging markets*. New York: Routledge.
47. Rashed, S. i Ashraf Un, N. (2016). Doing Business in and with China: The Challenges are Great, but so are the Opportunities. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(2), 145-152.
48. Reisinger, Y. (2009). *International Tourism: Cultures and Behavior*. London: Elsevier.
49. Sabath, A. M. (2002). *Business etiquette: 101 ways to conduct business with charm and savvy*: Career Press.
50. Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
51. Schroeder, J. (2018). *Business etiquette in international contacts: A guide to the countries of the world*. Poznan, Poland: Wena Publishing House.
52. Štefanac, L. (2018). Interkulturalna poslovna komunikacija, Završni rad br. 112/PMM2018, mentor Globočnik Žunac, A., Sveučilište Sjever, Koprivnica.
53. Trompenaars, A. i Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Hachette, UK: Nicholas Brealey.
54. Turkina, E. i Surzhko-Harned, L. (2014). Generational differences in values in Central and Eastern Europe: The effects of politico-economic transition. *JCMS-Journal of Common Market Studies*, 52 (6), 1374-1397
55. Vasudeva, P.K. (2007). *International Marketing*. New Dlehi: Excel Books.
56. Wang, M.M. i Zhang, Z. (2010). On the Application of Business Etiquette in Business Contacts. *Journal of Pioneering with Science & Technology Monthly*, 23 (12), 253-254.
57. Washington, M., Okoro, E. i Thomas, O. (2012). Intercultural Communication In Global Business: An Analysis Of Benefits And Challenges. *International Business & Economics Research Journal*, 13(1), 123-148.

58. Wenli, W. (2011). Analysis to the Application of Business Etiquette in Business Negotiation. *China Business & Trade*, 29(1), 53-54.
59. Wright, N. i Drewery, G. P. (2006). Forming cohesion in culturally heterogeneous teams. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13 (1), 43-53.

## Popis slika

Slika 1. Hofstedeof model promatranja kulture.....	5
----------------------------------------------------	---

## Popis tablica

Tablica 1. Usporedba poslovnog bontona Kine i Europe.....	37
Tablica 2. Spolna struktura ispitanika.....	39
Tablica 3. Dobna struktura ispitanika .....	40
Tablica 4. Mjesto stanovanja ispitanika .....	41
Tablica 5. Prikladnost poklona poslovnom partneru .....	50
Tablica 6. Neprikladni pokloni za poslovnog partnera .....	50

## Popis grafikona

Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika.....	40
Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika.....	41
Grafikon 3. Mjesto stanovanja ispitanika.....	42
Grafikon 4. Prilikom poslovnog susreta prikladno je .....	42
Grafikon 5. Prilikom rukovanja, stisak ruke mora biti: .....	43
Grafikon 6. Prilikom poslovnog susreta, pozdravlja se (ili rukuje) najprije sa.....	43
Grafikon 7. Tijekom poslovnog susreta, kontakta očima treba.....	44
Grafikon 8. Neverbalna komunikacija rukom .....	45
Grafikon 9. Položaj nogu kao dio neverbalne komunikacije .....	45
Grafikon 10. Držanje tijela u neverbalnoj komunikaciji.....	46
Grafikon 11. Vrijeme blagovanja kod poslovnih susreta.....	47
Grafikon 12. Prilikom poslovnog doručka/ručka/ večere pristojno je:.....	47
Grafikon 13. Prihvaćanje poziva na blagovanje kao dio poslovnog susreta.....	48
Grafikon 14. Prihvatljivost humora prilikom poslovnog susreta .....	48
Grafikon 15. Praksa darivanja prilikom susreta s poslovnim partnerom .....	49
Grafikon 16. Vrijednost poslovnog poklona .....	51
Grafikon 17. Primanje poklona od poslovnog partnera .....	51

Grafikon 18. Obilježja pregovarača u Republici Hrvatskoj .....	52
Grafikon 19. Poštivanje dogovorenog vremena .....	53
Grafikon 20. Razmjena posjetnica.....	53
Grafikon 21. Dizajn posjetnica.....	54
Grafikon 22. Informacije na posjetnici .....	55
Grafikon 23. Prihvatljivo poslovno odijevanje je.....	55
Grafikon 24. Prihvatljive odjevne kombinacije za muškarce su .....	56
Grafikon 25. Prihvatljive odjevne kombinacije za žene su: (moguće više odgovora).....	57
Grafikon 26. Odnosi unutar organizacije .....	57
Grafikon 27. Kolektivism vs. individualizam .....	58

## Popis dijagrama

Dijagram 1. Komponente poslovnog bontona.....	17
-----------------------------------------------	----

