

# Poslovni bonton izabranih zemalja

---

**Andrijin, Olja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:841456>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-17**



*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: *Menadžment*

Olja Andrijin

**POSLOVNI BONTON IZABRANIH ZEMALJA**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij: *Menadžment*

Olja Andrijin

## **POSLOVNI BONTON IZABRANIH ZEMALJA**

Diplomski rad

**Kolegij: Interkulturalne poslovne komunikacije**

JMBAG: 0283034048

e-mail: [oandrijin@efos.hr](mailto:oandrijin@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study Management

Olja Andrijin

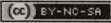
**BUSINESS ETIQUETTE OF SELECTED COUNTRIES**

Graduate paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELJEKTUALNOG 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:** Olja Andrijin

**JMBAG:** 0283034048

**OIB:** 69577497693

**e-mail za kontakt:** olja.andrijin@gmail.com

**Naziv studija:** Poslovna ekonomija; smjer: Menadžment

**Naslov rada:** Poslovni bonton izabranih zemalja

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2024. \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_

*Olja Andrijin*

## **Poslovni bonton izabranih zemalja**

### **Sažetak**

U poslovnom svijetu globalizacija i međunarodna umreženost su od velike važnosti. Globalizacija povezuje različite države, ekonomije i kulture. Ona doprinosi boljoj umreženosti te olakšava proces razmjene informacija. Samim time globalizacija čini poslovni bonton puno važnijim jer na njega utječe i nacionalna kultura. Kako bi se doživio uspjeh na globalnom tržištu treba poznavati i razumjeti različite kulture i običaje drugih zemalja. Svaka zemlja je specifična te odiše svojom tradicijom i svojim obrascima ponašanja, stoga je poznavanje poslovnog bontona vrlo značajno kako bi se ostvario uspjeh na međunarodnoj razini. Globalno poslovanje zahtjeva mnogo truda i rada te se sastoji od mnoštva izazova, ali poznavanje poslovnog bontona olakšava njihovo rješavanje.

Svrha ovog diplomskog rada je objasniti kulturološke razlike te prikazati koliko je poslovni bonton različit od zemlje do zemlje.

Rad je strukturiran u pet glavnih poglavlja. U prvom poglavlju, navest će se predmet i cilj rada te metodologija i istraživanje. Drugo poglavlje bavi se pojmom kulture te vezom između kulture i poslovnog okruženja. Treće poglavlje odnosi se na poslovni bonton koji je raščlanjen na potpoglavlja kao što su upoznavanje, poslovno komuniciranje, poslovni sastanci i slično. Četvrto poglavlje opisuje poslovni bonton na primjeru izabranih zemalja, a to su Japan, Indija, Italija, Njemačka i Sjedinjene Američke Države. U ovom poglavlju želi se pobliže prikazati bonton svake zemlje te će se kroz rad vidjeti određene sličnosti i razlike u ponašanju. Peto poglavlje je zaključno te sumira najvažnije spoznaje proizašle iz istraživanja.

**Ključne riječi:** Kultura, poslovni bonton, poslovno komuniciranje

## **Business etiquette of selected countries**

### **Abstract**

In the business world, globalization and international networking are of great importance. Globalization connects different countries, economies, and cultures. It contributes to better networking and facilitates the exchange of information. Consequently, globalization makes business etiquette much more important, as it is influenced by national culture. To achieve success in the global market, it is essential to understand and be familiar with the various cultures and customs of other countries. Each country is unique, reflecting its traditions and patterns of behavior, making the understanding of business etiquette crucial for success on an international level. Global business requires considerable effort and work, as well as numerous challenges, but knowledge of business etiquette makes overcoming these challenges easier.

The purpose of this thesis is to explain cultural differences and demonstrate how business etiquette varies from one country to another.

This thesis is structured in five main chapters. The first chapter outlines the subject and objectives of the thesis, as well as the methodology and research. The second chapter addresses the concept of culture and the connection between culture and the business environment. The third chapter focuses on business etiquette, which is divided into subchapters such as introductions, business communication, business meetings, and more. The fourth chapter describes business etiquette in selected countries, specifically Japan, India, Italy, Germany, and the United States. This chapter aims to provide a closer look at each country's etiquette, highlighting certain similarities and differences in behavior. The fifth chapter is the conclusion, summarizing the most important findings from the research.

**Keywords:** Culture, business etiquette, business communication

# Sadržaj

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Uvod.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. Elementi kulture i njezina obilježja .....</b>                | <b>3</b>  |
| 2.1. Kultura i poslovno okruženje.....                              | 6         |
| 3.1. Upoznavanje, pozdravljanje i oslovljavanje.....                | 10        |
| 3.2. Poslovno komuniciranje .....                                   | 12        |
| 3.3. Poslovni sastanci .....  | 14        |
| 3.4. Poslovno odijevanje .....                                      | 16        |
| 3.5. Običaji za stolom.....   | 19        |
| <b>4. Poslovni bonton izabranih zemalja .....</b>                   | <b>22</b> |
| 4.1. Japan .....  | 22        |
| 4.1.1. Poslovni sastanci, poslovno komuniciranje i upoznavanje..... | 22        |
| 4.1.2. Poslovno odijevanje.....                                     | 24        |
| 4.1.3. Običaji za stolom .....                                      | 25        |
| 4.2. Indija .....   | 26        |
| 4.2.1. Poslovni sastanci, poslovno komuniciranje i upoznavanje..... | 26        |
| 4.2.2. Poslovno odijevanje.....                                     | 28        |
| 4.2.3. Običaji za stolom .....                                      | 29        |
| 4.3. Italija .....  | 29        |
| 4.3.1. Poslovni sastanci, poslovno komuniciranje i upoznavanje..... | 30        |
| 4.3.2. Poslovno odijevanje.....                                     | 31        |
| 4.3.3. Običaji za stolom .....                                      | 32        |
| 4.4. Njemačka.....  | 33        |
| 4.4.1. Poslovni sastanci, poslovno komuniciranje i upoznavanje..... | 34        |
| 4.4.2. Poslovno odijevanje.....                                     | 36        |
| 4.4.3. Običaji za stolom .....                                      | 37        |
| 4.5. Sjedinjene Američke Države .....                               | 37        |
| 4.5.1. Poslovni sastanci, poslovno komuniciranje i upoznavanje..... | 38        |
| 4.5.2. Poslovno odijevanje.....                                     | 39        |



|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| 4.5.3. Običaji za stolom ..... | 40        |
| <b>5. Zaključak.....</b>       | <b>41</b> |
| <b>Literatura .....</b>        | <b>43</b> |
| <b>Popis slika.....</b>        | <b>46</b> |

## 1. Uvod

Današnji poslovni svijet se znatno razlikuje od poslovanja u prošlosti. Međunarodna umreženost i povezanost su svakodnevna pojava, stoga je od iznimne važnosti poznavati različite kulture. Kultura predstavlja način na koji određena zemlja ili nacija funkcionira. Kada se uči o drugoj kulturi upoznaju se neki, sasvim drugačiji, običaji, tradicija i vrsta komunikacije. U poslovanju su kultura i poslovni bonton usko povezani jer poznavanjem njih lakše se upoznaje poslovni partner. Interes cijele organizacije je ostaviti dobar dojam na budućeg poslovnog partnera pa je poznavanje njegove kulture važno za daljnju komunikaciju i pregovore. Ponekad su kulturološke razlike jako velike pa je dobra priprema ključna za nadolazeći sastanak.

Poslovni bonton je važan dio svake organizacijske kulture. Svaka organizacija koja poznaje poslovni bonton odaje dojam profesionalnosti. Zaposlenici ostvaruju bolju komunikaciju s vanjskim suradnicima i klijentima te je manja šansa za nerazumijevanjem poslovnih partnera. Bonton je u svakom smislu ključan za uspješno poslovanje, za postizanje poslovnih ciljeva te za inozemnu suradnju.

U ovom diplomskom radu fokus se stavlja na prikazivanje poslovnog bontona različitih zemalja. Izabrane zemlje su zemlje s različitih kontinenata stoga je za Aziju izabran Japan i Indija. Europske zemlje su Italija i Njemačka te je za Sjevernu Ameriku izabran SAD. U radu se opisuje na koji način pojedina država posluje, koja su njihova pravila ponašanja za stolom, pravila odijevanja, kako se ponašaju na sastancima i slično. U međunarodnom poslovanju poznavanje ovih pravila ponašanja su od izrazite važnosti kako bi došlo do uspješne suradnje.

Svrha ovoga rada je prikazati kulturološke razlike u zemljama iz različitih krajeva svijeta te prikazati kako se poslovni bonton razlikuje u zavisnosti od zemlje u kojoj se osoba nalazi. Cilj rada je pobliže objasniti pojam poslovnog bontona te objasniti kako poslovni bonton i kultura utječu na poslovne odnose. Također cilj rada je istražiti poslovni bonton različitih zemalja i prikazati koliko se kultura zapravo razlikuje diljem svijeta.

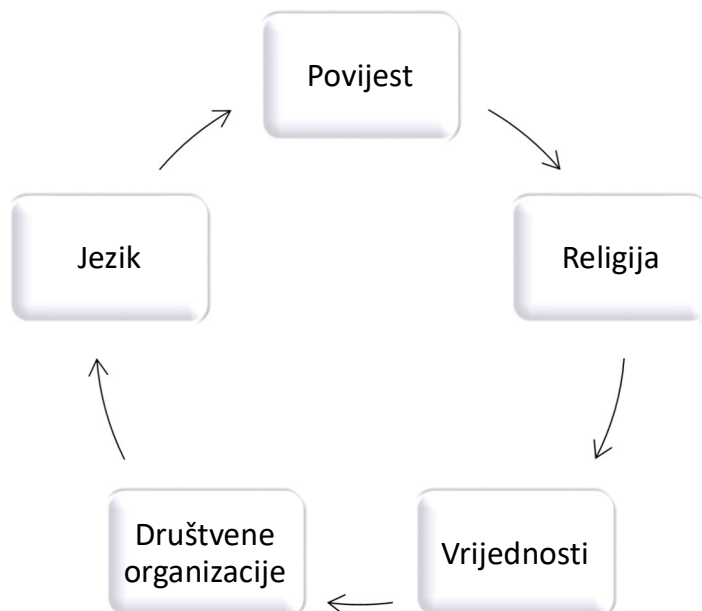
U radu su korištene opće znanstvene metode kao što su metoda indukcije i dedukcije, metoda analize i sinteze te komparativna metoda. Podaci dolaze iz sekundarnih izvora kao što su knjige, znanstveni i stručni članci te web izvori.

Ovaj rad je strukturiran u pet poglavlja. Nakon prvog uvodnog poglavlja, u drugom poglavlju objašnjava se pojam kulture te veza između kulture i poslovnog okruženja. Treće poglavlje odnosi se na različite elemente poslovnog bontona kao što su upoznavanje, poslovno komuniciranje, poslovni sastanci i slično. Četvrto poglavlje predstavlja poslovni bonton na primjeru izabranih zemalja, a to su Japan, Indija, Italija, Njemačka i Sjedinjene Američke Države. Peto poglavlje je zaključno nakon čega slijedi popis literature.

## 2. Elementi kulture i njezina obilježja

Kultura je pojam koji se može tumačiti na različite načine, a pod pojmom kultura podrazumijeva se niz pojmova kao što je lijepo ponašanje, način života pojedinca, ponašanje određene skupine ljudi ili naroda i tome slično. Kultura se odnosi na društvene skupine gdje se ubraja studentska kultura, vjerske zajednice, organizacijska kultura pa čak su dio subkulture navijači, ljubitelji stripova, gejmeri i mnogi drugi. Sve su to skupine koje se ponašaju na specifičan način i po tome su prepoznati u društvu. Postoji mnogo definicija kulture, a jedna od njih glasi: „Kultura je, najšire shvaćeno, svekoliko postignuće ljudskog roda od prapovijesti do naših dana i obuhvaća sva materijalna i duhovna dobra.“ (Žugaj i dr., 2004:5) Druga definicija kulture koju Žugaj i dr. (2004:5) navode je sljedeća: „Kultura je organski dio života, neophodan, a ne izdvojen i posvećen; ona je očitovanje ljudskosti u njezinoj sveobuhvatnosti.“ Ljudi ponekad nisu svjesni koliko kultura utječe na njihove odluke, stavove i percepcije. Ona vodi ljude kroz život od najmlađih dana pa sve do smrti. Uči se u obitelji, kroz razgovor, uči se u školi, na poslu i ona je veliki dio pojedinca. Danas su ljudi kulturološki osvješteniji te više uče o drugim kulturama nego prije.

Slika 1. Glavni elementi kulture



Izvor: Izrada autora prema Samovar i dr. (2013:19)

1. Povijest – prva na listi elemenata kulture je povijest koja se prenosi generacijama s koljena na koljeno. Važnu ulogu u povijesti imaju priče koje se prenose na buduće naraštaje i time se čuva tradicija i identitet jednog naroda. Svaki narod ima jedinstvene priče koje su prepričavane godinama unazad te koje nose važnu kulturnu poruku.
2. Religija – u svakoj kulturi zastupljena je određena religija za koju su se ljudi opredijelili. Svaka religija sa sobom nosi običaje i htjeli mi to priznati ili ne utječe na ponašanje pojedinca, na obitelj, zajednicu i na međuljudske odnose. Bilo da se radi o kršćanstvu, islamu, budizmu ili bilo kojoj drugoj religiji, ona je uvijek pružala utočište i kroz religiju su ljudi tražili putokaze, savjete i usvajali vrijednosti kojih su se čvrsto držali. Religija i dan danas zauzima važno mjesto u životu pojedinca, stoga nije ni čudo što se nalazi u glavnih pet elemenata kulture.
3. Vrijednosti – svaka kultura ima vrijednosti, a one govore kako bi se pojedinac trebao ponašati u društvu. Naravno, vrijednosti se razlikuju od kulture do kulture, stoga se može navesti primjer poštivanja starijih osoba. U Koreji velika važnost se pridaje starijim osobama i one zaslužuju poštovanje. S druge strane u Sjedinjenim Američkim Državama fokus se stavlja na mlade naraštaje i mladi su zapravo u centru pozornosti. Drugi primjer odnosi se na materijalno bogatstvo. U Sjedinjenim Američkim Državama jako je važno materijalno bogatstvo i zbog toga Amerikanci imaju velike kuće, skupe automobile, markiranu odjeću i slično. Potpuno suprotne vrijednosti imaju Tibetanci kojima materijalno bogatstvo ne znači ništa te se oni fokusiraju na skroman i miran život.
4. Društvene organizacije - one se odnose na obitelj, vladu, škole i sve druge formalne i neformalne organizacije koje su zastupljene u životu svakog pojedinca. Ove organizacije su itekako važne jer postavljaju određene zakone, norme i propise. Na temelju njihovog djelovanja stvaraju se jedinstvena obilježja određene kulture.
5. Jezik – jezik je jedna od glavnih metoda prenošenja kulture. On pomaže u prenošenju informacija i ideja, a svaki jezik ima nešto posebno po čemu se može prepoznati u moru drugih jezika. Smatra se osnovnim sredstvom za komunikaciju i prenošenje kulture budućim generacijama.

Obilježja kulture pomažu pri svakodnevnoj komunikaciji. Ljudi ponekad nisu svjesni koliko kultura utječe na njihove odluke, stavove i percepcije jer je ona sastavni dio njih i rijetko o njoj

razmišljaju. Osim pet glavnih elemenata kulture Samovar i dr. (2013:20) navode i glavna obilježja kulture, a to su:

- Kultura se uči
- Kultura se dijeli
- Kultura se temelji na simbolima
- Kultura je dinamična
- Kultura je integrirani sustav

Prvo, najopširnije i najvažnije obilježje kulture je učenje. Učenje je cjeloživotna aktivnost. „Kako idete od riječi do riječi, od događaja do događaja, od osobe do osobe u svemu tražite značenje. Značenja koja pridajete tim iskustvima učite, a ona su kulturno utemeljena.“ (Samovar i dr, 2013:21) Rođenjem osoba pripada određenoj kulturološkoj sredini, a odgojem uči obrasce ponašanja. Kada se govori o učenju postoji dva tipa učenja, a to je formalno i neformalno učenje. Formalno učenje zastupljeno je u školama, crkvama i drugim ustanovama koje imaju propisane zakone i norme ponašanja. Na primjer u školi se kroz povijest može naučiti mnogo toga o kulturi. S druge strane neformalno učenje je sve ono koje se uči kroz razgovor, kroz interakciju s ljudima, od roditelja i slično. Na primjer ako u obitelji nema puno zagrljaja, poljubaca i izražavanja emocija vrlo je vjerojatno da će osoba koja je odrasla u takvoj sredini teže izražavati svoje osjećaje jer nije usvojila takav obrazac ponašanja od malih nogu. Također važan dio svake kulture su poslovice. Od davnina su se koristile poslovice u svakodnevnom govoru jer su lako pamtljive i njima se brzo prenosi poruka. Osim poslovice kultura se uči putem umjetnosti i putem masovnih medija.

Drugo obilježje je da se kultura dijeli, a time se podrazumijeva da se kultura prenosi s generacije na generaciju. Svaka zemlja i narod mora se pobrinuti da se važne vrijednosti prenesu na mlade naraštaje kako ne bi bile zaboravljene. Važno je komunicirati jer je komunikacija ta koja kulturu čini trajnom. To se postiže pričama, legendama i mitovima. Dobar primjer dijeljenja kulture je tradicionalni folklorni ples koji se pleše tijekom važnih događanja. Na taj način se održava tradicija i kultura se čuva od zaborava.

Treće obilježje se odnosi na simbole. „Prenosivost simbola omogućava ljudima da ih spakiraju i pohrane te da ih prenose. Um, knjige, slike, filmovi, vjerski zapisi, videosnimke, računalni diskovi i slično omogućavaju pojedinoj kulturi da sačuva ono što smatra važnim i vrijednim prenošenja.“ (Samovar i dr., 2013:29) Na primjer križ je oduvijek simbol kršćanstva i lako se prepoznaje. Od

svoga, najvažniji simbol svake kulture je jezik. Njime se prenosi kultura, prenose se misli, osjećaji, ideje, priče, poslovice itd. Bez jezika se kultura ne može ni zamisliti.

Četvrto obilježje označava kulturu kao dinamičnu. Iako je važno da se kultura jednog naroda sačuva i da se prenosi s naraštaja na naraštaj ona je dinamična što znači da će se s vremenom mijenjati. Ne mora se promijeniti iz korijena, ali kultura je podložna promjenama jer u današnje vrijeme globalizacije nije moguće sačuvati svaki aspekt kulture. Uzmimo za primjer hrvatsku hranu. U Hrvatskoj postoji hrvatska tradicionalna hrana i postoje restorani koji služe isključivo jela kao što su zagorski štrukli, mlinci, soparnik, lički kruh te ostala tradicionalna jela. Međutim u Hrvatskoj su se pojavili kineski restorani, restorani brze hrane, indijski restorani i mnogi drugi koji se u povijesti nisu mogli pronaći u zemlji. To ne znači da će hrvatska jela nestati, ali isto tako ne znači da se i dalje neće pojavljivati nova hrana i novi okusi. Ovaj primjer dokazuje da je kultura dinamična i da je globalizacija doprinijela širenju kulture. Inovacije također doprinose širenju kulture.

Zadnje obilježje govori o tome da je kultura integrirani sustav. To znači da je kultura systemska, odnosno da se sastoji od dijelova koji su povezani i koji se međusobno nadopunjuju. Kao primjer može se navesti dijete koje uči vrijednosti kod kuće ili u crkvi, zatim te vrijednosti pokazuje u školi, a vrijednosti koje nauči u školi zadržava i njeguje ih tijekom cijelog života. Ovo je samo jedan od primjera gdje se može vidjeti da je kultura povezana i da se zapravo nalazi u svakom dijelu našega života, iako se to ponekad ne primjećuje.

## **2.1. Kultura i poslovno okruženje**

Kultura igra veliku ulogu u poslovnom okruženju. „Kulturu organizacije predstavljaju pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji.“ (Žugaj i dr., 2004:6) O kulturi se može zaključiti prema tome što ljudi misle i govore u poduzeću, a određeni običaji i tradicija pridonose stvaranju pozitivne i ugodne organizacijske atmosfere. Globalizacija je imala veliki utjecaj na poslovanje te zbog nje dolazi do susreta različitih kultura bilo da se radi o privatnom ili poslovnom životu. Umrežavanje je postala uobičajena pojava pa tako studenti od ranih studentskih dana odlaze u druge države na studentske prakse, a zaposlenici odlaze na usavršavanja i poslovna putovanja. Globalizacija je učinila svijet jednostavnijim, uz pomoć nje lakše se prenose znanja,

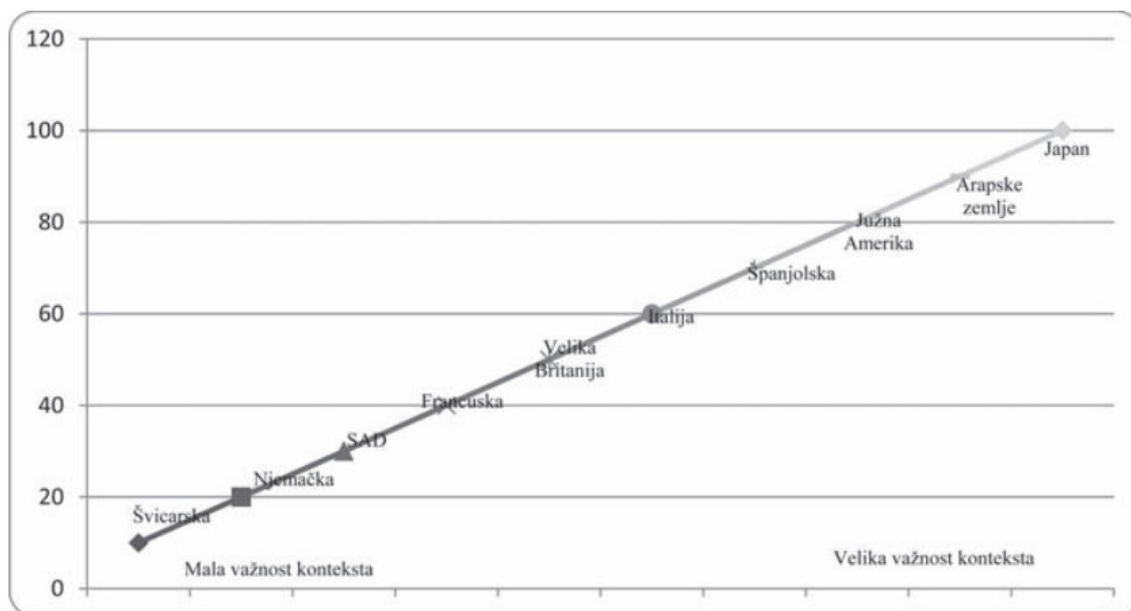
vještine i iskustva između zaposlenika. Samim time je lakše učiti o različitim kulturama jer su informacije lako dostupne putem različitih medija.

Tvrtke su danas umreženije nego ikad prije. Učestali su poslovni susreti uživo, no također se sve više koristi mogućnost viralnih sastanka na daljinu koristeći blagodati suvremene tehnologije. Zbog toga je jako važno poznavati različite kulture, posebice svojih poslovnih partnera, kako ne bi došlo do neugodnosti i nesporazuma. „Premda kulture imaju mnoga istovjetna društvena okruženja ili kontekste, njima često upravljaju različita pravila. Zbog toga se koncepcije odijevanja, vremena, jezika, pristojnog ponašanja neverbalnog ponašanja i kontrole tijeka komunikacije katkad značajno razlikuju među pojedinim kulturama“ (Samovar i dr., 2013:236)

Osredečki (2007:75) u svojoj knjizi navodi sljedeće: „Potrebno je prepoznati kulturno blago svakog naroda i naučiti njegove najvažnije pojedinosti.“ To znači da bi svaki poslovni čovjek koji se odluči na putovanje u njemu nepoznatu državu, trebao naučiti osnovna pravila ponašanja u toj zemlji. Na taj način iskazao bi poštovanje prema svom poslovnom partneru te bi partner uvidio da je drugoj strani stalo do tog odnosa. Također bilo bi jako dobro da se osoba upozna s dopuštenim i nedopuštenim pravilima ponašanja kako bi poslovni pothvat doživio uspjeh. U knjizi se također navodi činjenica da većina poslova ne propadne zbog financijskih razloga ili zbog tehničkih nepravilnosti već upravo zbog loše komunikacije. Komunikacija je ključna za uspješno poslovanje. Ponekad će poslovni partner smatrati da komunikacija i sastanak teku odlično, a zapravo može biti potpuno suprotno. Glavni razlozi zbog kojih dolazi do nesporazuma su prvenstveno ignoriranje kulturoloških razlika i zbog toga je važno poznavati kulturu druge zemlje. Druga stvar je ta što se ne obraća dovoljno pažnje na neverbalnu komunikaciju. Ponekad neverbalna komunikacija govori mnogo više od verbalne, a uz to ako se prate mimika te gestikulacija i pokreti tijela koji su isključivo vezani za kulturu jednog naroda ne bi trebalo doći do nesporazuma. Koliko će neko međunarodno poslovanje biti učinkovito ovisi o tome koliko su poslovni partneri spremni na dogovor, ovisi o kompromisu te o prihvaćanju tuđih ideja i rješenja. Na sve to kultura ima značajan utjecaj.



Slika 2. Važnost konteksta u različitim zemljama



Izvor: Hercigonja (2017:176)

U međunarodnom poslovanju važno je znati koje zemlje imaju kulturu visokog konteksta, a koje zemlje imaju kulturu niskog konteksta. U visoko kontekstualnoj kulturi osobe šalju jasnu i kratku poruku. Smatra se da nema potrebe za detaljnim objašnjavanjem stoga je mali dio poruke izgovoren. Ljudi su povezani sa zajednicom te se pridaje velika važnost međuljudskim odnosima. U nisko kontekstualnoj kulturi informacije su jasne i opširne. Prevladava individualizam i manja socijalna povezanost te je zbog toga komunikacija formalnija, a informacije su sveobuhvatnije. (Hall, 1976)

Iz prikazane slike može se vidjeti da Japan ima veliku važnost konteksta, a Švicarska ima malu važnost konteksta. U pravilu to znači da se u Švicarskoj daje precizna i jasna informacija. Komunikacija se temelji na direktnim odgovorima bez previše neverbalne komunikacije jer se u komunikaciji oslanja na riječi. Osim usmenog izražavanja veliki značaj pridaje se pisanom obliku komunikacije. S druge strane u Japanu je važna neverbalna komunikacija i svaka dodatna informacija je dobro došla kako bi se poruka što bolje shvatila. Također veliki značaj pridaje se skrivenim značenjima te osoba u većini slučajeva ne izgovara sve što misli. Zbog svega navedenog jako je važno poznavati poslovni bonton zemlje u koju dolazimo. (Dobrijević, 2011:26)

### 3. Poslovni bonton

Pravila lijepog ponašanja, ili kraće rečeno bonton, se uči odmalena. On se uči kod kuće, zatim u vrtiću, u školi, na fakultetu, na poslu. Svaka ustanova ima bonton, odnosno pravila koja nisu zakonom propisana, ali kojih bi se trebali pridržavati u toj ustanovi. „Bonton je skup općeprihvaćenih pravila ponašanja. Sama riječ bonton potječe iz francuskog jezika: bon znači dobar, ton znači način.“ (Privora, 2019:12) Bonton se može definirati na mnoštvo načina stoga Horvat (2022:219) navodi da bonton predstavlja „pravila, različita u različitim društvenim sredinama i trajno podložna promjenama. Određuju npr. način pozdravljanja, upoznavanja, ophođenja s osobama različite dobi, položaja, spola.“

Osim što je važno učiti bonton kod kuće, važno je primjenjivati bonton i u poslu. Poslovni bonton odnosi se na manire koji se primjenjuju u poslovnom i profesionalnom svijetu. Bonton je vrlo važan u poslu jer se uz pomoć njega komunicira na civiliziran način. Komunikacija i maniri služe kako bi se sugovorniku pokazala zainteresiranost za buduću suradnju. Primjer lošeg ponašanja je kada osoba dolazi na poslovni sastanak neprikladno odjevena, kasni dvadeset minuta i u konačnici, kada dođe na sastanak, ne ponaša se u skladu s pravilima. Na taj način poručuje poslovnom partneru da joj nije stalo do buduće suradnje, ne poštuje njegovo vrijeme i naravno, ostavlja loš prvi dojam. Zbog toga je važno poštovati poslovni bonton i važno je pripremiti se za nadolazeći sastanak. (Chaney i Martin, 2007)

Poslovni bonton se razlikuje od zemlje do zemlje te od organizacije do organizacije. Zbog toga je potrebno, ako se odlazi u drugu državu, istražiti njihovu kulturu i bonton. Kao organizacija potrebno je izabrati najboljeg mogućeg predstavnika tvrtke. To bi trebao biti zaposlenik koji zna kako se ponašati u drugoj kulturi, koji će naučiti osnove lijepog ponašanja druge zemlje i koji je otvoren za neka nova, sasvim drugačija, iskustva. Ta osoba ne predstavlja samo sebe već predstavlja cijelu organizaciju iz koje dolazi. (Blažek, 2020.)

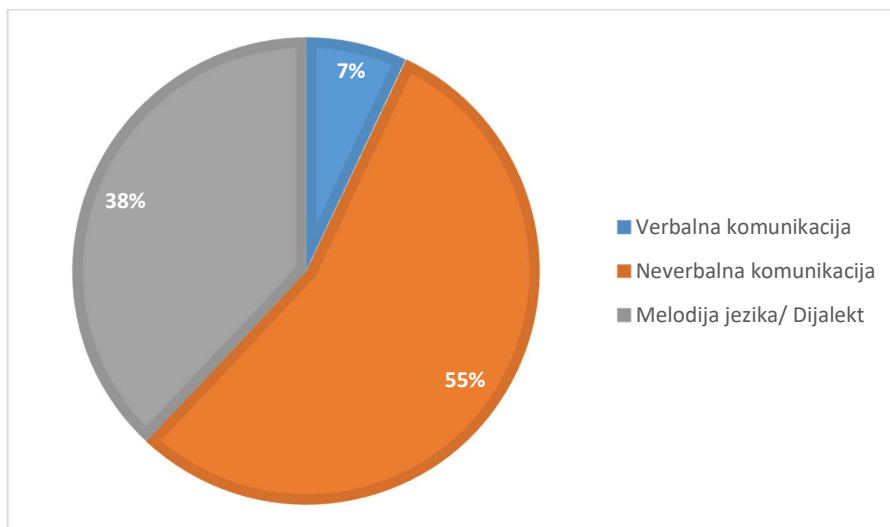
Poslovni bonton prvenstveno uči na koji način treba pozdraviti i obratiti se osobi ispred nas. Uči kako se ponašati na poslu i kako komunicirati sa svojim nadređenima, kolegama i klijentima. Također daje smjernice kako se prikladno odijevati na poslu i kako se ponašati na poslovnim sastancima. Bonton navodi i pravila lijepog ponašanja za stolom pa je važno znati kako se ponašati

na poslovnoj večeri ili na poslovnom ručku. U nastavku rada slijedi pregled izabranih elemenata poslovnog bontona.

### 3.1. Upoznavanje, pozdravljanje i oslovljavanje

Često se može čuti da je za prvi dojam potrebno svega sedam sekundi. I zaista, prvi dojam je jako važan i ponekad može biti presudan za daljnju suradnju. Prilikom prvog dojma može se vidjeti kako se osoba obukla, je li uredna, može se vidjeti stav osobe te mnoge druge sitnice koje, iako se ponekad čine nebitnima, vrlo brzo zapadnu za oko. Veća je vjerojatnost da će se svakoj osobi na prvu više svidjeti osoba koja je sličnija njoj i koja joj karakterno više odgovara.

Slika 3. Prikaz elemenata koji čine prvi dojam



Izvor: Izrada autora prema Quittschau i Tabering (2015:12)

Na prikazanom grafikonu vidljivo je od čega se sastoji prvi dojam. Iako većina ljudi smatra da je na primjer na razgovoru za posao važno što će prvo reći, zapravo je jako važna neverbalna komunikacija. Čak 55 % važnosti pridaje se neverbalnoj komunikaciji gdje se fokus stavlja na nastup, govor tijela, pokrete, mimiku lica te općenito na pojavu osobe. 38 % odnosi se na melodiju

jezika odnosno na dijalekt te kako osoba zvuči kada priča, na primjer priča li tiho, glasno, brzo ili sporo. Samo 7 % odnosi se na verbalnu komunikaciju, odnosno na ono što je osoba rekla u datom trenutku. Naravno da neće govoriti nekakve neprikladne i nepovezane rečenice prilikom upoznavanja, ali time se želi reći da je puno važnije kakav osoba ima stav, držanje i kako će se postaviti nego što će reći. „Različita istraživanja pokazala su da gotovo svi u prvih pet minuta stvaraju mišljenje o nekoj osobi.“ (Platužić, 2020)

Nakon što je osoba ušla u prostoriju i nakon stečenog prvog dojma slijedi pozdravljanje i predstavljanje. Predstavljanje je važno započeti u stojećem položaju. Ako osoba sjedi potrebno je ustati jer se na taj način izražava poštovanje prema sugovorniku. Nakon toga slijedi rukovanje tijekom kojeg bi se trebalo gledati u oči. Stisak ruke ne smije biti niti prejak niti preslab. Ispravno rukovanje traje par sekundi, a ruka se pruža bez mrdanja gore dolje. Nije poželjno uhvatiti ruku odozgo jer se tako ostvaruje dominantan pristup. Isto tako poželjno je rukovati se jednom rukom i nikako se ne smije preklopiti drugom rukom jer je to nepoštovanje druge osobe. Pozdrav bi trebao glasiti „dobar dan“ jer je to najprikladniji i najformalniji način pozdravljanja. Također jako je važno zapamtiti imena osoba s kojima se vodi razgovor kako ne bi došlo do neugodne situacije. (Horvat, 2022) Također prilikom pozdravljanja treba biti smiren i ne treba popravljati odjeću ili se ljuljati s noge na nogu. Takvi pokreti često pokazuju da je osoba nervozna. „Osobni prostor jako je važan i upravo o njemu treba voditi računa. Uobičajeni prostor na kojem započinjemo poslovne razgovore je od 60 do 120 cm.“ (Radić, 2020)

Kada se jedna osoba predstavlja drugoj osobi najčešće se koristi fraza „Dobar dan/pozdrav, gospođa/gospodin i prezime“. Na primjer „Dobar dan, gospodine Filipović.“ Međutim nije uvijek sve tako jednostavno. Ako se osoba kreće u krugu obrazovanih ljudi najčešće uz ime stoji i titula, stoga se treba koristiti najviši akademski stupanj. Na primjer, ako se osoba poznaje s profesorom doktorom Filipovićem, reći će „Dobar dan, gospodine profesore Filipoviću.“ Ako se tijekom razgovora zaboravi ime osobe s kojom se razgovora nije nepristojno pitati da sugovornik ponovi ime, ali svakako ne treba pretjerivati. Persiranje se u poslovnom svijetu primjenjuje pa je osobi višeg hijerarhijskog statusa pristojno reći „vi“. Ako se s „vi“ želi prijeći na „ti“ tada bi to trebala učiniti osoba višeg hijerarhijskog statusa, a ne osoba nižeg hijerarhijskog statusa. Moguće je da i žena i muškarac predlože prelazak na „ti“, ali ako se radi o sličnoj dobi prikladnije je da žena predloži ovu vrstu promjene. (Quittschau i Tabering, 2015) „U nekim kompanijama se naglo

pokušava uvesti oslovljavanje na „ti“ što kod nekih zaposlenika izaziva osjećaj nelagode. Ovoj situaciji možete doskočiti tako da koristite osobno ime, ali se i dalje obraćate osobi na „vi“. Zaposlenici će to lakše prihvatiti.“ (Radić, 2021)

### 3.2. Poslovno komuniciranje

Poslovna komunikacija zastupljena je svakodnevno ne samo kod poslovnih ljudi nego i u privatnom životu pojedinca. Svakodnevno komuniciramo stoga nije na odmet znati osnovna pravila komuniciranja. U poslovanju postoji više vrsta komunikacije, a to može biti telefonska, pisana, internetska komunikacija i *small talk* odnosno reklo bi se neobavezan razgovor.

Telefonska komunikacija jedna je od vrsta poslovnog komuniciranja koja može biti vrlo zahtjevna. Prilikom telefonskog razgovora ne može se vidjeti sugovornik, stoga se ne može vidjeti niti njegova neverbalna komunikacija. Zbog toga ponekad dolazi do nesporazuma. Kuran i Jelić (2014) navode da pri telefonskoj komunikaciji treba obratiti pažnju na sljedeća pravila:

- Prilikom podizanja slušalice treba pripaziti da se osoba javi ljubazno te da ne kaže „Da?“ ili „Halo?“. Umjesto toga treba se predstaviti i dobro je pitati za sugovornikovo ime i prezime. Nakon toga se nastavlja razgovor.
- Kada osoba želi uspostaviti kontakt s novim poslovnim partnerom uvijek ga treba pozvati ona osobno, a ne na primjer tajnica ili druga osoba. Na taj način iskazuje se poštovanje prema poslovnom partneru.
- Ako je poslovni partner ostavio poruku da ga nazovete tada to trebate i učiniti.
- Treba obratiti pažnju na zvukove iz okoline. Ponekad se preko telefona sve čuje te zbog toga treba stišati glazbu, a za vrijeme razgovora nikako ne bi trebalo konzumirati hranu ili napitke kako se ne bi čulo na primjer žvakanje.
- Potrebno je da osoba pored sebe ima rokovnik ili bilježnicu kako bi mogla zapisati važnu informaciju.
- Ako osoba slučajno nazove krivi broj ne treba ispitivati koga je dobila već se treba ispričati i prekinuti komunikaciju.

Chaney i Martin (2007) navode da se danas u poslovanju jako često koristi pisana komunikacija. Najčešće su to poslovna pisma koja održavaju poslovne veze. Jako je važno da pisana komunikacija bude jasna i gramatički točna kako ne bi ostavili loš prvi dojam. Također njome se predstavlja tvrtka koja se zastupa, stoga je važno da se ostavi pozitivan dojam.

Poslovne osobe trebale bi znati kako napisati točno poslovno pismo, a ono se sastoji od podataka o pošiljatelju i primatelju kao što su adresa i kontakt. Važan je i predmet te sadržaja pisma, mjesto i datum te u konačnici mora sadržavati pozdrav i potpis. Nije na odmet umetnuti priloge stoga to treba navesti na dnu stranice.

Iako bi poslovna komunikacija trebala biti poslovna, ponekad nije loše napraviti ju osobnijom. To znači da se u tekstu može podebljati neka riječ koja je važna kako bi privukli pažnju čitatelju. Također pismo ne treba biti predugačko jer to zamara čitatelja, a pozdrav na početku i na kraju pisma ne mora uvijek započinjati s „poštovani“ ili „s poštovanjem“. Umjesto toga, ako se pismo piše poslovnom partneru ili kolegi s kojim se surađuje dugi niz godina može se iskoristiti nešto poput „srdačan pozdrav“ ili „pozdrav do sljedećeg puta“.

*Small talk* naziva se još i neobavezni razgovor ili čavrljanje. U poslu se koristi češće nego što možemo zamisliti. Najčešće traje par minuta i cilj je navesti sugovornika da on govori. Ako se osoba nalazi na poslovnoj večeri ili na neformalnoj uredskoj proslavi onda razgovor može potrajati i satima i tada se naziva nevezani razgovor. Nevezani razgovori najčešće se započinju s nepoznatim osobama tako što će osoba koja je zainteresirana za razgovor pogledati u drugu osobu i to je zapravo znak da se želi ostvariti komunikacija. Prilikom odabira sugovornika treba promatrati njihov položaj tijela. Ako stoje dvije osobe i okrenute su jedna prema drugoj tada one ne žele da im se itko priključi, ali ako stoje jedna uz drugu onda je u redu da im se treća osoba pridruži. Najbolje teme za razgovor su one koje se odnose na okruženje ili trenutnu prigodu, a teme koje treba izbjegavati su: politika, vjera, zdravlje, izgled osobe (npr. komentiranje godina, fizičkog izgleda), neprimjerene šale i slično. Poželjno je da osoba ne komentira teme u koje nije upućena ili o kojima ne zna mnogo informacija jer će se dovesti u neugodnu situaciju. Kada se želi završiti razgovor najbolje je predstaviti bližeg sugovornika nekoj drugoj osobi jer se tako stvaraju veze i suradnje. (Quittschau i Tabering, 2015)

Osim prethodnih primjera poslovne komunikacije postoji još i internetska komunikacija. Ona se najčešće odnosi na pisanje e-maila. „Danas ne postoji suvremeniji ured, bilo veliko, ili malo

poduzeće bez računala. Elektronska pošta (poznatija kao e-mail) postala je brz, jeftin i vrlo učinkovit način komuniciranja s prijateljima i poslovnim partnerima diljem svijeta.“ (Fric, 2010) Prilikom pisanja e-maila i njegovog sastavljanja trebala bi se obratiti pažnja na bitna pravila. Prva i osnovna stvar je da se točno upiše primateljeva e-mail adresa. Nakon toga važno je napisati naslov teme kako bi primatelj znao o čemu se radi u poruci. Prilikom pisanja ne treba koristiti velika tiskana slova jer se odaje utisak da je pošiljalatelj ljut i naravno treba paziti na pravopisne greške. Dobro je neko vrijeme čuvati e-mailove kao dokaz o komunikaciji. U konačnici prije nego se pošalje e-mail potrebno je još jednom provjeriti poruku kako bi se pronašle greške. (Fric, 2010.) Emotikoni koji su danas svakodnevni u komunikaciji između ljudi i dalje nisu poželjni u poslovnoj komunikaciji. Ne bi ih se trebalo koristiti jer odaju dojam neprofesionalnosti.

### **3.3. Poslovni sastanci**

Poslovni sastanci su neizbježan dio svakog poslovnog pothvata. Većina ljudi smatra ih bespotrebnima ili gubljenjem vremena, međutim kada se spoje pravi ljudi u pravo vrijeme sastanak može biti od velike koristi. „Sastanci su najčešći oblik „interakcije“ većeg broja djelatnika i zahtijevaju odgovarajuću prethodnu pripremu, smišljeni sustav komuniciranja tijekom same sesije te naknadnu kontrolu i praćenje izvršenja.“ (Osredečki, 2007:135)

Postoje formalni i neformalni sastanci. Koja vrsta sastanka će se održati ovisi o situaciji i ljudima koji će biti na sastanku. Kada je riječ o poslovnom sastanku u većini slučajeva održat će se formalni sastanak jer se tada sastaje s važnim i uglednim gostima te je bitno ostaviti dobar dojam. Takvi sastanci bit će pomno isplanirani. S druge strane neformalni sastanci se dešavaju spontano u organizaciji između zaposlenika koji se već dobro poznaju te tada nije potreban dnevni red ili zakazivanje termina. (Koren, 2022) Iako većina ljudi ne voli sastanke oni imaju mnogobrojne prednosti za poslovanje kao što je na primjer osmišljavanje novih ideja ili rješavanje nekih trenutnih prepreka i problema u organizaciji. U većini slučajeva je puno lakše doći do rješenja kada više ljudi daje ideje, nego kada jedna osoba pokušava riješiti problem. Također, odluke koje se donesu na sastanku prije će se sprovesti u djelo jer se radi o idejama koje su sudionici osmislili zajedno i tada će imati više elana i volje za njihovu provedbu.

Kako bi sastanak bio uspješan potrebno je osmisliti kako će sastanak teći. Peharec (2021) navodi da poslovni sastanak uključuje tri ključne faze, a to su priprema, vođenje i zaključivanje. Osoba koja organizira sastanak ima veliku odgovornost jer su sastanci skupi, a troškovi su još veći ako se sastanak nije dobro pripremio. Također, treba znati procijeniti je li određena tema uopće vrijedna sastanka. Kod pripreme je za početak važno odrediti točno vrijeme sastanka i pobrinuti se da sudionici dođu na vrijeme. Također je jako bitno odrediti duljinu sastanka i dnevni red kojeg se treba držati kako se sastanak ne bi previše odužio. Uz to važno je znati koji je cilj sastanka i što se njime želi postići. Nakon toga treba odrediti tko će sudjelovati na sastanku odnosno popis sudionika. Važno je osigurati prostor u kojem će se sastanak održati te svu popratnu tehničku opremu kao što je na primjer projektor, zvučnici i slično. U konačnici treba pozvati sudionike na sastanak i proslijediti im potreban materijal za sastanak. Vođenje se odnosi na samu provedbu sastanka. Kod vođenja je bitno provjeriti nazočne sudionike. Kada se to uradi, voditelj bi trebao započeti sastanak u točno vrijeme te bi trebao proći kroz dnevni red. Ako se ne mogu proći sve točke dnevnog reda, voditelj sastanka bi trebao preskočiti neke točke i ostaviti ih za drugi put. Također važna stavka kod vođenja je voditi zapisnik i pisati sve ono važno o čemu se diskutiralo na sastanku. Nakon sastanka važno je da zapisnik bude sastavljen te da se krene u izvršavanje zadataka o kojima se pričalo na sastanku. Također je važno napomenuti da domaćin treba ispratiti goste do glavnog izlaza te se treba zahvaliti što je klijent izdvojio vrijeme kako bi došao na sastanak.

Na poslovnim sastancima postoje pravila davanja posjetnica. Nije isto kada ste gost ili kada netko dolazi u goste. „Kada ste u poslovnoj situaciji vi gost, predajete posjetnicu prvi, i to osobi najvišeg ranga među domaćinima. Ako vam nije jasna hijerarhija, posjetnice podijelite svima redom. Nemojte nemarno spremiti tuđu posjetnicu u džep, nego bacite pogled na nju.“ (Quittschau i Tabering 2015:140)

S obzirom na to da se danas ne može zamisliti dan bez pametnih telefona važno je napomenuti da prilikom sastanka mobilni uređaji trebaju biti utišani te ih nitko ne bi trebao držati na stolu. Ako osoba očekuje jako važan poziv, unaprijed treba najaviti da će telefon možda zvoniti u toku sastanka te se treba ljubazno ispričati i izaći iz prostorije. Tek kada osoba izađe iz prostorije može se javiti na telefon. Također tijekom sastanka nije pristojno čitati bilo kakve poruke s mobilnog uređaja.



### 3.4. Poslovno odijevanje

Prva stvar koju ljudi primijete kod druge osobe je izgled. Kaže se da odijelo ne čini čovjeka, međutim u poslovnom svijetu ipak je važno kako osoba izgleda, kako se oblači i na koji način se prezentira drugim ljudima. Odijevanje prikazuje osobni stil pojedinca međutim u poslovnom svijetu postoje jasna pravila odijevanja. Iz načina odijevanja može se zaključiti koje zanimanje obavlja zaposlenik, kojoj vjeri pripada osoba, koje je seksualne opredijeljenosti i slično. „Poslovna odjeća je znak poštovanja institucije koja se predstavlja i vrsta je neverbalne komunikacije. Putem osobnog izgleda oblikuje se i nameće mišljenje o ljudima i poduzeću koje osoba predstavlja.“ (Simončić, 2007) Na primjer u banci se može vidjeti obavezan *dress code*, stoga ne bi trebalo birati odjeću koja je prozirna, koja ima dubok dekolte, sportsku odjeću, kratke suknje i sve ostalo što nije u skladu s poslovnim kodeksom. Također svaka banka ima svoju prepoznatljivu poslovnu boju pa bi i odjeća trebala biti u skladu s bojama banke. Osim banaka mnoge druge ustanove prakticiraju *dress code* kao što su privatne zdravstvene ustanove, ugostiteljski objekti, kozmetički saloni, trgovine odjećom i tako stvaraju prepoznatljiv imidž tvrtke. On je važan u poslovnom svijetu jer ponekad govori puno više od verbalne komunikacije i utječe na prodaju i na poslovne rezultate.

Prvi poslovni kostim dizajnirala je Coco Chanel, a sastojao se od košulje, sakoa, hlača ili suknje. Bilo je bitno da je materijal jednobojan, da prati liniju tijela i da se uz to iskombinira decentan nakit s visokim potpeticama. Simončić (2007) u svom radu navodi neka od pravila odijevanja:

1. Svaka poslovna žena trebala bi imati malu crnu haljinu koja će biti prikladne dužine do koljena. Takva haljina može se kombinirati uz različite modne dodatke te se može iskoristiti u raznim prigodama npr. za poslovni ručak ili poslovni sastanak.
2. Cipele s potpeticom trebale bi biti u ormaru svake poslovne žene. One pomažu da se svaka žena osjeća bolje, ali svakako potpetica ne bi trebala biti previsoka.
3. Jedan komad raskošnog nakita kao što su na primjer viseće naušnice koje će cijeli *outfit* podići na jednu drugu razinu.
4. Ako se radi o formalnoj prigodi ne bi bilo loše odjenuti satensku haljinu koja će biti upotpunjena detaljem kao što je šal ili nakit. Preporučuje se crvena ili bordo boja haljine. Partner koji je pratnja također mora biti prikladno odjeven.

5. Ako se s posla odlazi na poslovnu večeru ili poslovnu zabavu nije loše ponijeti kozmetičku torbicu kako bi se popravila šminka.

S obzirom na to da se moda mijenja te da na tržište rada dolaze nove, mlađe i modernije generacije sve više se u uredu može vidjeti *casual dress code* koji podrazumijeva nešto ležerniji izgled, ali naravno u skladu s poslom koji se obavlja. I muškarci i žene danas imaju izraženiji vlastiti stil, stoga se tako odijevaju i na poslu. Osim formalnih prilika, žene se svakodnevno spremaju za ured, za ručak s kolegama, za poslovno putovanje stoga biraju nešto ležernije varijante.

Slika 4. *Casual dress code* za žene



Izvor: <https://www.azypo.com/articles/business-casual-outfits-women> [pristupljeno 11.05.2024.]

Na prikazanoj slici može se vidjeti žena obučena moderno za posao, ali u skladu s pravilima. Stil odražava nove trendove u odijevanju koji se sve češće pojavljuju u poslovnoj zajednici. Riječ je o *business casual* stilovima koje odlikuje spoj modernog i elegantnog izgleda te jednostavna paleta boja. Žene danas oblače šire krojeve pa se na slici mogu vidjeti široke hlače koje ne prate liniju tijela. Danas su popularni *oversized* sakoi pa mnogo žena odabire upravo njih. Ispod sakoa

najčešće se oblači jednostavna majica kratkih rukava ili dolčevita u bijeloj, crnoj ili bež boji. Prije je bilo nezamislivo vidjeti ženu na poslu u tenisicama dok je danas to postalo sasvim normalno. Žene često biraju tenisice te ih kombiniraju uz hlače, suknje čak i haljine. Naravno one moraju biti jednostavne u jednoj boji kao što je na slici vidljiva bijela boja tenisica. Umjesto visokih peta žene često biraju balerinke, mokasinke ili neku drugu vrstu ravne obuće. Kao modni dodaci biraju se torbe, bilo da se radi o većim ili manjim modelima te jednostavan remen. Osim toga bira se i nakit koji je jednostavniji i decentniji poput sata, narukvica ili lančića.

Osim ženskog *dress code* postoji i muški *dress code* koji je nešto jednostavniji. Muškarci pretežno za posao biraju formalna odijela ili neku ležerniju kombinaciju poput hlača, dolčevite i sakoa. Različite poslovne prilike zahtijevaju i različite odjevne kombinacije stoga će u nastavku biti objašnjena razlika između formalnog i *casual dress code* za muškarce. Bez obzira na to što je muškarcima lakši izbor kada je u pitanju odjeća postoje neka glavna pravila kojih se trebaju pridržavati prilikom odijevanja za posao i za poslovne sastanke. Štimac (2020) navodi sljedeća pravila formalnog odijevanja:

- Odijela su najčešće crne, smeđe ili tamno plave boje. Košulje bi trebale biti jednostavne, u jednoj boji, bez dodatnih uzoraka.
- Važno je da rukavi nisu niti predugački niti prekratki stoga je pravilo da košulja treba viriti dva centimetra ispod sakoa. Ispod košulje, pogotovo ako se radi o svijetlim košuljama poput bijele ili svijetlo plave, poželjno je obući kratku bijelu majicu.
- Kravata je neizostavan dio odijela te vrlo često možemo vidjeti poslovne ljude kako nose kravatu. Kada se nosi kravata važno je obratiti pažnju kako je svezati. Loše svezana kravata izgledat će neuredno stoga je bitno da bude pravilno i čvrsto zavezana. Dužina kravate ne bi trebala prelaziti remen koji bi također trebao biti decentan, tamnijih boja.
- Ako se koristi igla koja se stavlja na košulju, ona bi trebala biti pričvršćena u visini trećeg gumba košulje.
- Kada je riječ o cipelama, one bi trebale biti tamnije boje, čiste i uredne, a čarape bi trebale biti duže kako de ne bi vidjela noga kada se sjedne.
- Treba se pobrinuti da odjeća bude u valjanoj veličini te u svakoj prilici mora biti čista, uredna i izglačana.

Slika 5. *Casual dress code* za muškarce



Izvor: <https://www.thefashionisto.com/business-casual-men/> [pristupljeno 11.05.2024.]

Na prethodnoj slici prikazan je samo jedan od primjera *casual dress code* za muškarce. Može se vidjeti da muškarci najčešće biraju jednostavne, ležerne košulje koje mogu biti, kao na ovom primjeru, dugih rukava, ali i kratkih. Također jako često se može vidjeti poslovni čovjek u polo majici jer ona daje utisak poslovnog izgleda zbog kragne. Muškarci većinom posežu za hlačama koje nisu jako formalne pa ponekad biraju i traperice crne ili tamno plave boje. Kada je riječ o cipelama na slici se vidi da muškarac nosi jednostavniju varijantu cipela, a ne klasične crne cipele koje se nose na odijelo. Osim cipela na vezanje, danas mnogo muškaraca bira mokasinke. Također, muškarci više ne biraju samo crnu, plavu i smeđu boju već biraju i druge boje poput maslinaste, bež, bordo, sive i bijele.

### 3.5. Običaji za stolom

U poslovnom svijetu uvriježeno je pravilo da partneri idu na poslovne večere, ručkove i domjenke. To je postalo toliko uobičajeno da postoje mnoga pravila lijepog ponašanja za stolom. Za vrijeme objeda pokušava se spojiti ugodno s korisnim, odnosno pokušava se sklopiti dogovor ili ugovor uz opušteniju atmosferu. Tako stari partneri nastavljaju do sada dobro poslovanje, a novi partneri imaju priliku upoznati jedni druge.

Osredečki (2007) navodi da prije održavanja poslovnog ručka ili večere moraju biti ispunjeni neki od preduvjeta, a to su:

- Poslovni razgovor je dao dobre rezultate
- Sva potrebna dokumentacija (npr. ugovori) potpisana je prije ručka/večere
- Poslovni partner je iz drugog grada/zemlje

Postoje i zadaće koje se moraju obaviti prije poslovnog ručka, a to su odabir lokacije odnosno restorana u kojem će se ručati ili večerati, raspored gostiju za stolom te ponašanje za stolom. (Horvat, 2016) Ručak se organizira za dvije ili više osoba te je pravilo da se bira elitniji ugostiteljski objekt. Poslovnog partnera poziva osoba koja se nalazi na istoj hijerarhijskoj razini, po pravilu direktor poziva direktora. Ako se sastaje samo dvoje ljudi tada će oni sjediti jedno nasuprot drugome. Ako se sastaje više osoba tada postoje određena pravila. Kada se sjedi za stolom s desne strane domaćina sjedi gost, a drugi gost po važnosti sjedit će s lijeve strane domaćina. Domaćin, naravno, sjedi na čelu stola odnosno u sredini stola, a ako se radi o okruglom stolu bira se najbolji položaj za domaćina i važne goste. Većinom se radi o mjestima gdje će domaćin i gosti biti okrenuti leđima zidu, a gledat će u restoran, vrt, baštu ili nešto slično. Također bitno je naglasiti tko je domaćin kako se konobari ne bi obraćali pogrešnoj osobi u vezi odabira hrane ili pića. (Osredečki, 2007)

Lijepo ponašanje za stolom ima jako važnu ulogu u sklapanju posla. Postoji puno pravila ponašanja za stolom pa ponekad ljudi budu zbunjeni i od silnih pravila ne znaju što im je činiti. Quittschau i Tabering (2015) navode neka važna pravila koja bi mogla koristiti svakom poslovnom čovjeku. Prvo pravilo odnosi se na ubruse te je važno da se ubrus stavi u krilo prilikom čitanja jelovnika ili najkasnije prilikom posluživanja prvog jela. Ubrus služi kako bi se njime lagano dotakla usta i koristi se unutarnja strana da se ne bi vidjele mrlje od hrane. Također je važno da se ubrus ne zakači za košulju ili za iglu od kravate već se jednostavno stavlja u krilo. Ono što ljude često buni je pribor za jelo. U pravilu će na stolu biti tri vilice i tri noža sa svake strane tanjura. Pravilo je da se uvijek kreće izvana prema unutra. Također iznad tanjura će stajati mala vilica i žlica, a one služe za desert. Na poslovnim večerama nije pravilo da se gosti međusobno kucaju čašama, to se prakticira samo ako je manji krug ljudi u pitanju. U pravilu domaćin diže čašu, pogleda goste u oči i nazdravlja.

Ostali savjeti koje Osredečki (2007) spominje, jako su korisni prilikom poslovnog ručka, a to su:

1. Ako postoji određeni prigovor ili zamjerka, ne treba ih iznositi pred gostima već ih kasnije treba reći šefu sale.
2. Treba zatražiti specifikaciju računa i pogledati ju kasnije, također ne pred gostima.
3. Na gostu se ne treba štedjeti. Ako tvrtka nije u stabilnoj finansijskoj situaciji onda je bolja opcija ne pozvati gosta na ručak.
4. Račun uvijek plaća domaćin, odnosno osoba koja je pozvala na ručak.
5. Domaćin započinje prvi s jelom, a gost odmah nakon njega.
6. Ako osoba želi da ju konobar još jednom posluži, stavit će nož i vilicu u x. To znači da osoba nije završila s jelom.
7. Ako se osoba nalazi u situaciji gdje ne zna kako se neko jelo jede tada ne treba prva početi jesti, nego treba pričekati koji trenutak i vidjeti ponašanja drugih gostiju.
8. Čaša vina uvijek se drži za nožicu.
9. Laktovi se drže uz tijelo, a na stolu smiju biti samo dlanovi.
10. Napojnica se ostavlja samo u slučaju odlične usluge, ako usluga nije bila zadovoljavajuća tada nije pravilo da se napojnica mora ostaviti.

## **4. Poslovni bonton izabranih zemalja**

Činjenica je da svaka država ima različitu kulturu po kojoj je prepoznatljiva te je zanimljivo istraživati svaku od tih kultura. To se može postići čitanjem, putovanjem, istraživanjem ili samo slušanjem neke osobe o kulturi iz koje dolazi. U ovom poglavlju bit će opisane kulture različitih zemalja te će se moći usporediti njihove sličnosti i razlike. Izabrane zemlje koje će se pobliže opisivati u nastavku rada su dvije zemlje Azije, a to su Japan i Indija. Također bit će objašnjene dvije države Europe, a to su Italija i Njemačka te će u konačnici biti opisano poslovno ponašanje u Sjevernoj Americi, a izabrana zemlja su Sjedinjene Američke Države.

### **4.1. Japan**

Japan je zemlja koja ima najrazličitiju i najbogatiju kulturu na svijetu. Osim kulture, posebnim ga čini i njegov položaj, stanovništvo te klima. „Japanski naziv za Japan je Nippon ili Nihon, službeno Nippon-koku ili Nihon-koku. Državno ime sastoji se od znakova Niči, što znači dan ili sunce, i Hon, što znači izvor ili korijen, te doslovno znači „Zemlja u kojoj izlazi sunce“, iako se češće upotrebljava naziv „Zemlja Izlazećeg Sunca“.“ (Mrnjaus, 2018) Jedna je od tehnološki najrazvijenijih zemalja, a veliki uspjeh ostvaruju na području robotike. Samim time imaju visoki životni standard. Za Japance se često govori da su marljivi, točni te da su pristojni, a u nastavku će biti prikazano kako se ponašaju u poslovnom svijetu.

#### **4.1.1. Poslovni sastanci, poslovno komuniciranje i upoznavanje**

Japancima je jako važna njihova kultura te ju prakticiraju i tijekom sklapanja poslovnih dogovora, a velika važnost pridaje se govoru tijela. Za uspješan poslovni sastanak Okamoto (2024) navodi glavna pravila kojih bi se trebali pridržavati tijekom poslovnog sastanka u Japanu:

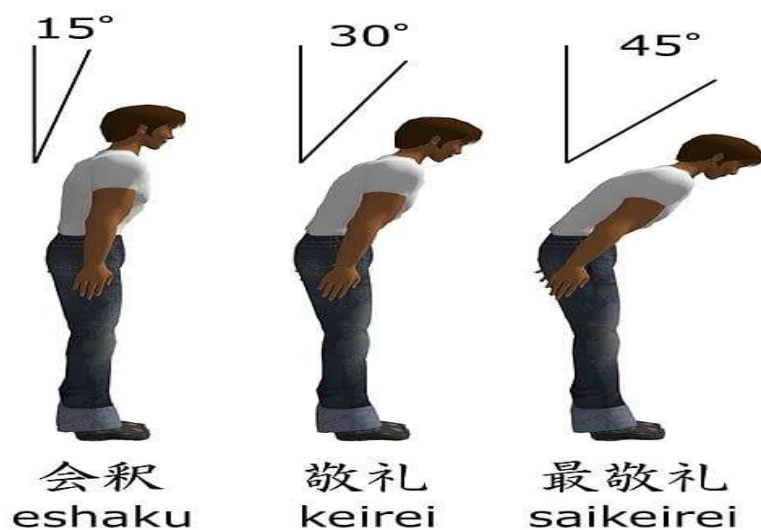
- Prvo i osnovno pravilo je da se dođe ranije na poslovni sastanak. U Japanu je izričito važno vrijeme te Japanci ne toleriraju kašnjenje. Dolaskom na vrijeme pokazuje se poštovanje

prema domaćinu, a bilo bi poželjno uraniti deset minuta. Na primjer, ako je sastanak u deset sati ujutro, gost bi trebao biti ispred ureda već u devet sati i pedeset minuta. Na taj način se pokazuje da mu je stalo do tog poslovnog sastanka te ostavlja dobar prvi dojam na svog poslovnog partnera. Također Quittschau i Tabering (2015) napominju sljedeće „potrebno je imati prevoditelja, jer Japanci vole preciznost“, stoga nije na odmet angažirati osobu koja će prevoditi cijeli sastanak kako ne bi došlo do zabune, nesporazuma i slično.

- Kada se dolazi na sastanak trebalo bi se za isti i pripremiti, a to znači da treba ponijeti sve potrebne dokumente u onoliko primjeraka koliko će ljudi biti na sastanku. Najbolje bi bilo pitati koliko će ljudi biti prisutno kako ne bi došlo do neugodne situacije.
- Iako se posjetnice mogu činiti kao nešto nebitno ili nešto čemu se ne pridaje toliko velika pažnja, u Japanu postoji točan protokol kako ih treba dati ili primiti. Posjetnice se daju prema hijerarhiji, odnosno osoba koja je na višem hijerarhijskom položaju daje posjetnicu osobi koja je na nižem hijerarhijskom položaju. Važno je primiti posjetnicu s dvije ruke te ju neko vrijeme treba gledati jer bi bilo nepristojno samo ih staviti u džep ili u torbu. Štoviše, posjetnica treba biti na stolu tijekom cijelog sastanka.
- Važno je ostvariti dobar prvi dojam jer se na taj način stvaraju dugoročna partnerstva. Zbog toga nije loše uputiti drugoj strani kompliment koji će biti jednostavan i izrečen mirnim tonom jer Japanci cijene skromnost, a ako se pretjera sastanak neće proći dobro.
- Prilikom pregovaranja treba poštovati status i godine. Nije uvijek slučaj da se najstarija osoba nalazi na vrhu hijerarhije. Na početku sastanka bit će predstavljeni svi sudionici te ona osoba koja je predstavljena prva, ona je na najvišem položaju i s njom se pregovara. Također, kada se ide na sastanak izvan ureda, osoba koja je na najnižoj hijerarhijskoj razini bit će zadužena za sve zadatke, dok nadređeni neće imati nikakvih obveza.
- Tijekom prvog sastanka u većini slučajeva neće se sklopiti nikakav dogovor zato što Japanci vole sve detaljno razraditi i isplanirati. U većini slučajeva prvi sastanak je rezerviran za bolje upoznavanje partnera te da steknu povjerenje u njega. Zbog toga ne treba previše forsirati sklapanje suradnje jer se time neće ništa postići. S druge strane, ako Japanac odgovori da treba još razmisliti ili da nešto ne razumije u većini slučajeva to znači da ne želi surađivati s drugom stranom, ali s obzirom na njihovu pristojnost nikada to neće reći izravno. Također u takvoj situaciji domaćin bi suptilno mogao promijeniti temu. Kako Quittschau i Tabering (2015) spominju „Trebalo se znati čuti i ono što nije izrečeno.“



Slika 6. Naklon u Japanu



Izvor: <https://interacnetwork.com/bowing-in-japan/> [pristupljeno 10.06.2024.]

Na prikazanoj slici mogu se vidjeti tri vrste naklona. U Japanu se ne pozdravlja rukovanjem kao u Europi nego se prakticira naklon kao i u ostatku Istočne Azije. Naklon treba biti miran te osoba ne smije izgledati nervozno ili kao da se naklonila jer mora. Postoji više načina klanjanja, a kako se nakloniti nekome ovisi o tome koliko ga kao osobu cijenite. Neformalan oblik klanjanja je kada se osoba nakloni pod kutom od 15 stupnjeva. U slučaju sastanka ljudi će se nakloniti 30 do 45 stupnjeva te će se zadržati u tom položaju nekoliko sekundi. U većini slučajeva nadređeni se klanjaju kraće i niže, dok se podređeni klanjaju duže i dublje.

Ljubljenje i grljenje je i dalje ostavljeno za člana obitelji, vlastitog partnera ili dobrog prijatelja. U poslovnom svijetu toga nema i izbjegava se svaki fizički kontakt. Rukovanje se sve češće prakticira u suvremenom poslovanju, međutim ako se nekome želi iskazati poštovanje naklon je uvijek dobro došao i poželjnija je opcija od rukovanja.

#### 4.1.2. Poslovno odijevanje

Kada se govori o japanskoj odjeći prva pomisao koja svima padne na pamet je kimono. „U najširem smislu, japanska riječ kimono znači odjeća. Predstavlja odjevni predmet u obliku slova T koji se omotava oko tijela i pričvršćuje s remenom oko bokova te ima dugačke rukave

pravokutnog oblika. Kimono dolazi u različitim ukrasnim dizajnima s motivima prirode te ga nose muškarci, žene i djeca. Najčešće prigode za nošenje su za Novu godinu, dječje rođendane u dobi od 3, 5 ili 7, na dan diplomiranja ili na vjenčanju.“ (Lešković, 2019) Može se zaključiti da danas kimono predstavlja tradicionalnu odjeću koja je dio kulturne baštine, kao što je u Republici Hrvatskoj na primjer hrvatska narodna nošnja te ga osobe u poslovnom svijetu ne odijevaju. Warburton (2024) navodi kako je Japancima jako važno kako izgledaju te dosta često ocjenjuju ljude na temelju načina odijevanja. Poslovni *dress code* nalaže tamno odijelo, košulju i kravatu. U modernom društvu i druge boje dolaze u obzir, međutim Japanci se drže konzervativnog, poslovnog izgleda. Žene bi se, kao i muškarci, trebale oblačiti formalno te suzdržano, što znači da ne bi trebale obući ništa napadno ili vulgarno. U poduzećima će se rijetko vidjeti žena u hlačama, većinom su to suknje ili haljine pristojne dužine i kroja. Dodaci su prihvatljivi, ali također decentni i ne previše upečatljivi.

#### **4.1.3. Običaji za stolom**

Kada je riječ o ponašanju za stolom Japanci si tada dopuštaju da budu opušteniji nego inače te da sa svojim poslovnim partnerom ostvare prisniji odnos. Međutim svakako postoje pravila kojih se treba pridržavati za stolom. Na primjer srkanje smatraju poželjnim jer se time pokazuje da je hrana bila ukusna i dobro pripremljena. Također nije neobično vidjeti kako Japanac srče hranu iz svog tanjura jer je to kod njih sasvim normalna pojava. Na taj način pokazuju da zaista uživaju u hrani. S druge strane, kihanje se u Japanu smatra nepristojnim stoga se na poslovnom ručku ili večeri ne bi trebalo kihati. Druga stvar koja se smatra nepristojnom, čak i uvredljivom je napojnica stoga nikako ne treba ostavljati napojnice u tradicionalnim restoranima Japana. (Terzić, 2024)

Ako poslovni partner pozove na ručak ili večeru nije pristojno odbiti poziv već se treba zahvaliti na pozivu i pojaviti se na objedu. U većini slučajeva Japanac će pozvati svog gosta u tradicionalni restoran te je potrebno izuti cipele u takvim restoranima. Važno je znati da gost ne bira sam hranu, nego je domaćin taj koji prezentira hranu i predlaže gostu što bi mogao naručiti. Gost nikako ne smije platiti račun jer se to smatra uvredljivim za domaćina. Također po bontonu je pristojno ostaviti malo hrane u tanjuru jer se tako pokazuje da je hrana bila ukusna te da je bilo dovoljno

hrane na tanjuru. Ako osoba pojedje sve iz tanjura smatra se da je i dalje gladna te će biti poslužene repete sve dok u tanjuru ne ostane malo hrane. (Šop, 2021)

Japanci veliki značaj pridaju čaju te je u Japanu čaj isto što je u Europi kava. Jedan od običaja odnosi se na to da je u Japanu sasvim normalno poslužiti čaj prije nego što započne poslovni sastanak. Posluživanje čaja nije jednostavno kao u europskim državama, već je prava ceremonija, a vjeruje se da se na taj način promiče neverbalna komunikacija, aktivno slušanje i uvažavanje japanske kulture što u konačnici poboljšava interakciju između domaćina i gosta. Također razvijaju se vještine kao što su strpljenje, poboljšana pažnja i poštovanje koji su u japanskoj kulturi od velikog značaja. (Okamoto, 2024)

## **4.2. Indija**

Indija je jedna od zemalja s najvećim brojem stanovnika u svijetu. Ova zemlja ima bogatu kulturu i povijest stoga je jedna od posjećenih turističkih destinacija. Najpoznatija indijska građevina je Taj Mahal koja ima veliku povijesnu, ali i kulturnu važnost. Indijska kultura nalaže poštivanje životinja, a posebice krave koja se smatra svetom životinjom. Kao poslovni partneri Indijci su vrlo komunikativni i druželjubivi, a u nastavku rada govorit će se više o poslovnoj kulturi te o specifičnostima indijskog poslovanja i bontona.

### **4.2.1. Poslovni sastanci, poslovno komuniciranje i upoznavanje**

Prilikom odlaska u Indiju prva stvar koju treba znati je da je Indijcima jako važna hijerarhija. U poduzećima se u većini slučajeva više poštuje hijerarhija i društveni položaj nego kompetencija i znanje zaposlenika. Na poslovnom sastanku važno je oslovljavati partnera titulom, jer kao što je već navedeno, hijerarhija je izrazito istaknuta. Indija je patrijarhalna zemlja pa je sasvim normalno da u poduzećima, ali i kod kuće, odluke donose muškarci. Donošenje odluka temelji se na pravilima te se fokus stavlja na sprječavanje rizika.

Paščan (2022) navodi kako Indijci na vrijeme ne gledaju kao nešto vrlo važno te da sat gledaju kao ukras. Zbog toga sastanak u većini slučajeva neće početi u dogovoreno vrijeme, nego će kasniti 10 do 15 minuta. Uz to, ne poštuju rokove i nisu ažurni kada je u pitanju dokumentacija. Ako se stupa u poslovne pregovore s Indijcem treba voditi računa o dokumentaciji jer Indijci to neće učiniti. Opušteni su pa će uz posao često razgovarati o nekim drugim temama, a jedna od njih je i privatni život. Za njih je ova tema sasvim normalna i poželjna. To ne znači da žele zadirati u privatnost svog sugovornika, nego samo žele ostvariti prijateljski odnos na početku suradnje.

Indijac neće izravno reći ako mu se nešto ne sviđa ili ako se s nekom odlukom ne slaže, stoga bi bilo poželjno pratiti u kojem smjeru teče poslovna komunikacija te na vrijeme otkriti problem. U poslu vole istinu, ne prihvaćaju nikakvu vrstu nasilja, bilo da se radi o fizičkom ili verbalnom nasilju, te su jako skromni i vjerovat će svom poslovnom partneru. Običaj je da se posao sklopi putem posrednika, a ne licem u lice. Na kraju poslovnog sastanka Indijci se vole cjenkati jer žele dobiti najbolju cijenu. (Gotal, 2023)

Prilikom dolaska i odlaska na poslovni sastanak domaćina se pozdravlja naklonom uz riječi „*namaste*“ sa sklopljenim dlanovima u ravnini prsnog koša te se u pravilu dodiruje brada. Što su ruke bliže glavi to je poštovanje prema osobi veće. Na ovaj način iskazuje se poštovanje, ali u suvremenom poslovanju dolazi u obzir i rukovanje desnom rukom. U pravilu muškarac i žena se ne rukuju, odnosno nemaju nikakav fizički kontakt. (Brekalo, 2017)

Kada se odlazi na poslovni sastanak u obzir se treba uzeti i prometna gužva koja je u Indiji jako velika. Također važno je napomenuti da Indijci ne poštuju prometne znakove i prometna pravila stoga se gost na to treba pripremiti. Ako dođe do prevelike gužve, kolone i čekanja početak će se voziti u suprotnoj traci što Indijcima ne predstavlja nikakav problem.

Kao što je već navedeno Indijci vole razgovor koji nisu vezani za posao pa bi *small talk* nakon pozdrava bio poželjan. Najčešća tema o kojoj će Indijac pričati, a da nije posao, su nekakva osnovna pitanja o obitelji, ali nikako se ne treba ići u detalje jer je to ulaženje u osobni prostor. Ovakve teme o privatnom životu su u zapadnoj kulturi nezamislive. Jedna od tema koja nije dozvoljena je rat i sve vezano za ratne teme.

Darivanje je važan dio indijske kulture nakon što se sklopi ugovor ili suradnja. Kao gost u Indiji možete donijeti poklon koji ne smije biti niti preskup niti prejeftini jer će se u oba slučaja domaćin

osjećati uvrijeđenim. Kada gost odlazi na društveno okupljanje potrebno je da ponese buket ili neki drugi poklon koji će dati u obje ruke ili u desnu ruku. (Rai, 2024)

#### **4.2.2. Poslovno odijevanje**

Indijska tradicionalna odjeća je odjeća koju krase mnogobrojni različiti uzorci. To je odjeća koja je raznolika bojama koje su prirodne. Jedinostvena je i prepoznatljiva u svijetu, a ipak je i dalje njihov izgled vrlo konzervativan i skroman.

U drugim kultura je lako definirati poslovno odijevanje međutim to nije slučaj s Indijom. U Indiji je teško definirati poslovni izgled jer su Indijci u pravilu puno stroži i konzervativniji kada je riječ o odjevnim predmetima. Posebice su pravila rigoroznija za žene.

Bez obzira na godišnje doba i bez obzira na nenasnosne vrućine koje su svakodnevice u Indiji žene moraju biti što više pokrivena. Dijelovi tijela koji moraju biti pokriveni su ramena i nadlaktice, trbuh, dekolte, a noge bi trebale biti skroz pokrivena. Modni dodaci bi u poslovnim prilikama trebali biti minimalni. (Brekalo, 2017) Iako je sve rjeđa pojava te se smatra da nije prigodan za poslovne prilike, osobito u zapadnjačkim korporacijama, žene u poslovnom svijetu imaju pravo obući sari. Sari je najpoznatija indijska ženska odjeća koja je izrađena od tanke dugačke tkanine. Tkanina je najčešće dugačka 5 do 7 metara. Oblači se tako da se omota oko struka te se njome želi istaknuti ženska figura. Jedan dio spušta se preko ramena na prsa, a moguće ju je omotati na osamdeset načina. (Čargonja, 2017)

Muško poslovno odijevanje je kombinacija tradicionalnog odijevanja i poslovnog odijevanja. Muškarci najčešće oblače odijelo, koje je klasičnih tamnih boja. (Brekalo, 2017)

Za sve osobe koje posjećuju Indiju vrijede ista pravila. Ako se ova pravila ne poštuju, pokazuje se nepoštovanje njihove kulture. Za muškarce i za žene vrijedi pravilo da ništa od odjeće i obuće ne bi smjelo biti od kravlje kože jer se krava smatra svetom životinjom u Indiji. Ako se planira putovanje u Indiju nikako se ne smije ponijeti poslovnom partneru nešto od krave, na primjer odjevni predmet od kravlje kože.

### **4.2.3. Običaji za stolom**

Indijska hrana je jedna od najpopularnijih te je zastupljena diljem svijeta. Danas se indijska hrana može probati u svakoj državi i u svakom većem gradu. Indijska hrana temelji se na mnoštvu začina i dodataka. U njihovoj kuhinji koristi se mnogo začinskog bilja i u većini slučajeva u konačnici se dobije vrlo pikantno i ljuto jelo. Indijci vjeruju da njihova hrana liječi.

Tijekom poslovnih dogovora domaćin će pozvati poslovnog partnera u svoj dom na ručak ili večeru zato što Indijci vjeruju da je hrana koja se pripremi u njihovom domu najbolja hrana koju gost može probati. Gost nikako ne bi trebao odbiti ovaj poziv i ne bi trebao inzistirati na tome da se večera u restoranu jer će uvrijediti svog poslovnog partnera. (Pašćan, 2022)

Nikako se ne smije tražiti govedina kao obrok jer kao što je već navedeno, krava je sveta životinja. Osim govedine Indijci vrlo malo jedu ostale životinje i hranu životinjskog podrijetla. Za velik dio njihovih jela može se reći da su vegetarijanska, međutim tradicionalna jela prave se od piletine, janjetine i ribe. (Marušić, 2024)

Indijci rijetko konzumiraju alkohol, stoga gost ne bi trebao naručiti alkoholno piće osim u slučaju ako ga domaćin ne naruči prvi. U Indiji se jede desnom rukom zato što se lijeva ruka smatra nečistom.

### **4.3. Italija**

Italija je zemlja koja je poznata po svojoj modnoj i tekstilnoj industriji. S obzirom na geografski položaj primarna djelatnost je turizam, a većina turista posjećuje Alpe i Jadransko more. Osim turizma postoji mnogo privatnih i obiteljskih tvrtki koje su bazirane na modi, autoindustriji i slično. Talijanska kuhinja jedna je od najpoznatijih kuhinja u svijetu koju karakteriziraju brza, laka i ukusna jela. Talijani imaju veliku strast prema kulturi, hrani i obitelji, a više o tome će se pisati u nastavku ovog rada.

#### 4.3.1. Poslovni sastanci, poslovno komuniciranje i upoznavanje

Dobrijević (2021) navodi neke od glavnih pravila ponašanja koje svaki poslovni čovjek treba znati ako odlazi na poslovno putovanje u Italiju:

- Kada gost dolazi u Italiju na poslovni sastanak treba se pripremiti na to da će sastanci u većini slučajeva biti vrlo neformalni te da neće postojati točke dnevnog reda koje će se proći na sastanku. To se događa zato što su oni vrlo fleksibilni, jako su prijateljski nastrojeni, opušteni su, vole pričati te su vrlo su glasni.
- Njihova komunikacija ne bazira se samo na posao. Vole pričati o mnogim drugim temama kao što su obitelj, godišnji odmor, očekivanja u privatnom i poslovnom životu te o životu općenito. Vrlo su subjektivni i u neke rasprave ulaze puni „žara“ i emocija te znaju biti vrlo eksplozivni. To ne znači da će postati agresivni i da će vrijeđati svog sugovornika nego u svaki razgovor i svaku raspravu ulaze punog srca. U suštini Talijani su vrlo su ljubazni i jako dobro prepoznaju tuđe osjećaje.
- Njihova neverbalna komunikacija je jako izražena. Oni najviše gestikuliraju rukama i u većini slučajeva mahat će rukama kako bi bili u fokusu i kako bi sva pažnja bila usmjerena na njih.
- Talijani neće odmah donijeti odluku. Treba im dosta vremena da odluče o nekom poslovnom pothvatu, a to može trajati i do nekoliko mjeseci. Čak i kada se sklopi ugovor mogu promijeniti svoju odluku te se ugovor ponovno mora mijenjati. Još jedan od razloga zašto ne vole odmah sklopiti posao je ta što vole osjećaj osvajanja, odnosno ne vole misliti da su nešto dobili brzo i lako. Također u poslu ne preferiraju timski rad.

Kada se ugovara sastanak s Talijanima bilo bi poželjno najaviti se dva do tri tjedna unaprijed. Poželjno bi bilo poslati e-mail koji će biti na talijanskom jeziku.

Pozdrav koji se koristi u Italiji je najčešće „saluti“ ili „buongiorno“. Talijani se prilikom dolaska na poslovni sastanak najčešće rukuju, a isto tako i kada odlaze sa sastanka. S obzirom na to da su Talijani vrlo druželjubivi i prijateljski nastrojeni s dugogodišnjim poslovnim partnerima ponašaju se opuštenije stoga je i pozdrav drugačiji. Nije čudno vidjeti kako Talijan zagrlj poslovnog partnera ili ga potapše po ramenu prilikom njihovog susreta.

Kada Talijan pozove gosta u kuću znajte da je to velika čast jer izražava veliko poštovanje prema njemu. S druge strane gost bi trebao znati da u kuću treba ponijeti poklon. Poklon ne bi trebao biti preskup, ali bi trebao davati dojam da je ekskluzivan. Najbolji izbor su alkoholna pića i vina ili slatkiši i čokolade. Na primjer čokolada nije preskup poklon i ako se planira domaćinu pokloniti čokolada ona bi trebala biti poznate marke i visoke kvalitete. Ako se poklanja vino, gost bi trebao donijeti vino iz svoje zemlje koje je također kvalitetno. Talijan će cijeniti takav poklon jer su vrsni poznavaoци i ljubitelji vina. (Rumenčić, 2010)

Talijani vole talijanski jezik i često loše poznaju druge strane jezike pa tako i engleski jezik. Zbog toga bi na poslovnom sastanku trebao biti i prevoditelj koji će prevoditi određene dijelove razgovora kako ne bi došlo do nesporazuma. Međutim Talijani će se uvijek snaći u razgovoru jer su vrlo maštoviti i znaju dobro improvizirati stoga im nije problem nešto objasniti jer uz verbalnu komunikaciju koriste mnogo gestikuliranja. Tijekom komuniciranja obavezno je obraćanje s „gospodin“ (*signore*) ili „gospođa“ (*signora*). Ako osoba ima stečeno akademsko obrazovanje, vrlo je važno osloviti osobu s njegovom titulom. (Gotal, 2023) Jedan od trikova kako zaintrigirati svog poslovnog partnera Talijana je da osoba koja dolazi u Italiju nauči par osnovnih talijanskih riječi. Poslovnom partneru će biti drago jer tako gost pokazuje da se pripremio za poslovni susret i da mu je stalo do suradnje.

Teme koje treba izbjegavati s poslovnim partnerom su svakako politika Italije i Vatikana, religija, porezi i mafija. Također nije prikladno komentirati i kritizirati njihovu kulturu, državnu administraciju, a osjetljivi su i na kritiziranje lokalnih nogometnih klubova. (Rumenčić, 2010)

#### **4.3.2. Poslovno odijevanje**

Talijani jako drže do svog izgleda te su za razliku od drugih država i drugih kultura vrlo modno osviješteni. Glavni talijanski brendovi su Gucci, Prada, Max Mara, Amrani, Dolce & Gabbana te mnogi drugi. Nije ni čudo što će Talijani u većini slučajeva nesvjesno i nenamjerno procijeniti svog sugovornika na temelju fizičkog izgleda jer je Italija jedna od modnih prijestolnica svijeta. Prema izgledu mogu prosuditi vaš status, imovno stanje te stupanj obrazovanja. Zbog toga je vrlo važno obratiti pažnju na odijevanje prilikom poslovnog susreta s Talijanom.



S obzirom na to da je modni izričaj vrlo važan poslovni muškarci najčešće se mogu vidjeti u brendiranim odjelima, tamnih boja. Najčešće boje su crna i tamno plava.. Uz to se kombinira bijela košulja i kravata. Cipele moraju biti skupe i od prave kože te ne smiju biti ogrebane ili prljave. Uz cipele se kombiniraju detalji poput novčanika, remena i satova koji bi također trebali biti vrlo kvalitetni i skupi. (Rumenčić, 2010) Nije poželjno oblačiti kratke hlače jer će vas Talijani etiketirati kao turista.

Poslovne žene trebale bi biti obučene vrlo elegantno. Najprikladnije su hlače ili suknje tamnijih boja. Suknje bi trebale biti prikladne dužine, a kratke suknje ne dolaze u obzir bez obzira o kojem brendu se radi. Odjevnu kombinaciju bi trebale upotpuniti s vrlo skupim, također brendiranim detaljima kao što su skupi satovi i torbe, moderne marame, elegantan nakit i slično. Šminka je svakodnevno poželjna. U većini slučajeva i žene i muškarci će se oblačiti poslovno i formalno na svom radnom mjestu. (Moye, 2023)

S druge strane formalno odijevanje nije slučaj u manjim ili privatnim poduzećima. U takvim poduzećima oblači se neformalno jer je i atmosfera opuštenija, tako da je i ovakav *dress code* dozvoljen. Svakako to ne znači da se mogu vidjeti japanke na radnom mjestu ili neka druga vrsta neprikladne obuće i odjeće jer iako je stil opušteniji i ležerniji odjeća bi trebala biti moderna i u trendu. Također, važno je napomenuti da se i muškarci i žene najčešće mogu vidjeti u kvalitetnim materijalima kao što su vuna ili svila.

### **4.3.3. Običaji za stolom**

Talijani imaju poseban odnos s hranom. Hrana je za njih važan dio života, uživaju u njoj i ozbiljno je shvaćaju. Postoje jasna pravila kada se i kako konzumira određena hrana pa na primjer ako gost zatraži *cappuccino* poslijepodne Talijan će odmah znati da je ta osoba turist i gledat će ju poprijeko jer se u Italiji *cappuccino* pije u prijednevnom satima. Talijanska kuhinja sastoji se od mnogo tjestenine, špageta, lazanja, rižota i različitih vrsta *pizza*. Tko god dođe u Italiju nikada neće ostati gladan jer se na primjer tjestenina priprema na bezbroj različitih načina.

Kao i u većini kultura domaćin plaća poslovni ručak ili večeru. Talijani mnogo poslova ugovaraju uz obroke, a najbolje vrijeme za to je od 10:00 h do 11:00 h prijedpodne ili nakon 15:00 h.

(Rumenčić, 2010) U Italiji svaki gost treba biti spreman na duge ručkove ili večere. Talijani žive hedonistički, uživaju u hrani stoga je vrlo uobičajeno da svog poslovnog partnera odvedu na ručak te da taj ručak, odnosno sastanak traje vrlo dugo. (Maye, 2023) Poslovni partner neće odvesti svog gosta u ekskluzivan restoran. Izabrat će lokalni restoran koji ima ukusnu i kvalitetnu hranu te će predložiti specijalitet kuće. Uvijek se bira ugodan ambijent i opuštena atmosfera.

U Italiji napojnica nije obavezna. Ako je gost zadovoljan uslugom običaj je ostaviti napojnicu koja će biti 15 %, a ako gost nije zadovoljan uslugom ne mora ostavljati napojnicu. (Brekalo, 2017) Međutim postoji nešto što se u Italiji naziva *coperto*. Kada konobar donese račun na njemu će pored svega naručenoga pisati i *coperto* koji označava nadoknadu koja se mora platiti za korišteno posuđe i kruh. Ova naknada plaća se po osobi od 1 do 5 eura te se najčešće koristi u pizzerijama, restoranima te drugim mjestima na kojima se jede. Goste će ovaj izraz većinom zbuniti i začuditi dok je Talijanima to postalo sasvim normalno i dio je njihove gastronomske kulture. (Svraka, 2023)

Talijani uživaju u vinu i vrsni su poznavaoци svih sorti vina. Većina Talijana vino bira prema hrani koju će konzumirati te im je bitno i podrijetlo vina, odnosno iz koje regije vino potječe. Tijekom poslovnog sastanka u većini slučajeva konzumirat će se kvalitetno vino.

#### **4.4. Njemačka**

Njemačka je zemlja koja je u svijetu poznata kao vrlo razvijana zemlja s visokim životnim standardom, razvijenom industrijom i naprednom tehnologijom. Nijemcima je važno obrazovanje i njeguju svoju kulturu i umjetnost. U Njemačkoj se godišnje održi mnogo festivala, a najpoznatiji je Oktoberfest na kojem se predstavlja bavarska kultura, od tradicionalne hrane i pića pa sve do glazbe. Kao nacija vrlo su točni i disciplinirani stoga je s njima relativno lako komunicirati i poslovati.

#### 4.4.1. Poslovni sastanci, poslovno komuniciranje i upoznavanje

Dobrijević (2021) navodi sljedeća pravila poslovnog ponašanja u Njemačkoj:

- U njemačkom poslovanju fokus se stavlja na vrijeme. Kada se neki projekt, sastanak, ideja ili nešto slično započne mora se i završiti. Kašnjenje u Njemačkoj ne dolazi u obzir. Ako poslovni partner zakasni na sastanak samo 5 ili 10 minuta to se smatra vrlo nekulturnim ponašanjem, a ako zakasni 15 minuta tada već vrijeda domaćina.
- Poslovni sastanak se u većini slučajeva zakazuje s već odabranom temom o kojoj će se diskutirati. Ako se zbog izvanrednih obveza želi otkazati sastanak potrebno je prethodno to i najaviti jedan dan ranije.
- Nijemci su izrazito formalni i ne zanimaju ih međuljudski odnosi, sklapanje poznanstava ili dugoročnog prijateljstva. S njemačkim partnerom treba se isključivo bazirati na posao, bez ikakvih popratnih privatnih tema koje nemaju veze s budućim poslovanjem. Oni takve teme ostavljaju za privatne razgovore, a ne poslovne sastanke.
- Odlični su slušatelji jer im je važno da dobiju što više detaljnih i točnih informacija. Kada dođe do rasprave iznose točne argumente i činjenice te kod njih nema nikakvih tabu tema. Dolaze na sastanke pripremljeni, a to očekuju i od poslovnog partnera.
- Jedna od glavnih osobina koje posjeduju je iskrenost, stoga kod Nijemaca nema previše pretvaranja i uljepšavanja. Ako se Nijemac ne slaže s idejom, ponuđenom cijenom, vremenskim rokom i slično on će to reći bez oklijevanja, vrlo iskreno i direktno.
- Prilikom poslovnog sastanka vrlo su formalni te će oslovljavati svoga partnera s gospođo ili gospodine. Nikada neće osloviti svog poslovnog partnera imenom već isključivo prezimenom.
- Nijemci se drže usmenih dogovora i ako su rekli da će nešto biti obavljeno neće pogaziti svoju riječ. Važna im je cijena, kvaliteta i rok isporuke
- Glavne osobine Nijemaca su: iskrenost, točnost, direktnost, formalnost, perfekcionizam, radna disciplina.
- Tijekom razgovora vrlo su mirni, staloženi i povučeni.

Slika 7. Prikladno vrijeme dolaska na sastanak u Njemačkoj



Izvor: Prilagođeno prema Minvielle (2023)

S obzirom na to da Nijemci ne toleriraju kašnjenje iz prikazane slike može se vidjeti prikladno vrijeme dolaska na sastanak. Ako osoba dolazi na intervju potrebno je da dođe 15 minuta ranije. Kada je riječ o poslovnom sastanku s partnerom potrebno je doći 10 minuta prije ugovorenog sastanka. Na svim drugim svakodnevnim sastancima treba se pojaviti 3 minute ranije.

Minvielle (2023) navodi kako Nijemci rijetko postaju prijatelji sa svojim poslovnim kolegama. Smatraju da su kolege s posla samo kolege, stoga ne ulaze ni u kakvu dublju komunikaciju s njima, isključivo je sve na poslovnoj razini. Također navodi kako se u Njemačkoj zagovara poštena poslovna praksa, odnosno ne postoji mito i korupcija. Njemačka je na devetom mjestu s najpoštenijim javnim sektorom za 2022. godinu. Zbog toga se mito kao opcija odmah može isključiti ako se posluje s Nijemcima. Dogovor je uvijek dobrodošao, ali mito je neprihvatljivo.

Okoro (2012) navodi kako u Njemačkoj postoji jasna hijerarhijska podjela te da poštuju autoritet ljudi koji su na samom vrhu organizacije. Razlog zbog kojeg vole hijerarhijsku kulturu je ta što se uz pomoć nje izbjegavaju neizvjesne situacije. Također više su okrenuti sebi i svojim postignućima nego zajednici.

Iako se Nijemci ponekad čine hladni, previše formalni i nedruželjubivi, poslovnog partnera to ne treba zabrinuti ili zavarati. Sve je to dio njihove kulture i njihovog karaktera na koji se s vremenom treba naviknuti.

#### **4.4.2. Poslovno odijevanje**

S obzirom na njemačku narav i na njihovo formalno ponašanje u privatnom i poslovnom životu nije čudno što im je i poslovno odijevanje vrlo formalno i konzervativno. Lijepo odijevanje u Njemačkoj se ne očekuje samo u formalnim prilikama nego i neformalnim. Od muškaraca se očekuje da oblače odijela koja će iskombinirati s bijelom košuljom i kravatom, a na nogama će u većini slučajeva imati elegantne cipele. Žene također ne eksperimentiraju kada je u pitanju odjeća, stoga ih se može vidjeti u konzervativnim kombinacijama. Najčešće su to tamna odijela kao što je slučaj i kod muškaraca. Umjesto hlača mogu obući suknju u kombinaciji s košuljom ili bluzom. U Njemačkoj su detalji dosta bitni jer nadopunjuju klasični izgled. Međutim, mladi ljudi koji rade u tek otvorenim, novim i modernim poduzećima ne moraju se oblačiti formalno na svom radnom mjestu. Dozvoljeno je eksperimentiranje, sve dok se poštuju osnovna pravila ponašanja. (Minvielle, 2023)

Također se preporučuje uvijek birati odjeću koja pristaje figuri kako bi se postigao uredan izgled. Odjeća bi trebala biti visoke kvalitete kako bi duže trajala, a Nijemci zagovaraju formalan i profesionalan izgled čak i petkom, iako je kraj tjedna.

#### 4.4.3. Običaji za stolom

Iako je u mnogim kulturama poslovni ručak ili večera vrijeme koji dopušta nešto neformalniju atmosferu u Njemačkoj to nije slučaj. Nijemci svaki izlazak iz ureda sa svojim kolegama ili poslovnim partnerima i dalje smatraju vrlo formalnim.

Za ručkom ili večerom bitan je bonton. Prije jela govori se „*guten appetit*“ što bi u prijevodu značilo dobar tek. U Njemačkoj se glasno žvakanje smatra nekulturnim, stoga bi se takvo ponašanje trebalo izbjegavati kako ne bi osramotili sebe i sve za stolom. Nijemci ne ostavljaju hranu u tanjuru, stoga treba uzeti onoliko hrane koliko se može pojesti. Bonton također nalaže da se ne kreće s jelom dok svi za stolom nisu dobili svoju porciju. Kada se završi s jelom vilica i nož se stavlja na tanjur kako bismo dali do znanja da smo završili.

Kada je riječ o piću važno je gledati drugu osobu u oči dok se s njom nazdravlja. Nijemci konzumiraju alkoholna pića za poslovnim ručkom, ali moderni bonton nalaže kako je u redu odbiti alkoholno piće ako netko ne konzumira alkohol.

U Njemačkoj se ne daje napojnica, osim ako na računu piše *bedienung* što znači podvorba. U svim drugim slučajevima daje se napojnica između 10 % i 15 %. (Brekalo, 2017) Ako domaćin nije zadovoljan uslugom ne mora ostaviti napojnicu i nitko ga neće kriviti ili smatrati kako je učinio nešto nekulturno. Isto tako ako je jako zadovoljan, može ostaviti i veću napojnicu od 10 % ili 15%.

#### 4.5. Sjedinjene Američke Države

Sjedinjene Američke Države su jedna od najbogatijih zemalja svijeta. Imaju jaku razvijenu privredu te veliku vojnu i političku moć. Jedni od glavnih kulturnih obrazaca ponašanja u Americi su materijalizam i individualizam. Svakom Amerikancu je glavni cilj zaraditi što više novca u što kraćem periodu. Također, emocije ne utiču na njihove odluke jer su Amerikanci okrenuti sebi i vrlo su individualni. Samovar i dr. (2013:138) navode sljedeće „Najvažniji kulturni obrazac u SAD-u je individualizam. Općenito govoreći, individualizam se odnosi na doktrinu prema kojoj je svaki pojedinac jedinstven, poseban i posve različit od svih drugih pojedinaca.“ Ovi obrasci

ponašanja prenose se i na poslovni svijet te će se u nastavku rada prikazati na pojedinim primjerima.

#### **4.5.1. Poslovni sastanci, poslovno komuniciranje i upoznavanje**

Brekalo (2017) navodi kako je prilikom poslovanja u Sjedinjenim Američkim Državama nužno poznavati poslovni engleski jezik, odnosno važno je tečno ga govoriti i pisati. Uz to, važno je razlikovati američki engleski od britanskog engleskog jezika. Kada se dolazi na sastanak treba se doći na vrijeme, a s obzirom na gužve u prometu, prije sastanka bilo bi poželjno provjeriti točnu lokaciju na kojoj će se održati sastanak te odrediti kada krenuti na sastanak kako upravo ne bi došlo do kašnjenja. Ako se dogodi da osoba zakasni bilo bi poželjno da to i javi te da se ispriča. Uz točnost, jako im je važno da poslovni partner bude profesionalan te da ima pregovaračke sposobnosti.

Prilikom upoznavanja Amerikancima je važan kontakt očima, a kada se prilazi poslovnom partneru pruža se ruka i pri upoznavanju koristi se titula i prezime. U većini slučajeva Amerikanci zahtijevaju da ih se oslovljava prvim imenom te su u tom pogledu opušteniji od drugih nacija. U razgovoru su vrlo opušteni i prijateljski nastrojeni. Na primjer brzo skidaju sako što je znak ležernosti te vole produbiti razgovor temama iz privatnog života. Kada se odlazi na sastanak u Ameriku ne razmjenjuju se posjetnice s partnerom jer Amerikanci to ne prakticiraju.

Samovar i dr. (2013) navode kako Amerikanci uvijek brane svoje stavove te nije neobično vidjeti kako u takvim raspravama postanu vrlo svadljivi i borbeni. Prilikom dolaska ili odlaska na određeni sastanak ili događaj rukovanje je najčešći način pozdravljanja koji prakticiraju muškarci i žene. Oslovljavaju se osobnim imenom baš zbog toga što više koriste neformalnu komunikaciju stoga se titule jako rijetko koriste. U američkom poslovanju ugovori su nužni, u većini slučajeva to su opsežni ugovori koji pobliže opisuju svaku stavku i svaku zadaću poslodavca i zaposlenika. Marinović (2021) također navodi kako se u Americi doticanje tumači kao iskazivanje moći. Osobe koje su moćnije u bilo kojem smislu, dotaknut će osobu koja je manje moćna. To može biti doticanje ruke, ramena i slično.

Schmoll (2023) navodi još neke kulturološke oblike ponašanja u Americi, a neki od njih su sljedeći:

- Amerikanci su u poslovnom okruženju vrlo entuzijastični što znači da na svaki poslovni pothvat i svaku poslovnu ideju gledaju pozitivno s mnogo uzbuđenja. Ako je osoba na primjer na poslovnom putovanju u Americi i ako dolazi iz druge kulture trebat će joj neko vrijeme da se navikne na opuštenu poslovnu atmosferu.
- U američkoj poslovnoj kulturi provodi se obuka o različitostima te se stavlja fokus na njihovo prihvaćanje. Na primjer provode se razne edukacije o rasnim skupinama kao što je crna rasa, zatim o LGBT populaciji, održavaju se dani žena i slično. Time se želi promicati njihovo uključivanje te razumijevanje za pojedine skupine.
- U Americi se često koristi izreka da je vrijeme novac stoga je važno da se svaki posao odvija brzo bez nepotrebnih dugih pregovora i dugih razgovora usmenim ili pismenim putem
- Amerikancima je važno poštovanje, međutim hijerarhija nije toliko stroga kao u drugim kulturama. Pretežno se radi o neformalnoj interakciji između osoba nižeg i višeg hijerarhijskog ranga, a formalnu komunikaciju koriste minimalno.

#### **4.5.2. Poslovno odijevanje**

Poslovno odijevanje u Americi zavisi od tvrtke u kojoj osoba radi te od položaja na kojem se nalazi. Kada su u pitanju formalne prigode, muškarci se najčešće odlučuju za odijelo, kravatu i košulju, uz to idu cipele i jako često posežu za aktovkom. Ona je praktična, lagana, stanu sve potrebne stvari u nju, a ostavlja dobar dojam na druge. Žene se odlučuju na suknje ili hlače koje kombiniraju s košuljom, bluzom ili majicom. Na nogama se najčešće mogu vidjeti cipele na visoku petu, a žene također posežu za poslovnom aktovkom. Kada je riječ o nakitu i izgledu lica, potiče se manje korištenje šminke i parfema te ne bi trebalo biti previše nakita po tijelu nego bi on trebao biti minimalistički. (Pham, 2017)

Samovar i dr. (2013) navode kako je u Americi na razgovoru za posao najbolje obući odijelo koje će osobi dati moćan izgled, a to je tamno odijelo koje će biti iskombinirano s plavom ili bijelom



košuljom te decentnom kravatom. Smatra se da je to *win-win* situacija jer će ovakav izgled podići samopouzdanje kandidatu, a s druge strane ostavit će se dobar dojam na poslodavca.

Sve više poslovnih ljudi u svijetu odlučuje se za *smart casual* izgled pa tako i Amerikanci. *Smart casual* je izgled koji postaje sve popularniji u poduzećima koji uključuje više modernih komada odjeće. Ovakva vrsta oblačenja dozvoljena je u uredima te u svim neformalnim situacijama. Na primjer osoba koja radi u uredu s pet drugih osoba ne mora provesti cijelo radno vrijeme u odijelu za računalom, nego se može odlučiti na ležerniju varijantu kao što je *smart* ili *business casual*. (Keiling, 2023) Ovakav izgled je neformalan, ali istovremeno je prikladan jer se njime postiže uredan i profesionalan izgled kojim osoba pokazuje da ima poštovanja prema poslodavcu i poduzeću u kojem radi.

#### **4.5.3. Običaji za stolom**

Amerikanci su narod kojima je doručak najvažniji obrok u danu te se za doručak najčešće poslužuju palačinke s javorovim sirupom, a ako se radi o slanoj verziji onda su to jaja, kobasice i ponovno palačinke, ali naravno slana verzija. S obzirom na to da su Amerikanci vrlo ubrzan narod i jako im je bitan posao i zarada, nemaju previše vremena za konzumiranje ručka. Jede se u pokretu, a većinom ljudi odlaze sa svog radnog mjesta u obližnji restoran ili kantu kako bi brzo pojeli obrok i što brže se vratili na posao.

Mnogo poslovnih sastanka ili susreta odvija se upravo u restoranima, barovima ili na nekom drugom mjestu izvan ureda. Nije pristojno kasniti pa bi trebali doći na vrijeme, možda čak i uraniti. U Americi je od velike važnosti napojnica te postoje jasna pravila koliki postotak se ostavlja hotelima, taxi službama, pa i restoranima. U restoranu je pristojno dati između 10 % i 15 % zato što se poslužitelji isplaćuju od napojnica. (Brekalo, 2017) U svakom slučaju poslovni partner na poslovnom ručku neće dopustiti da gost plati račun već će na početku sastanka, kada gost ne gleda, suptilno pružiti karticu poslužitelju.

## 5. Zaključak

Poslovni bonton je važan za stvaranje ugodne radne atmosfere ne samo unutar, nego i izvan poduzeća. Pomaže pri komunikaciji, razumijevanju drugih ljudi te doprinosi izgradnji dugoročnih poslovnih odnosa. Glavne stavke poslovnog bontona su upoznavanje, poslovno komuniciranje, poslovni sastanci, poslovno odijevanje te običaji za stolom. Ponekad sve ove stavke predstavljaju izazov za zaposlenika pa bi bilo dobro proučiti određena pravila ponašanja. Kada zaposlenik poznaje pravila tada će u većini slučajeva ostaviti dobar dojam na poslovnog partnera.

U ovom radu prikazan je poslovni bonton pet različitih zemalja. Prva opisana zemlja je Japan. Može se zaključiti da su Japanci jako točan narod i uvijek su detaljno pripremljeni za sastanak. Svako kašnjenje i nepoštivanje dogovora smatraju neodgovornim ponašanjem. Na prvom sastanku ne treba očekivati nikakav dogovor jer im treba vremena da razmisle o svemu pa tek onda donose odluku. Specifično je da se Japanci ne rukuju nego je njihov pozdrav klanjanje.

Druga država je Indija. Indija je poznata po tome što jako poštuje hijerarhijsku podjelu. Kada se posluje s Indijcima ne treba se očekivati točnost kao u Japanu. Sastanak se prvenstveno neće održati na vrijeme zbog velike gužve u gradu, a drugi razlog je što Indijci ne smatraju vrijeme kao nešto važno. Vrlo su opušteni stoga nisu ažurni ni po pitanju dokumentacije. Ne vole sukobe pa neće reći ako se s nečim ne slažu. Njihov pozdrav je naklon, isto kao i u Japanu. Ako se posluje s Indijcem treba se pripremiti na neobavezan razgovor o životu i obitelji.

Treća država je Italija. Talijani su jako društven i otvoren narod. Vrlo su pristupačni, komunikativni i otvoreni. Sastanci će zbog toga biti vrlo neformalni, a u rasprave ponekad ulaze s previše emocija. Imaju izraženu neverbalnu komunikaciju i gestikulaciju rukama. Pozdravljaju se rukovanjem, a ako gosta pozovu u svoju kuću tada mu daju do znanja da im je važan. Ne pričaju dobro engleski jezik stoga je na sastancima potreban prevoditelj.

Četvrta opisana država je Njemačka. Nijemci su sušta suprotnost Talijanima. Oni su vrlo zatvoren i formalan narod. Kada se posluje s Nijemcima treba obratiti pažnju na točnost jer je kašnjenje nedopustivo. Unaprijed se zna tema sastanka i sve točke dnevnog reda. S obzirom na njihovu formalnost ne upuštaju se u razgovore koji nisu vezani za posao. Važne su im točne informacije i

iskrenost u poslovnom odnosu. Zapravo se može zaključiti da su Japan i Njemačka vrlo slični po pitanju određenih pravila i zahtjeva.

Sjedinjene Američke Države su peta opisana država. U poslovanju sa SAD-om važno je poznavanje engleskog jezika. Prilikom upoznavanja važan je kontakt očima, a pozdrav je rukovanje. Hijerarhija nije toliko važna kao u prethodnim zemljama. U razgovoru su vrlo ležerni te ih se oslovljava imenom. Poštuju razlike stoga nikada ne bi trebalo doći do neugodne situacije. Jako im je važno materijalno stanje i zbog toga dosta vremena posvećuju poslu.

Bonton nije samo poznavanje lijepog ponašanja, bonton nije samo ono što se uči kod kuće i u školi, bonton je i više od toga. U poslovanju je bonton alat kojim se zaposlenici nekog poduzeća koriste kako bi ostvarili uspjeh s poslovnim partnerima na duge staze. On omogućuje bolju međunarodnu komunikaciju te bolje međusobno razumijevanje.

## Literatura

### Knjige:

1. Chaney, H., L., Martin, S., J. (2007). *The Essential Guide to Business Etiquette*. London: Praeger
2. Dobrijević, G. (2021). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Caligraph
3. Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Press/Doubleday.
4. Horvat, J. (2022). *Akademski bonton. (Ne)pisana pravila akademske zajednice*. Osijek: Ekonomijana
5. Kuran, M., L., Jelić P. (2014). *Poslovno komuniciranje*. Knin: Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu
6. Osredečki, E. (2007). *Poslovno komuniciranje i poslovni bonton. Uvod u poslovni protokol*. Zagreb: Naklada EDO
7. Privora, M. (2019). *Kultura ponašanja*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk
8. Samovar, A., L., Porter E., R., Mcdaniel, R., E. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap
9. Žugaj, M., Bojanić, G., B., Brčić, R., Šehanović J. (2004). *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin
10. Quittschau, A., Tabering, C. (2015). *Poslovni bonton, sto najvažnijih pravila ponašanja*. Zagreb: Medicinska naklada

### Internetski izvori:

1. Blažek, V. (2020). Kultura ponašanja i protokol u poslovanju. Dostupno na: [file:///C:/Users/AM/Downloads/valentina\\_blazek-diplomski\\_rad.pdf](file:///C:/Users/AM/Downloads/valentina_blazek-diplomski_rad.pdf) [pristupljeno 17.05.2024.]
2. Brekalo, K. (2017). Utjecaj kulture na poslovno pregovaranje s inozemnim partnerima. Dostupno na: <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1421/datastream/PDF/view> [pristupljeno 11.06.2024.]

3. Čargonja, F. (2017). Sari – više od narodne nošnje. Dostupno na: <https://sensa.story.hr/Dobar-zivot/Putovanja/a6111/Sari-vise-od-narodne-nosnje.html> [pristupljeno 18.05.2024.]
4. Fric, D. (2010). Poslovno dopisivanje elektronskom poštom. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/99017> [pristupljeno 18.05.2024.]
5. Gotal, V. (2023). Međukulturne razlike u poslovnom komuniciranju između Europe i Azije. Dostupno na: [file:///C:/Users/AM/Downloads/zavrсни\\_rad\\_vita\\_gotal.pdf](file:///C:/Users/AM/Downloads/zavrсни_rad_vita_gotal.pdf) [pristupljeno 14.06.2024.]
6. Horvat, I. (2016). Poslovni bonton u Republici Hrvatskoj. Dostupno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/198090477.pdf> [pristupljeno 11.05.2024.]
7. Hercigonja, Z. (2017). Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/272313> [pristupljeno 04.05.2024.]
8. Keiling, H. (2023). Guide To Business Attire. Dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/starting-new-job/guide-to-business-attire> [pristupljeno 12.06.2024.]
9. Koren, M. (2022). Neverbalna komunikacija na poslovnim sastancima tvrtke za gospodarenje otpadom. Dostupno na: [file:///C:/Users/AM/Downloads/neverbalna\\_komunikacija\\_na\\_poslovnim\\_sastancima\\_koren.pdf](file:///C:/Users/AM/Downloads/neverbalna_komunikacija_na_poslovnim_sastancima_koren.pdf) [pristupljeno 12.05.2024.]
10. Lešković, M. (2019). Promicanje interkulturalnosti japanskom kulturom u Republici Hrvatskoj. Dostupno na: <https://repozitorij.aukos.unios.hr/islandora/object/aukos%3A18/datastream/PDF/view> [pristupljeno 09.06.2024.]
11. Marinović, I. (2021). Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji Azije i Sjeverne Amerike. Dostupno na: [file:///C:/Users/AM/Downloads/kulturoloske\\_razlike\\_u\\_poslovnoj\\_komunikaciji\\_azije\\_i\\_sjeverne\\_amerike\\_-\\_zavrсни\\_specijalisticki\\_.pdf](file:///C:/Users/AM/Downloads/kulturoloske_razlike_u_poslovnoj_komunikaciji_azije_i_sjeverne_amerike_-_zavrсни_specijalisticki_.pdf) [pristupljeno 12.06.2024.]
12. Marušić, I. (2024). Otkrijte neodoljive okuse Indije u Splitskom restoranu Post 74. Dostupno na: <https://magma.hr/otkrijte-neodoljive-okuse-indije-u-splitskom-restoranu-port-74/> [pristupljeno 15.06.2024.]

13. Minvielle, L. (2023). German Business Culture and Etiquette. Dostupno na: <https://www.wearedevelopers.com/magazine/german-business-culture-and-etiquette>  
[pristupljeno 18.06.2024.]
14. Moye, T. (2023). Italian business etiquette in 2023, 6 effective insights you need to know. Dostupno na: <https://www.theitalianplanners.com/en/italian-business-etiquette-in-2023/>  
[pristupljeno 19.06.2024.]
15. Mrnjaus, K. (2018). Kultura, vrijednosti i odgoj u Japanu. Dostupno na: <https://repository.ffri.uniri.hr/islandora/object/ffri%3A1947/datastream/FILE0/view>  
[pristupljeno 09.06.2024.]
16. Okamoto, M. (2024). Business Manners & Etiquette in Japan. Dostupno na: <https://mai-ko.com/travel/culture-in-japan/manners-in-japan/business-etiquette-in-japan/>  
[pristupljeno 10.06.2024.]
17. Okoro, E. (2012). Cross-Cultural Etiquette and Communication in Global Business: Toward a Strategic Framework for Managing Corporate Expansion. Dostupno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/2772/bd7d24a94df874cd8f5500beb9b8ec122193.pdf>  
[pristupljeno 18.06.2024.]
18. Pašćan, M. (2022). Poslovanje sa Indijcima: Na šta treba da se spremite? Dostupno na: <https://bonitet.com/poslovanje-sa-indijcima-na-sta-treba-da-se-spremite/> [pristupljeno 12.05.2024.]
19. Platužić, J. (2020). Utjecaj prvog dojma na poslovnu komunikaciju. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos:4132/datastream/PDF/view> [pristupljeno 17.05.2024.]
20. Peharec, M. (2021). Organizacija poslovnih sastanka. Dostupno na: <https://repositorij.foi.unizg.hr/islandora/object/foi%3A6735/datastream/PDF/view>  
[pristupljeno 12.05.2024.]
21. Pham, L, A, G. (2017). US Business Culture & Ettiquette. Dostupno na: <https://sites.uci.edu/graduateinterconnect/2017/10/18/us-business-culture-ettiquette-written-by-elham-havvaei/> [pristupljeno 12.06.2024.]
22. Radić, I. (2020). Bonton u poslovnim odnosima, I. dio. Dostupno na: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/bonton-u-poslovnim-odnosima-i-dio/> [pristupljeno 17.05.2024.]

23. Radić, I. (2021). Kako se pravilno predstaviti i kako nekoga osloviti. Dostupno na: <https://www.savjeti.hr/biznis/kako-se-pravilno-predstaviti-i-kako-nekoga-osloviti/102> [pristupljeno 17.05.2024.]
24. Rai, M. (2024). A Guide to India's Business Culture and Etiquette. Dostupno na: <https://enterslice.com/learning/india-business-culture-etiquette-cultural-differences/> [pristupljeno 14.06.2024.]
25. Rumenčić, N. (2010). Poslovni običaji u Italiji. Dostupno na: <https://pravimarketing.blogspot.com/2010/12/poslovni-obicaji-u-italiji.html> [pristupljeno 18.06.2024.]
26. Schmoll, M. (2023). A helpful guide to American work culture and business etiquette. Dostupno na: <https://www.berlitz.com/blog/american-work-business-culture-etiquette> [pristupljeno 11.05.2024.]
27. Simončić, N., K. (2007). Modno poslovno odijevanje. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/35917> [pristupljeno 11.05.2024.]
28. Svraka, B. (2023). U talijanskom ste restoranu, na računu piše „coperto“ ili „servizio“ šta zapravo plaćate?. Dostupno na: <https://fbl.ba/u-talijanskom-ste-restoranu-na-racunu-pise-coperto-ili-servizio-sta-zapravo-placate/> [pristupljeno 19.05.2024.]
29. Šop, R. (2021). Poslovni bonton: Izabrani primjeri. Dostupno na: [file:///C:/Users/AM/Downloads/226\\_ruzica\\_sop\\_diplomski\\_rad%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/AM/Downloads/226_ruzica_sop_diplomski_rad%20(2).pdf) [pristupljeno 10.06.2024.]
30. Štimac, K. (2020). Utjecaj neverbalne komunikacije na poslovni odnos. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos:3983/datastream/PDF/view> [pristupljeno 11.05.2024.]
31. Terzić, A. (2024). Japanski bonton. Dostupno na: <https://www.wish.hr/japanski-bonton/> [pristupljeno 10.06.2024.]

## Popis slika

|  |   |
|--|---|
| Slika 1. Glavni elementi kulture .....                 | 3 |
| Slika 2. Važnost konteksta u različitim zemljama ..... | 8 |

|  |    |
|--|----|
| Slika 3. Prikaz elemenata koji čine prvi dojam.....              | 10 |
| Slika 4. Casual dress code za žene.....                          | 17 |
| Slika 5. Casual dress code za muškarce.....                      | 19 |
| Slika 6. Naklon u Japanu .....                                   | 24 |
| Slika 7. Prikladno vrijeme dolaska na sastanak u Njemačkoj ..... | 35 |