

POSLOVNA KOMUNIKACIJA U SPECIFIČNOM POSLOVNOM OKRUŽENJU

Spišić, Lana

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:249888>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-22**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij, smjer *Menadžment*

Lana Spišić

**POSLOVNA KOMUNIKACIJA U SPECIFIČNOM
POSLOVNOM OKRUŽENJU**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij, smjer *Menadžment*

Lana Spišić

**POSLOVNA KOMUNIKACIJA U SPECIFIČNOM
POSLOVNOM OKRUŽENJU**

Završni rad

Kolegij: Poslovno komuniciranje

JMBAG: 0010226213

e-mail: ana.spisic@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek,2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate study (Management)

Lana Spišić


**BUSINESS COMMUNICATION IN A SPECIFIC BUSINESS
ENVIRONMENT**

Final paper

Osijek, 2021.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (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 Ekonomskog fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Lana Spišić

JMBAG: 0010226213

e-mail za kontakt: лана.списић@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij, Poslovna ekonomija, smjer *Menadžment*

Naslov rada: Poslovna komunikacija u specifičnom poslovnom okruženju

U Osijeku, 01. srpnja 2021. godine

Potpis Lana Spišić

Poslovna komunikacija u specifičnom poslovnom okruženju

SAŽETAK

Završnim radom iz kolegija *Poslovno komuniciranje* istražuje se poslovna komunikacija u specifičnom poslovnom okruženju. Učinkovita komunikacija je ključna za uspjeh organizacija i pojedinaca, a neučinkovita komunikacija često je uzrok manjih pogreški, velikih strateških zabluda i katastrofalnih neuspjeha. Stoga je važno prepoznati okruženje u kojem se poduzeće nalazi te kako ono može utjecati na samo poslovanje. U ovom radu govori se o specifičnom poslovnom okruženju kod *remote* rada, odnosno rada na daljinu. Rad na daljinu razvija se sve više, posebice kao odgovor na izazove današnjice i želju ljudi da iskoriste prednosti istoga, posebice to da ne moraju svoje dragocjeno vrijeme koristiti na putovanje na i sa posla. Rad na daljinu ima svoje posebne izazove i ponekad komunikacijski nije najefikasniji. U ovom završnom radu opisuju se specifičnosti rada na daljinu, njegovi prednosti i izazovi (kako komunikacijski, tako i općenito). Izgradnja bolje komunikacije na daljinu polazi od strategija pisane komunikacije, verbalne komunikacije, pa i korištenja prikladne tehnologije za efikasniju komunikaciju, približavanje sa zaposlenicima, pokazivanje empatije, i slično.

Ključne riječi: *nenasilna komunikacija, poslovna komunikacija, proces komunikacije, rad na daljinu, vrste komunikacije*

Business communication in a specific business environment

ABSTRACT

The final thesis written for the *Business Communication* Course explores business communication in a specific business environment. Effective communication is key to the success of organizations and individuals, and inefficient communication is often the cause of minor mistakes, major strategic misconceptions, and catastrophic failures. Therefore, it is important to recognize the environment in which the company is located and how it can affect the business itself. This paper discusses the specific business environment for remote work, i.e. teleworking. Teleworking is evolving more and more, especially in response to today's challenges and the desire of people to take advantage of it, especially the fact that they do not have to use their precious time to travel to and from work. Teleworking has its own special challenges and sometimes communication is not the most efficient. This final paper describes the specifics of teleworking, its advantages and challenges (both communication and in general). Building better distance communication starts from strategies of written communication, verbal communication, and even the use of appropriate technology for more efficient communication, getting closer to employees, showing empathy, and so on.

Keywords: *nonviolent communication, business communication, communication process, teleworking, types of communication*

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. METODOLOGIJA RADA	2
2.1. Predmet rada	2
2.2. Cilj rada	2
2.3. Hipoteza.....	2
2.4. Struktura rada	2
3. KOMUNIKACIJA	3
3.1. Definicija komunikacije	3
3.2. Vrste komunikacije.....	4
3.3. Proces komunikacije.....	6
4. POSLOVNA KOMUNIKACIJA	8
4.1. Što je poslovna komunikacija.....	8
4.2. Profesionalna komunikacija u današnjem društvenom okruženju	9
4.3. Interkulturalna poslovna komunikacija u globalnom okruženju	9
5. POSLOVNA KOMUNIKACIJA U SPECIFIČNOM POSLOVNOM OKRUŽENJU RADA NA DALJINU	13
5.1. Rad na daljinu	15
5.1.1. Definicija rada na daljinu	15
5.1.2. Razvoj i trendovi rada na daljinu	16
5.1.3. Prednosti i nedostaci rada na daljinu.....	18
5.1.4. Popularni poslovi kod rada na daljinu.....	18
5.2. Tehnologija u službi podržavanja komunikacije kod rada na daljinu	20
5.3. Savjeti za izgradnju bolje komunikacije kod rada na daljinu	21
6. ZAKLJUČAK	24
LITERATURA.....	25
POPIS SLIKA	27
POPIS TABLICA.....	27
PRILOZI.....	28

1. UVOD

Komunikacija na materinjem jeziku i komunikacija na stranim jezicima dvije su od 8 ključnih kompetencija u ciklusu cjeloživotnog obrazovanja (EU Council, 2006). Temelj je međuljudskih odnosa.

Značaj komuniciranja je i u povećanju spoznaja te unapređivanju vlastitog razumijevanja i shvaćanja te usporedbi svojih vrijednosti s ostalima. U poslovnom je okruženju poželjno komunicirati nastojeći izbjeći bilo kakave oblike nesporazuma i neizvjesnosti. Komunikacija također treba biti usmjerena na rješavanje sukoba. Iako se menadžerima često savjetuje da prakticiraju asertivan stil komunikacije, vješt menadžer će se po potrebi koristiti i drugim stilovima, ovisno o konačno zacrtanom cilju.

Istraživanja komunikacije nemaju dugu povijest, ali komuniciramo od kada postojimo. Ipak, broj istraživanja u ovom području je značajan. Dostupni izvori su brojni. Podaci za izradu rada prikupljeni su s relevantnih internetskih stranica, kroz različite stručne i znanstvene članke, iz knjiga i radova sa skupova. Sadašnji komunikacijski trendovi ukazuju na uporabu sve većeg broj aplikacija za komunikaciju (bilo da se radi o audiopozivima ili videokonferencijama). Opravdanost istraživanja u ovom području očituje se iznimnim značajem tematike.

U svrhu pisanja rada konzulirana je i strana literatura, mahom s engleskog govornog područja. Riječi i pojmovi koji imaju rodno značenje korišteni u radu odnose se jednako na muški i ženski rod, bez obzira jesu li korišteni u muškom ili ženskom rodu.

2. METODOLOGIJA RADA

Metodologijom rada obuhvaćeni su predmet rada, cilj rada, hipoteze i struktura rada. Metode rabljene u istraživačkom procesu su: prikupljanje, priprema i obrada podataka, induktivna i deduktivna metoda, metoda deskripcije, metoda kompiliranja, metoda klasifikacije kojom će se postići razvrstavanje pojava radi njihove preglednosti (Zelenika, 1998). Rabi se i komparativna metoda kojom se analiziraju prikupljeni podaci i veze među njima (Zelenika, 1998).

2.1. Predmet rada

Predmet istraživanja ovog rada je poslovna komunikacija u specifičnom poslovnom okruženju. Kriza uzrokovana pandemijom koronavirusa, otvorila je i pitanje odvijanja posla i poslovne komunikacije u izvanrednim okolnostima, iako je rad od kuće i komuniciranje na daljinu za neke struke bio uobičajen i prije.

2.2. Cilj rada

Cilj istraživanja je upoznati se s poslovnom komunikacijom u specifičnom poslovnom okruženju. Pritom je naglasak stavljen na rad na daljinu, njegove prednosti i nedostatke, tehnologiju koja doprinosi boljoj komunikaciji.

2.3. Hipoteza

Glavna hipoteza rada je: rad na daljinu negativno utječe na poslovnu komunikaciju.

2.4. Struktura rada

Rad se sastoji od šest poglavlja. Prvo poglavlje je uvod. U drugom poglavlju opisana je metodologija rada – razmatraju se metode istraživanja, predmet, ciljevi, struktura rada i hipoteze. U trećem poglavlju govori se o komunikaciji. Definirana je komunikacija, dane su vrste komunikacije i proces komunikacije. U četvrtom poglavlju govori se o poslovnoj komunikaciji, kako izgleda profesionalna komunikacija u današnjem društvenom okruženju. Dan je osvrt i na interkulturalnu poslovnu komunikaciju u globalnom okruženju. U petom poglavlju raspravlja se o poslovnoj komunikaciji u specifičnom poslovnom okruženju rada na daljinu. U konačnici, dani su i savjeti za poboljšanje komunikacije prilikom rada na daljinu. Šesto poglavlje je zaključak. Na kraju rada dan je popis literature, slika, tablica i prilozi.

3. KOMUNIKACIJA

Iako je komunikacija nešto što se odvija svakodnevno i stalno, znanstveno proučavanje komunikacije ozbiljnije je postalo tek u 20. stoljeću. „Klasičan model komunikacije Claude – Shanonn pojavljuje se 1950-ih godina, dok se komunikacija kao znanstvena disciplina javlja u 1970-ima. Tako kasna osviještenost za potrebom bavljenja komunikacijom uopće ne čudi s obzirom da su tek u razdoblju od 1927. do 1932. g. Elton Mayo i suradnici, proučavajući zaposlenike u tvornici u mjestu Hawthorne dokazali da su ljudi društvena bića čije je ponašanje potrebno podržavati (...) te kako ljudsko ponašanje utječe na organizaciju i menadžment u sklopu društvenog sustava“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:9). Danas se znanost o komunikaciji isprepliće s brojnim drugim znanostima, primjerice psihologijom, a znanstvene spoznaje su primjenjive u svakodnevnom životu. Zbog toga je važno i nadalje nastaviti sa istraživanjima u ovom području.

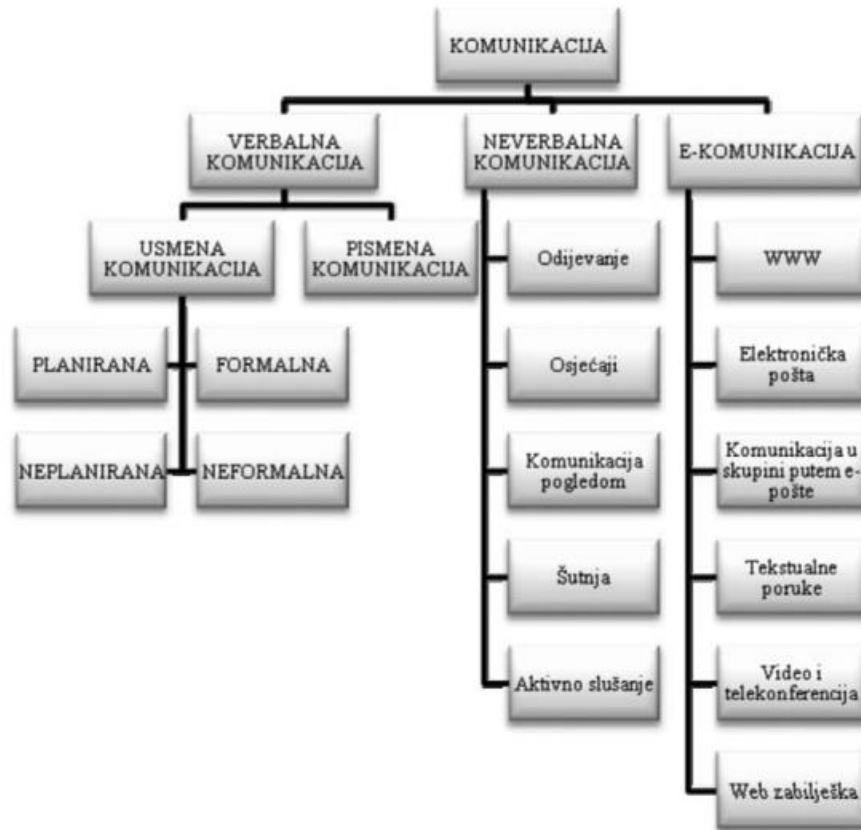
3.1. Definicija komunikacije

Postoji znatan broj definicija komunikacija, a posebno sažeta je ova: „Komunikacija je sve“ (Rouse, M. i Rouse, S., 2005:15). Iako se ova definicija možda čini ambicioznom, zapravo govori o nezamjenjivosti i kontinuiranosti procesa koji je bio krucijalan za opstanak vrste. Prema Hrvatskoj enciklopediji (2021): „U komunikologiji, razmjena znakova i kombinacijâ znakova među ljudima (društvena komunikacija), životinjama (životinjska komunikacija), u živim organizmima i tehničkim sustavima, odn. među njima (tehnička ili strojna komunikacija). U tehničkom značenju komunikacija je prijenos informacija, no društvena komunikacija nije jednostavna poput »transporta robe«, kao što je to naglašavao Robert E. Park, nego je ovdje riječ o međusobnom posredovanju značenja u zajedničkom sustavu simbola koje je povezano s čovjekovim mišljenjem. Prema I. Kantu misliti se ne može drugačije nego u zajednici s drugima, i upravo misliti u zajednici s drugima bit je društvene komunikacije.“

„Riječ komunikacija potječe od latinskih riječi comunis, ae, f. što znači zajednički, odnosno communicare – učiniti općim, uopćiti“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:8). Komunicirati znači priopćiti, biti u vezi, spajati. To je proces koji je prisutan uvijek i svugdje svakodnevno i koji zahtijeva sudjelovanje najmanje dvije osobe (odvija se dvosmjerno – razmjenjujemo misli). Potrebno ga je uskladiti sa samim sobom, komunikacijskim sadržajem i sugovornicima (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008).

3.2. Vrste komunikacije

Komunikacija može biti pismena i usmena, elektronska (e-komunikacija) i kontaktna (neverbalni izričaj) (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008). Drugi autori komunikaciju su podijelili na verbalnu (kojom su objedinjene usmena i pismena komunikacija), neverbalnu i elektronsku, tj. e-komunikaciju (**slika 1.**) (Jurković, 2012).



Slika 1.: Struktura komunikacije (Izvor: Jurković, 2012:389; prema: Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:22)

Pismena komunikacija na neki je način standard poslovne korespondencije. Prednosti pisane komunikacije uključuju (Buble, 2011:63):

- „pisane informacije se mogu dokazivati,
- trenutak primanja pisane komunikacije određuje primatelj, a ne pošiljatelj,
- daje preglednost, jasnoću i mogućnost ponovnog čitanja,
- omogućuju da se komplicirane činjenice iznesu na pogodan način u tekstu,
- omogućuju prenošenje kvantitativnih podataka koji ne mogu u većem broju biti sadržani u usmenoj poruci,
- veća je mogućnost prijema poruke,
- veća je izražajnost u odnosu na govornu poruku,

- omogućuju selekciju na temelju cjelovitosti poruke.“

Nedostaci su sljedeći (Buble, 2011:63):

- „trošenje mnogo vremena,
- potrebu za većim korištenjem resursa i znanja,
- uvijek traže medij,
- povećavaju trošak razmjene informacija,
- povratna veza je u vremenskom raskoraku,
- povratna informacija je spora i često izostaje,
- nedostaje brzina povratnih informacija, odnosno brza interakcija.“

Usmena komunikacija (govorno, verbalno izražavanje) dijeli se na formalnu i neformalnu, a slijedom toga može biti i planirana, i neplanirana. „Usmenim (govornim, verbalnim) izražavanjem u stvarnom sadašnjem vremenu prenose se i razmjenjuju ideje, misli, stavovi, poruke pomoću jezika kao najvažnijeg sredstva komunikacije između sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:22). Uzvratni odgovor moguć je gotovo trenutno (najčešće je vidljivo što će osoba odgovoriti iz njezine neverbalne komunikacije), a moguće je i dodatno razjašnjavanje neshvaćenih poruka. Usmena komunikacija može se uvježbati, naučiti i poboljšati.

„Usmeni dogovori ne ostavljaju pismeni trag, stoga ih je potrebno dodatno potvrditi pismenom komunikacijom“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:22). Beskonačni usmeni sastanci su loši jer trate vrijeme zbog nepostignutih sporazuma i vidljivih rezultata. Mana pismene komunikacije je što izostaje taj dio kontakta sa stvarnom osobom, stoga se neke poruke mogu protumačiti u pogrešnom kontekstu, što može utjecati na odnose sa suradnicima i kolegama.

„Kontakti – neverbalni izričaj nadopunjuje usmeno izražavanje komuniciranjem „...bez izgovorenih riječi.“ Najčešće prenosi emocije, stavove, trenutno raspoloženje, osjećaje, mišljenja sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:23). Zapravo je neverbalna komunikacija kontinuirani proces, kao i disanje. Važne sastavnice su: odijevanje, osjećaji, komunikacija pogledom, aktivno slušanje, šutnja. Odjećom se šalje poruka – ona može govoriti o materijalnom stanju, životnom stilu i preferencijama. Osjećaji će svakako utjecati na komunikaciju, a često će osoba koja prima poruku biti više usredotočena na način prenošenja poruke (boju glasa, geste), nego na sam sadržaj poruke. „Više od 80% svih informacija ljudi prime izravno očima“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:23), stoga im je pogled u očima koji vide kod sugovornika vrlo značajan.

Aktivno slušanje jako je važno jer se ljude koji znaju aktivno slušati u načelu smatra boljim komunikatorima. Šutnja se može koristiti i kao tehnika manipulacije, stoga je vrlo zanimljiva kao pasivo – agresivna strategija.

„Elektronska komunikacija ili e-komunikacija jeste suvremeni oblik komunikacije u organizacijama. Razvojem ICT tehnologije raste i mogućnost brzog i jednostavnog svladavanja vremena i prostora. Jednostavno korištenje, niski troškovi, gotovo trenutna razmjena poruka s fizički udaljenim osobama i dostupnost učinili su ovaj način komunikacije neizostavnim dijelom poslovnog komuniciranja kako unutar menadžmenta i organizacije, tako i s poslovnom okolicom organizacije“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:24). Danas, u doba internacionalizacije poslovanja i digitalizacije na globalnoj razini, e-komunikacija je nezamjenjiv način dopiranja do (potencijalnih) partnera, dobavljača, klijenata. Osim mogućnosti promocije na Internetu i komunikacije s kupcima, moguće je održavati videokonferencije, telekonferencije, raditi u multidisciplinarnom timu koji okuplja ljude s različitih strana svijeta. U konačnici, preko određenih platformi, moguće je i školovati se na daljinu, isporučivati različite programerske usluge (održavanje web stranice), i slično.

3.3. Proces komunikacije

„Proces komunikacije modelom je strukturiran sudionicima u procesu, koji odašilju poruku (kodiranje poruke), porukom u komunikacijskom kanalu, sudionicima koji primaju poruku (dekodiranjem poruke) tj. interpretacijom, te povratnom vezom (feedback) koja zatvara komunikacijski proces“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:10). Komunikacijski proces sastoji se od nekoliko faza. Te faze su (Fox, 2001:25):

- „potreba za komunikacijom (ideje, osjećaji) - postavljanje cilja komunikacije;
- prebacivanje misli u oblik prikladan za prijenos poruke – kodiranje;
- odašiljanje poruke (govorene, pisane, slikovne, govora tijela, tona glasa, uporabe prostora i vremena) - prijenos;
- primanje poruke - prijem;
- pretvaranje poruke u ideje i osjećaje primatelja - dekodiranje;
- potreba za odgovorom na primljenu poruku (ideje, osjećaji);
- postavljanje cilja komunikacije.“

U komunikacijskom procesu participiraju sudionici koji prenose poruku. Ključno je dobro interpretirati i razumjeti poruku, a po potrebi je i prenijeti na zadovoljavajući način. Na taj način će i uzvratni odgovor biti adekvatan. Sugovornicima je važno i tko je prijenosnik

poruke te kako se ona prenosi i razmjenjuje. Postoje mnoge opasnosti koje mogu usporiti prenošenje poruke i u potpunosti onemogućiti prenošenje poruke onakvom kakva zapravo je: „Opasnosti se u obliku nesporazuma, prepreka, prekida i smetnji mogu pojaviti u bilo kojem dijelu komunikacijskog procesa (sastavljanju, slanju, primanju, interpretaciji, razumijevanju)“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:13). Opasnosti koje prijete uspješnom prenošenju poruke, odnosno, samoj svrsi komunikacijskog procesa, mogu se podijeliti na one iz vanjskog okruženja i one unutarnje. Kod unutarnjih se zapravo radi o psihološkim opasnostima (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:13):

- „Stavovi, ponašanje, odgoj, obrazovni status, društveni položaj sugovornika,
- Usmeno izražavanje (besmisleno pričanje; teške, dvosmislene, nejasne poruke pune gramatičkih pogrešaka; nespretno formirane rečenice; upotreba fraza i žargona; "upadanje" u riječ i prekidanje; prebrzo zaključivanje),
- Nerazjašnjene pretpostavke za koje se smatra da su očigledne i da se podrazumijevaju,
- Pretjerano iznošenje novih i nevažnih informacija,
- Neverbalna komunikacija (ljutnja, strah, trenutno raspoloženje, predrasude, pasivno slušanje).“

Opasnosti iz okoline tiču se različitosti, primjerice međunarodno okruženje, nepoznavanje jezika, neznanje jezika na dovoljnoj razini te uporaba pogrešnih izraza, buka, šumovi koji ometaju prijenos poruke. Tu svakako treba ubrojati i kulturu kao jedan od čimbenika koji može utjecati na iskrivljenje poruke (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008).

Pogrešno je smatrati da je ustrajanje na razgovoru radi razgovora poželjno, dapače, mnogi neće zamjeriti prekid nesvršishodnog razgovora (Rosenberg, 2006).

4. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

U poslovnoj komunikaciji savjetuje se što više aktivnog slušanja. Na taj način moguće je spoznati okidače motivacije sugovornika te koje ih teme najviše zanimaju. Također, zajedničko pronalaženje rješenja problema koji su aktualni u organizaciji, doprinosi jačanju timskog duha. Zadovoljni djelatnici teže će se odlučiti napustiti poduzeće. Isto tako, poslovna komunikacija koja se odvija prema van uključuje poznavanje poslovnog bontona. Za takvu vrstu komunikacije obično su zadužene određene osobe u poduzeću.

4.1. Što je poslovna komunikacija

Poslovno komuniciranje je oblik javnog formalnog komuniciranja (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008). Omogućava razmjenu informacija (u skupini, timu, izgrađuje odnose) i obavljanje poslovnih aktivnosti. Prema Lamza – Maronić i Glavaš (2008:18), „Poslovna se komunikacija realizira:

- unutar organizacije (proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije)
- izvan organizacije (proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije)“.

Poslovna komunikacija nužan je preduvjet za funkcioniranje u poslovnom okruženju i svakoj organizaciji. „Iako je komunikacija bazična i univerzalna pojava, ona se mora prilagoditi određenim poslovnim situacijama da bi bila što efikasnija i uspješnija. Isto tako su nam potrebne određene vještine i znanja za određene poslove. Korištenje samo naših urođenih komunikacijskih sposobnosti je često nedovoljno za uspješnu poslovnu komunikaciju“ (Duraković, 2019:32, prema Dobrijević, 2017). Kaže se da nije problem komunicirati, nego, da je izazov, a ponekima i problem, uspješno komunicirati (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008). Brojne su koristi od uspješne poslovne komunikacije (**tablica 1.**).

Tablica 1. Koristi uspješne poslovne komunikacije (Izvor: Marković, 2012,

<http://www.centaruspjeha.com/vjestine-uspjesne-poslovne-komunikacije/>, 20. 6. 2021.)

Ekonomičnost	Kad je komunikacija uspješna svi subjekti u poduzeću znaju što trebaju raditi i kako trebaju neki posao napraviti te vrlo često posao odrađuju u zadovoljavajućem vremenskom razdoblju. Usred loše komunikacije djelatnici su zbunjeni po pitanju obavljanja određenog posla, pogotovo ako sam rad zahtijeva stalno komuniciranje s drugim ljudima.
Timska povezanost	Ljudi će uslijed te komunikacije biti u prisnijim odnosima, međusobno uspostavljajući solidarnost te će biti skloniji pomagati jedni drugima što će dovesti do povećanja učinkovitosti u radu cijelog tima.
Povećana zarada	Uspješna komunikacija ne samo da maksimalizira učinak ljudskih resursa nego povećava potražnju za uslugom koje poduzeće pruža. Na primjer, ljudi će se prije vratiti u kafić u kojem je osoblje uslužno, vedro, motivirano, komunikativno, nego u kafić gdje osoblje gundča, nemotivirano je i lijeno. Isto vrijedi i za poslovnice banaka, trgovine i druge djelatnosti. Dakle, posljedica uspješne komunikacije je povećana potražnja za proizvodom.

4.2. Profesionalna komunikacija u današnjem društvenom okruženju

„U današnjem svijetu globalizacije i globalnog poslovanja, razvoja velikih korporacija, modernizacije u pogledu razvoja novih medija i tehnologije, glavne karakteristike života su često turbulentne i neočekivane promjene, heterogenost, neizvjesnost, kompleksnost i dinamičnost u komunikaciji, poslovanju i generalno u društvu“ (Duraković, 2019:12). U poslovnom svijetu konstantno je stalnonatjecanje za udio na tržištu, pozicioniranje među kupcima te natjecanje u ponuđenoj cijeni i kvaliteti dobara i usluga. „Uspjeti može samo onaj (...) koji je usmjeren prema dvosmjernoj asertivnoj komunikaciji sa svim svojim klijentima, partnerima, distributerima i dobavljačima (sa različitim stakeholderima) i koji provodi politiku stalne inovacije u svojoj ponudi i pristupu kao i esencijanu politiku praćenja (monitoringa) i usklađivanja sa novim poslovnim trendovima. U tom smislu, samo pažljivo planirana komunikacija može ponuditi stvarni uspjeh, pa je zbog toga ljudski kapital, tj. ono što se očituje u ukupnom zbiru pojedinačnih znanja i vještina, ključni resurs u osiguravanju trajnog uspjeha u poslovanju“ (Duraković, 2019:12, 13). Menadžeri moraju kontinuirano pratiti komunikacijske trendove i svojim mlađim zaposlenicima biti na raspolaganju i na Instagramu, Facebooku, Twiteru... Zanimljiv je podatak da mlađoj generaciji (Z) Facebook nije toliko zanimljiv i da zapravo bilježi stagnaciju u rastu broja novih korisnika (prema dostupnim podacima, trenutno ima 2,7 milijardi korisnika (Backlinko, 2021)).

4.3. Interkulturalna poslovna komunikacija u globalnom okruženju

Poznavanje gesta i manira dio je dobrih komunikacijskih vještina, i ključnih za uspješnu komunikaciju sa stranim kulturama. Primjerice, na Filipinima se nepristojnim smatra dozivanje osobe prstom (u našoj gesti „dodji“), jer je to rezervirano za dozivanje kućnih ljubimaca (Samovar et al., 2013). Osim načina pozdravljanja, u manire i geste ubraja se i način odijevanja (primjerice, u Brazilu su trodijelna odijela rezervirana za menadžere na izvršnim funkcijama, a dvodijelna za ostale, dok se za žene, unatoč toploj klimi, preporuča nositi poslovne kostime), gestikulacije prilikom razgovora i slično (Carté i Fox, 2008).

Stil odijevanja doprinosi stvaranju „halo efekta“ te ostavlja prvi dojam na ljude. Odijevanje je svakako oblik komunikacije, jer osim što utječe na formiranje prvog dojma, utječe i na uspješnost poslovanja, a odjećom se mogu pokazati i određeni privatni događaji (primjerice, crna boja može predstavljati da je u obitelji blizak član nedavno preminuo).

U globalnoj poslovnoj zajednici vrijede tri osnovna pravila odijevanja (Carté i Fox, 2008):

- *Formal Dress*: formalna odjeća

- *Business Casual Dress Code*: poslovna ležerna odjeća
- *Casual Dress Code*: ležerna odjeća

Za poslovne večere može se dobiti pozivnica za *black tie* ili *white tie dress code*. *Black tie* rezerviran je za druženja koja počinju nakon 18 sati. Muškarci bi trebali nositi odijela, a žene također mogu biti u ženskim odijelima i haljinama (koktel haljine, duge haljine, no ne preuske haljine i drski izrezi). Za razliku od toga, *white tie* je vrhunac formalnosti (muškarci trebaju nositi trodijelna odijela, a žene duge haljine). Jedini svečaniji *dress code* je *white tie* sa znamenjem, gdje se uzvanici trebaju uresiti medaljama i ordenima (Carté i Fox, 2008).

Menadžer koji odlazi na pregovore u stranu zemlju, mora se upoznati s uobičajenom raspodjelom vremena za pregovore u toj zemlji, kao i očekuje li se od njega da dođe točno na vrijeme (kao što je to slučaj, primjerice, u Njemačkoj) ili je prihvatljivo, čak i kulturološki uobičajeno, zakasniti, i koliko iznosi to kašnjenje (od 15 do 30 minuta, ili čak i sat vremena). Uvijek je potrebno iskazati uvažavanje zemlje domaćina, a lijepo je potruditi se i naučiti određene riječi, pozdrave i iskaze zahvalnosti. Na taj način pokazuje se i trud ulaganja u što bolji odnos i važnost poslovnog partnera.

U poslovnom se svijetu porijeklo, odnosno nacionalnost, prepoznaju kroz kulturu i vežu za određene asocijacije, često i kroz same proizvode i usluge. U nastavku su navedene neke uobičajene asocijacije za određene zemlje:

- Francuska – vino, odjeća, automobili
- Njemačka – pivo, kobasice, automobili, alat
- Italija – tjestenina, pizza, moda
- Grčka – maslinovo ulje, feta sir, halva
- Turska – rahat lokum, tepisi, duhan
- Kina – riža, svila, igračke
- Japan – sake, sushi, automobili, visoko tehnološki uređaji, kimono
- SAD – hamburger, osvježavajuća gazirana pića, filmovi, računala, automobili
- Rusija – votka, kavijar, krzna, šubara
- Hrvatska – paški sir, paška čipka, kulen, traminac, glagoljica

Hrana je povezana s identitetom, a sve je više turista koji žele probati tradicionalnu lokalnu hranu kako bi iskusili život kraja kojeg posjećuju. Pri dolasku u određenu zemlju, menadžer treba imati u vidu da će mu možda biti ponuđena upravo domaća, tradicionalna hrana koja

možda nije ono što je navikao. Odbijanje hrane u nekim je kulturama uvredljivo za domaćina, stoga je bolje reći da zbog zdravstvenih razloga ne može kušati određeno jelo, nego direktno odbiti (primjerice, sir *casu marzu* – alergija na laktozu).

Asocijacije na proizvode s nacionalnim predznakom (primjerice, njemački automobil, egipatski pamuk) također mogu izazvati različite osjećaje, kao što su povjerenje i pouzdanost, očekivanje kvalitete i luksuza.

Kultura se prenosi različitim načinima, a jedan od njih je i pričanje priča, anegdota, narodnih pripovijedaka. Poznavanje lokalnih legendi (iz vlastitog kraja), mitova i priča te umijeće storytellinga oduvijek su karakteristika kvalitetnih i zanimljivih komunikatora, a dobro dođe i prilikom poslovnih neformalnih druženja.

Za razumijevanje kulture, nizozemski je znanstvenik Geert Hofstede razvio dimenzije nacionalnih kultura. Četiri su osnovne dimenzije: distanca moći, izbjegavanje nesigurnosti, individualizam u odnosu na kolektivizam te muževnost u odnosu na ženstvenost. Budući da su ova četiri parametra, na neki način, dala prednost zapadnjačkoj kulturi, uveden je i peti parametar: konfucijanska dinamičnost, tj. dugoročna – kratkoročna perspektiva. Parametri koje je Hofstede predstavio i koje razvija i prati i nadalje kako je vidljivo na službenoj web stranici, doprinose razumijevanju različitih načina razmišljanja i prepoznavanju procesa odlučivanja te značaju uloga osobnosti i osobnih odnosa (Samovar et al., 2013).

Distanca moći je parametar koji opisuje kako se društvo nosi činjenicom da ljudi nisu jednaki u fizičkim i intelektualnim sposobnostima. Također ukazuje na ophođenje između zaposlenika i šefova. Ondje gdje je distanca moći jaka, zaposlenici moraju izvršavati ono što je menadžer zamislio, kako je zamislio, obraćaju mu se formalno, atmosfera je suzdržana. Slabiju distancu moći imaju nordijske i zapadne zemlje (opuštenija radna atmosfera, neformalnije obraćanje) (Samovar et al., 2013).

Izbjegavanje nesigurnosti parametar je koji govori u kojoj mjeri različite kulture prihvaćaju svoje članove u prihvaćanju nejasne situacije i toleriraju nesigurnost (Samovar et al., 2013).

Individualizam u odnosu na kolektivizam pokazuje odnos između pojedinca i njegovih bližnjih. Tako se u nordijskim zemljama i zapadnoj kulturi potiče individualizam, dok je kolektivizam karakterističniji za Kinu, Rusiju i balkanske zemlje (Samovar et al., 2013).

Muževnost u odnosu na ženstvenost propituje odnos između rodnih i radnih uloga. Tako se u društvima koje imaju tendenciju muškom stilu vođenja pribjegava upravljanju „čvrstom rukom“, dok ženski stil odlikuje razgovor sa zaposlenicima i njihovo uključivanje u donošenje odluka, u razumnim granicama (Samovar et al., 2013).

Dugoročna – kratkoročna perspektiva (konfucijanska dinamičnost) obuhvaća stavove prema vremenu, upornosti, statusu, zaštiti lica, poštivanju tradicije i uzvratanje darova (Samovar et al., 2013).

Hrvatska pripada u relativno “ženstvena” društva, no, nije u svim regijama tako – primjerice, u Slavoniji se više cijene “muške” vrijednosti (procjenjivanje vrijednosti osobe na temelju onoga što posjeduje, novac i stvari su bitni, rezultat je važan). Okruženje u Hrvatskoj sve više potiče individualizam, iako se s postojećim rezultatom smatra kolektivističkim društvom (Samovar et al., 2013).

Tablicom I - IV. u prilogima ovog rada prikazan je poredak za četiri osnovna Hofstedeova parametra.

5. POSLOVNA KOMUNIKACIJA U SPECIFIČNOM POSLOVNOM OKRUŽENJU RADA NA DALJINU

U veljači 2020. godine *Global Workplace Analytics* objavio je izvještaj u kojem se analizira stanje rada na daljinu. Prema izvješću, zabilježen je glavni trend porasta broja ljudi koji rade na daljinu u Sjedinjenim Državama. Izvještaj je utvrdio da je u posljednjih pet godina rad na daljinu porastao za 44%, a tijekom prethodnih 10 godina za 91% (Wertz, 2020). Izvještaj je naznačio da se procjenjuje kako je 4,7 milijuna, ili 3,4% stanovništva, radilo na daljinu (Wertz, 2020). Od tada je pandemija COVID-19 prisilila mnogo više ljudi na upravo ovakav način rada. Tvrtke su odlučile kako će timovi od tada pa nadalje svoj posao, iz zdravstvenih i sigurnosnih razloga, raditi na daljinu, a čini se da se ova stvarnost neće uskoro promijeniti. Održavanje i upravljanje ovakvim „udaljenim timovima“ može biti teško.

Komunikacija nikada nije bila važnija nego danas, posebno za tvrtke s „udaljenim timovima“. Važno je da članovi tima i dalje budu povezani, ali i da njihovi ciljevi, vizija i misija, budu jednako usmjereni. Više od toga, presudno je da članovi tima imaju osjećaj pripadnosti svojim vršnjacima i da ostanu povezani sa poduzećem u kojem su zaposlenici (Wertz, 2020). Zaposlenicima se, kako bi bili što učinkovitiji i produktivniji, savjetuje sljedeće (ICPlan, 2020):

- nabaviti odgovarajuću opremu za rad
- odvojiti jedan kut sobe / sobu za improvizirani ured
- postaviti si radne sate
- napraviti liste zadataka prema prioritetima
- stalno komunicirati
- mudro koristiti to što im je na raspolaganju fleksibilno radno vrijeme.

Ipak, kao što će se pokazati u nastavku poglavlja, ovakav koncept dugoročno nije održiv za sve djelatnike, pogotovo ne one koji si, primjerice, ne mogu priuštiti odvojiti jednu prostoriju za ured. Dodatno, neke istraživači tvrde da nije potrebno stalno komunicirati, dapače, da to razbija koncentraciju zaposlenika (Wertz, 2020; Riedl i Woolley, 2020). Istraživači se također ne slažu oko toga doprinose li videokonferencije boljoj komunikaciji (kao što to tvrde Veinott et al., 1999) ili je čine konfužnijom (Riedl i Woolley, 2020).

Uobičajene vježbe za *team building* nemaju isti učinak kada se rade na daljinu, a suradnički rad u timu često također može biti izazov. Prijedlozi za učinkovito povezivanje i udruživanje članova tima koji rade na daljinu dani su u nastavku (**tablica 2.**).

Tablica 2. Učinkovito povezivanje „udaljenih“ timova (Izvor: Wertz, 2020)

<p>Učinkovitost komunikacije</p>	<p>Budući da njihov tim radi na daljinu, poslodavci bi se mogli osjećati kao da moraju održavati stalni kontakt sa zaposlenicima. Međutim, istraživanja pokazuju da (iako je važno redovito komunicirati) komunikacija ne smije biti prečesta. Prema istraživanju <i>Harvard Business Review</i> (HBR), tzv. „rafali brze vatre“, tj. brza i intenzivna komunikacija vezana za jednu temu, s dužim razdobljima tišine, obilježja su uspješnih timova. HBR-ovo istraživanje također ukazuje na to da bi se svaki dio komunikacije trebao usredotočiti na mali skup tema. Menadžeri i nadzornici trebali bi izbjegavati mikroupravljanje. Pretjerana komunikacija zapravo može spriječiti zaposlenike da završe svoj posao. Kad zaposlenici provode previše vremena upućujući pozive, e-poštu i poruke, nemaju dovoljno vremena za posvetiti se izvršavanju svojih zadataka (Wertz, 2020).</p>
<p>Učinkovitost suradnje</p>	<p>Suradnja na daljinu predstavlja izazov. Mnoge tvrtke ponovno zapošljavaju nakon krize i postoji opravdan osjećaj straha i nesigurnosti uslijed izmijenjenih okolnosti i novih zapošljavanja. Ne samo da je nemoguće digitalno uspostaviti kulturu, već je teško novom zaposleniku omogućiti odgovarajuću podršku i trening. Poslodavci teže mogu razumjeti gdje novom zaposleniku treba najviše podrške i kako je pružiti na daljinu. Čak 35% zaposlenika smatra da je suradnja s kolegama i klijentima glavni izazov daljinskog rada (Wertz, 2020). Međutim, postoji niz digitalnih alata i aplikacija koje timovi mogu koristiti da bi suradnja bila što učinkovitija. To uključuje programe za dijeljenje dokumenata, upravljanje zadacima, razmjenu poruka i video konferencije. Pozitivno je što neki zaposlenici zapravo kažu da više vole suradnju putem ovih aplikacija, a ne osobnih sastanaka. Ipak, polovica ispitanika koji su sudjelovali u anketi <i>GitLaba</i> rekla je da nisu prihvatili zajedničke dokumente i da se na sastanke oslanjaju samo u krajnjem slučaju (Wertz, 2020).</p>
<p>Informacije trebaju biti dostupne</p>	<p>Informacije moraju biti dostupne. Stvarnost upravljanja udaljenim timom je da svaki član tima neće raditi u isto vrijeme. Zato je neophodno osigurati da svaki član tima ima pristup relevantnim informacijama na dohvat ruke. Na taj način nadzornici (engl. <i>supervisors</i>) i menadžeri mogu izbjeći da opetovano moraju odgovarati na ista pitanja više zaposlenika. To uključuje informacije povezane s poslom koji zaposlenici rade, ali i podatke o ljudskim resursima. Članovi udaljenih timova ne mogu brzo zastati u uredu administratora ljudskih resursa kada imaju pitanje. Umjesto da osoblje za ljudske resurse troši dragocjeno vrijeme na dva odgovora na isto pitanje, poslodavci bi se trebali pobrinuti da su opći podaci o HR-u lako dostupni. U ovom novom radnom okruženju neke će tvrtke možda morati preispitati svoju komunikacijsku strategiju - ili je u potpunosti preoblikovati. Bez obzira što rade, važno je učinkovito komunicirati. Kada su timovi na dohvat ruke relevantnih informacija, skloniji su uspjehu. Istodobno, timovi moraju moći lako i učinkovito surađivati s bilo kojeg mjesta kako bi pružili izvrsna iskustva klijentima (ekonomija doživljaja) (Wertz, 2020).</p>
<p>Pokažite zahvalnost zaposlenicima</p>	<p>Prema izvještaju koji je objavio Human Resources Today, 65% zaposlenika ne osjeća se prepoznatljivo na poslu (Wertz, 2020). Slično tome, drugo izvješće Deloittea pokazuje da samo 17% zaposlenika vjeruje da ih njihovi menadžeri znaju dobro prepoznati (Wertz, 2020). Međutim, još više istraživanja ukazuje na to da pokazivanje zahvalnosti i prepoznavanje zaposlenika za njihov naporan rad doista mogu koristiti tvrtki. Prema <i>Harvard School of Public Policy</i>, tvrtke s <i>peer-to-peer</i> priznanjem imaju 35% veću vjerojatnost da prijave niži promet (Wertz, 2020). Sad, kad osobna komunikacija nije moguća, zaposlenici se vjerojatno osjećaju previđeno više nego ikad prije. Kako bi se osiguralo da se zaposlenici osjećaju povezanim sa svojim timom i ostatkom tvrtke, ključno je održavanje programa prepoznavanja zaposlenika ili, čak, provedba novih (Wertz, 2020).</p>

5.1. Rad na daljinu

„Rad na daljinu (ne mora to biti samo rad od kuće, već to može biti i rad od bilo gdje) nije toliko nov način rada. Stručnjaci su njegov utjecaj proučavali i znatno prije krize korona virusa“ (Aurer Jezerčić, 2020:715).

„Već pedesetih godina prošlog stoljeća u literaturi o tehnološkim promjenama, predlagalo se kombiniranje telekomunikacija sa računalnom tehnologijom, kako bi se omogućilo premještanje mjesta rada izvan tradicionalnog ureda. Širenje interesa za rad na daljinu započinje sedamdesetih godina prošlog stoljeća kada se termin „rad na daljinu (teleworking)“ prvi put počinje spominjati, kako bi se njime označio rad udaljen od standardnog ureda. Danas interes za rad na daljinu raste posebice među radnicima, poslodavcima, kreatorima politike, društvene zajednice, telekomunikacijske industrije i drugih. Djelotvorno korištenje usluge rada na daljinu može poslužiti kao osnova za „virtualnu organizaciju“ (Bilić, 2011:631).

Prema Bilić (2011:633): „Rad na daljinu sadrži najmanje tri elementa: a) lokacija mjesta rada koja je djelomično ili u potpunosti neovisna o lokaciji poslodavca, ugovorne strane ili klijenta i sl; b) uporaba informacijske tehnologije, uglavnom osobna računala, elektronička pošta, telefaks i telefon; c) organizacijski oblik i komunikacija povezana sa poslodavcem.“

5.1.1. Definicija rada na daljinu

„Aktivnosti rada na daljinu zahtijevaju upotrebu informacijske i komunikacijske tehnologije (engl. *information and communication technology* (ICT)). Na razini EU-a 2002. godine, europski socijalni partneri potpisali su Okvirni sporazum o radu na daljinu. Unutar Okvira, rad na daljinu i njegov opseg definirani su kao: “oblik organiziranja i/ili obavljanja posla korištenjem informacijske tehnologije, u kontekstu ugovora o radu, pri čemu se rad, koji se također može obavljati u prostorijama poslodavca, redovito obavlja izvan njih”. Sporazumom se takvi radnici nazivaju radnici na daljinu. Daljinski rad često se opisuje ili poistovjećuje s mobilnim radom temeljenim na ICT-u. ICT pruža fleksibilnost u pogledu mjesta i vremena te omogućuje stalnu povezanost. Eurofound i ILO definiraju mobilni rad zasnovan na radu na daljinu i ICT-u koji karakterizira rad s više mjesta, omogućen ICT-om“ (Aurer Jezerčić, 2020:715). Ostali pojmovi vezani uz rad na daljinu definirani su u nastavku:

„Ostali pojmovi poput “daljinskog rada” odnose se na rad koji čini nepotrebno putovanje na posao. Ostali pojmovi koji se ponekad upotrebljavaju su “(udaljeni) e-rad” i “raspodijeljeni posao”. “Distribuirani posao” odnosi se na aranžmane koji omogućuju radnicima da svoj posao obavljaju izvan središnjeg mjesta poslovanja ili organizacijskog mjesta. Izraz “e-rad”

obično se upotrebljava za opisivanje posla koji praktički provode radnici koji rade i komuniciraju putem elektroničkih medija (npr. korporativni intraneti i e-mailovi). Iako je e-rad od kuće tradicionalno najčešći tip rada na daljinu, sve više ljudi radi na više mjesta. “Daljinski e-rad” širi je pojam, primjenjuje se za opisivanje “posla koji se dovršava bilo kako u bilo koje vrijeme, bez obzira na mjesto i na širu upotrebu tehnologije koja pomaže fleksibilnim radnim praksama”. Prema toj definiciji, posao se može provoditi od kuće, s web mjesta u tvrtki, hotela i zračnih luka. “Rad od kuće” se ponekad smatra istim kao i “rad na daljinu”, ali te pojmove treba razlikovati. “Rad o kuće” uključuje tradicionalni ručni rad koji se kod kuće obavljaju uglavnom nekvalificirani radnici i koji se često plaća prema učinku (op. aut. kod nas to je najbližije kućnoj radinosti koja se plaća po izrađenom komadu). “Rad od kuće na daljinu” specifičan je oblik rada na daljinu i odnosi se na posao koji se obavlja kod kuće pomoću ICT-a“ (Aurer Jezerčić, 2020:716).

5.1.2. Razvoj i trendovi rada na daljinu

Tijekom posljednjeg desetljeća rad na daljinu – stručnjaci koji rade na daljinu od kuće, s klijentova prebivališta, ili jednostavno, doslovno s ceste – postaje sve rašireniji. Neke tvrtke s popisa *Fortune 500*, uključujući Procter & Gamble, IBM, Accenture i AT&T, već su djelomično ili u potpunosti eliminirale tradicionalne urede (Mulki et al., 2009). Čak 10% današnje radne snage radi od kuće – a taj broj bio je tri puta manji 2000. godine. Osim toga, kako tvrtke smanjuju radna mjesta u područjima kao što su informacijska tehnologija, računovodstvo i odnosi s javnošću, sve se više oslanjaju na usluge *freelancera* (Mulki et al., 2009). Uređenje rada na daljinu i uvjeta koji se moraju ispuniti kako bi on bio što učinkovitiji, a zaposlenici što zadovoljniji, ubrzat će se u sljedećim desetljećima kao odgovor na trajnu globalizaciju rada, sve veću zahtjevnost kupaca te troškove rada i vremena za putovanja na posao (Mulki et al., 2009).

Dobra komunikacija pretpostavka je uspjeha zato što čovjek dobije ono što iskomunicira, ne ono što zaslužuje (Guffey i Loewy, 2012).

Guffey i Loewy (2012) ukazuju na važnost gramatički i pravopisno točnih konstrukcija. Vještine pisanja, koje su uvijek bile prednost u karijeri, sada su neophodne. Istraživanjem američkih korporacija ustanovljeno je da otprilike jedna trećina zaposlenika nema odgovarajuće vještine pisanog izražavanja za poziciju koju imaju u korporaciji. Iz toga je vidljivo koliko je stil pisanog izražavanja važan, pogotovo kada se u radu na daljinu obično traže pisane, precizne upute, odgovori i poruke. Poslodavci dosljedno navode da su komunikacijske vještine ključne za učinkovito zapošljavanje, izvedbu, napredovanje u karijeri

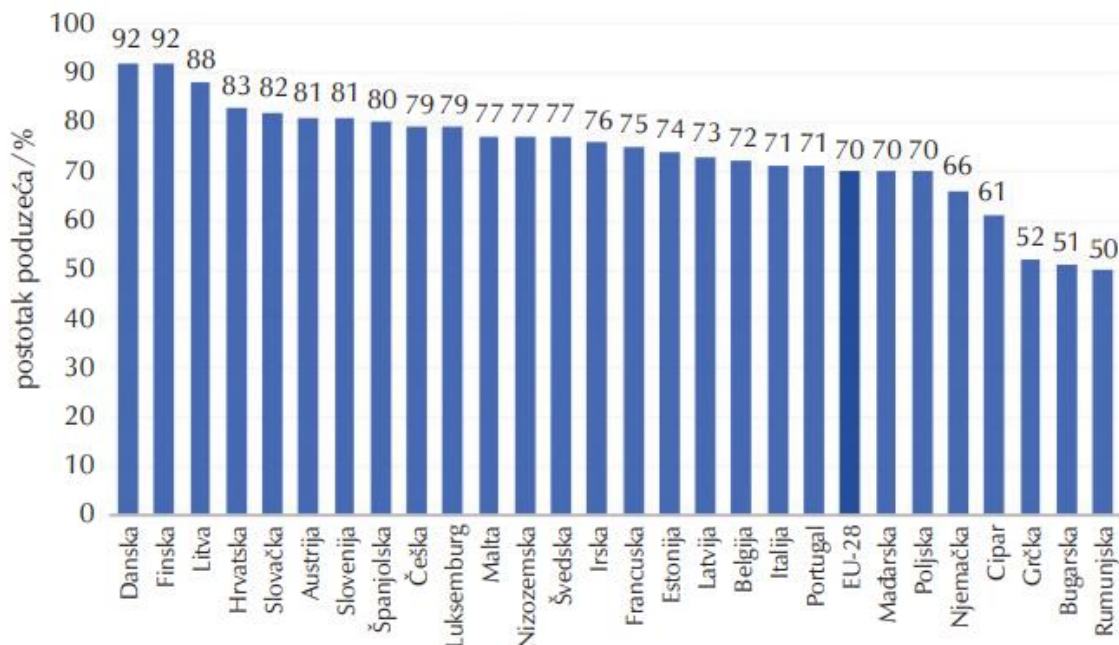
i organizacijski uspjeh. Ostale značajne kompetencije su timski rad, kritičko razmišljanje, analitičko rezoniranje i usmene komunikacijske vještine.

„...ni svi radnici nisu kvalificirani za rad na daljinu. To su, u prvom redu, oni koji su neovisni u svom radu, orjentirani na rezultate rada, pokazuju inicijativu, djelotvornost te rade u skladu sa zacrtanim planom, disciplinirani su i imaju potrebne vještine i kompetencije“ (Bilić, 2011:632).

Europsko zakonodavstvo razlikuje 4 klase rada na daljinu (Aurer Jezerčić, 2020:716):

- „stalni rad od kuće: radnici koji ICT često primjenjuju za rad od kuće;
- izrazito mobilni: radnici koji se često koriste ICT-om za rad i imaju visoku razinu mobilnosti;
- povremeni: radnici koji povremeno primjenjuju ICT za rad izvan mjesta prostorija njihova poslodavca;
- samozaposleni: samozaposleni radnici koji povremeno ili često primjenjuju ICT za rad iz mjesta koja nisu iz njihovih vlastitih prostorija.“

Poslodavci u Hrvatskoj nastoje pratiti ovaj trend poslovanja, što je najbolje vidljivo iz **slike 2**. Poslodavci izlaze u susret svojim zaposlenicima i nastoje im omogućiti što bolje uvjete za rad na daljinu.



Slika 2. Poslodavci koji svojim radnicima daju prijenosne uređaje za mobilnu vezu na Internet (Izvor: prema podacima Europskog ureda za statistiku, 2017)

5.1.3. Prednosti i nedostaci rada na daljinu

Tradicionalni se posao temelji na raspodjeli vremena zaposlenika za radne zadatke i mjesto. Strukturiran je oko zaposlenika okupljenih na središnjem mjestu, što menadžerima omogućuje koordinaciju aktivnosti i unaprjeđenje interne komunikacije. Tradicionalni radni format omogućuje razmjenu socijalnih iskustava, međuljudsku koordinaciju, modeliranje radnog ponašanja te davanje i traženje savjeta. Virtualni se posao, za razliku od toga, odnosi na prilagodbu rada zaposlenika izvan tradicionalnog ureda (Mulki et al., 2009).

Brojne su prednosti rada na daljinu, ali s vremenom istraživanja pokazuju da ima i nedostataka. Prednosti i nedostaci zapravo ovise o brojnim čimbenicima. Primjerice, nemaju svi iste uvjete rada, niti jednake sposobnosti.

Istraživanja su dosta kontradiktorna u području učinkovitosti zaposlenika – neka su pokazala da su zaposlenici koji rade od kuće učinkovitiji, ali druga pokazuju obratno (Robbins i Judge, 2010). Također je diskutabilno je li osoba koja radi od kuće opuštenija i jesu li reducirani stresori iz okoline, pogotovo ako ima malu djecu, osobu o kojoj treba brinuti i slično. To pogotovo može biti stresno prilikom održavanja videokonferencija, sastanaka i slično. Vanjski podražaji razbijaju koncentraciju. Svakako je pozitivno što zaposlenik koji radi na daljinu sam odlučuje kada će se odmoriti, hoće li uzeti stanku za ručak (ili kuhanje ručka) i slično. Prednost je i što ne mora žuriti na posao – posao je već kod njega u kući. U velikim gradovima to je velika prednost jer se ne gubi dragocjeno vrijeme u transportu do mjesta rada. Također, nema dodatnih izdataka za putovanje na posao, kavu, užinu i ostalo (Olson, 1983).

Ipak, kao velik nedostatak neki zaposlenici ističu osjećaj da su cjelodnevno poslovno angažirani. Osobna samodisciplina i organizacija vrlo je važna za učinkovit rad na daljinu. Rutina koju zaposlenik osmisli uvelike utječe na ispunjenost njegovog dana obvezama i osjećajem zagušenosti poslom. Rad na daljinu stresan je i za one koji su produktivniji u stalnom kontaktu sa suradnicima te u konačnici umorni i neispunjeni kada moraju ostati doma duže vrijeme. Ispreplitanje posla i privatnog života reducira slobodno vrijeme – zaposlenici i tada razmišljaju o poslu i dužnostima te se ne mogu opustiti. Ono što također neki zaposlenici mogu osjetiti jest neki vid isključenosti i smanjenog sudjelovanja u djelovanju poduzeća (Olson, 1983).

Iznenadujuće, udaljenost nije imala utjecaj na učinkovitost komunikacije ili percepciju vođe (Neufeld et al., 2010).

5.1.4. Popularni poslovi kod rada na daljinu

Rad na daljinu za brojne je struke proizašao iz potreba uzrokovanih pandemijom koronavirusa. No, statistički podaci pokazuju pozitivan trend za dio djelatnosti: „...istraživanje

financijskog direktora tvrtke Gartner pokazalo je da 74% tvrtki nakon završetka pandemije planira dio svojih zaposlenika trajno preusmjeriti na rad na daljinu. Ovo je trend koji se sve više širi, a određene industrije te trendove prihvaćaju brže od drugih. FlexJobs je nedavno analizirao top 50 poslova iz svoje baze podataka i temeljem toga su sastavili popis deset najbrže rastućih karijera za 2021. godinu koje su idealne za rad na daljinu. Svaka kategorija s popisa pokazala je najmanje 25% rasta u mogućnostima rada na daljinu između ožujka i prosinca 2020. godine“ (Gašparović, 2021).

Najbrže rastuće karijere, uz rad na daljinu, mogu se ostvariti u sljedećim sektorima (Gašparović, 2021):

- marketing (marketing sadržaja, marketinške operacije te istraživanje tržišta)
- administracija (upravljanje uredom, kadrovska i financijska pitanja te protok informacija u kompaniji)
- ljudski resursi i regrutacija (regruter, *onboarding* koordinator i analitičar podataka ljudskih resursa)
- računovodstvo i financije (obrada financijskih podataka, zaposlenici mogu asistirati u poreznim pripremama i voditi financijske račune; to su uglavnom: računovođa osoblja, knjigovođa i viši porezni računovođa)
- grafički dizajn (dizajner trgovina, pomoćnik dizajnera doživljaja i dizajner brenda)
- služba za korisnike (navigatori pacijenata, agenti za podršku i predstavnici korisničke podrške)
- pisanje (izvorni pisani sadržaj za tisak, *web* stranice i druge oblike medija; urednici knjiga, novina i drugih medija, izvjestitelj o hipoteci i voditelj odnosa s društvenim mrežama)
- hipoteka i nekretnine (pomažu ljudima u kupnji i prodaji nekretnina; predstavnik *escrow* računovodstva, koordinator transfera i obrađivanje hipotekarnih zajmova)
- internet i e-trgovina (marketinški menadžeri za optimizaciju tražilice, asistent za oblikovanje i stručnjak za marketing putem e-pošte)
- upravljanje projektima (voditelji projekata i viši voditelji programa)

Uz sve navedene poslove, rad na daljinu preselio je i u područje obrazovanja i edukacije, pritom mijenjajući sustav. Vjeruje se kako će se hibridni model (dio nastave *online*, dio u učionicama) nastaviti primjenjivati i nakon završetka pandemije, ovisno o potrebnoj opremi i

zahtjevima izvođenja nastave. Konzultacije su također preselile u virtualni prostor (osobne konzultacije, rad na sebi, neurolingvističko programiranje, nutricionizam, i sl.), polako ga osvajajući atraktivnim *vlogovima* i zanimljivim temama.

Inženjeri različitih struka također mogu raditi na daljinu, a većina ih je i prije pandemije koronavirusa imala klizno radno vrijeme i mogla raditi od kuće (različiti developeri, oni koji analiziraju i obrađuju podatke, statističari i analitičari, i sl.).

Posebno je zanimljivo što se i posao medicinskih tehničara počeo smatrati mogućim preko online platformi (Fexjobs, 2021). Dakako, to ovisi o odjelima na kojima rade i o njihovim statusima (primjerice, glavna sestra).

Ne treba zaboraviti ni širok spektar poslova u kreativnoj industriji. Poslovi kao što su arhitektonsko projektiranje, audiovizualne umjetnosti, glazbena produkcija i kompozicija, primijenjene umjetnosti i različiti obrti i zanati, vizualne umjetnosti (primjerice, fotografija), dizajn (modni, produkt, dizajn interijera...), produkcija video igara, izrada video igara, mogu se odvijati radom na daljinu.

5.2. Tehnologija u službi podržavanja komunikacije kod rada na daljinu

Moderan ured je mobilan i brz. Tehnologija omogućuje prijenos poruka brže, dalje i potencijalno veću publiku, i to lakše nego nekada (Guffey i Loewy, 2012).

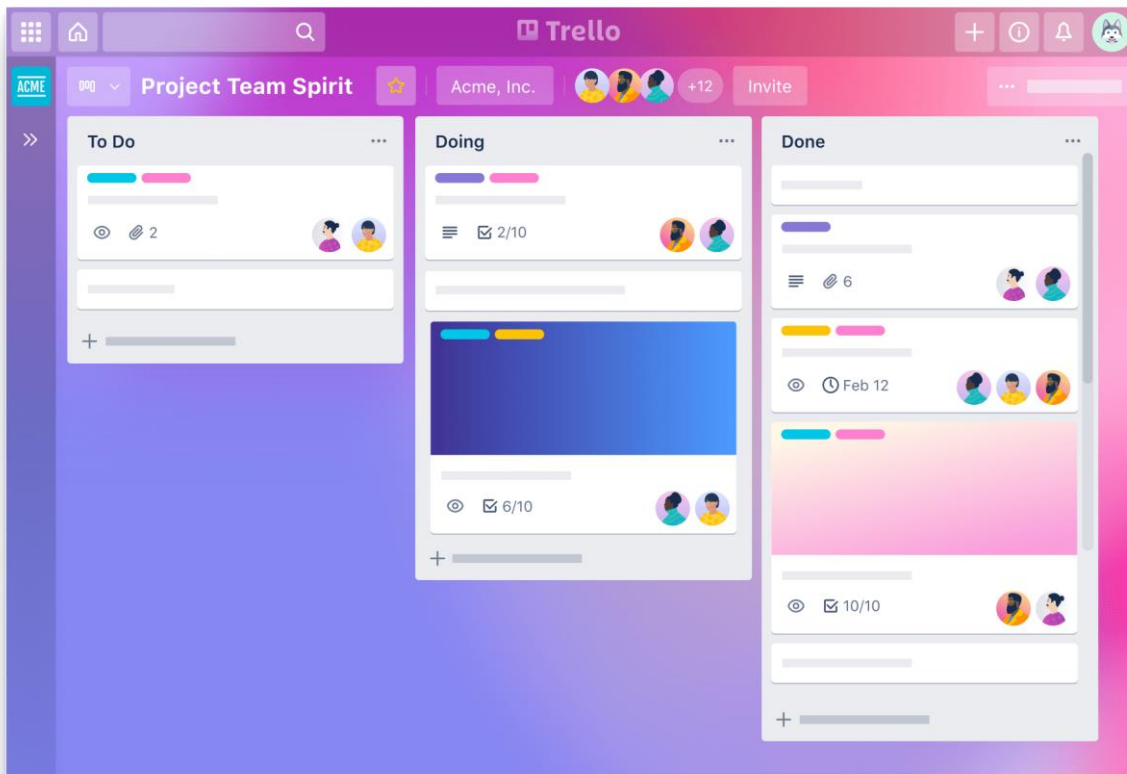
Jedan od ključnih elemenata poslovne komunikacije prilikom rada na daljinu je tehnologija. Opcija komunikacije koje danas postoje na raspolaganju za povezivanje i suradnju je bezbroj, ali treba odabrati pravi miks. "Pravi" miks komunikacijskih kanala u potpunosti ovisi o specifičnim potrebama tvrtke. Međutim, postoji nekoliko osnovnih potreba koje treba uzeti u obzir. Aplikacije za *chat* i suradnju poput Microsoft Teamsa, Slacka, pa čak i Workplacea s Facebooka najčešće se koriste i učinkovite su za brzu komunikaciju među timovima.

Postoje različite aplikacije koje se mogu koristiti prilikom rada na daljinu kako bi se olakšala timska komunikacija koja bi se inače odvijala licem u lice. Neke od popularnijih su Google Teams, Zoom, Skype, MS Teams i slično. Ovakve aplikacije omogućuju videopozive i održavanje sastanaka, iako se (fizički) sudionici ne nalaze svi u istoj prostoriji.

Platforme za dijeljenje i suradnju u oblaku, kao što su Google Drive, Microsoft One Drive i Modern SharePoint, također su ključne za sve dokumente, proračunske tablice, prezentacije i druge datoteke tvrtke. Takve platforme omogućuju organizaciju i objavljivanje sadržaja većih dimenzija nego što to dopušta *e-pošta*. Tvrtka može razviti i vlastitu društvenu mrežu. Intranet

je također važan jer doprinosi izgradnji organizacijske kulture, jačanje morala i stvaranje osjećaja jedinstva i pripadnosti na ogromnim udaljenostima (ICPlan, 2020).

Aplikacije su se razvile i u području dodjeljivanja i praćenja izvršenja zadataka, primjerice Asana, Notion, Trello (**slika 3.**) i slično.



Slika 3. Sučelje aplikacije Trello (Izvor: <https://trello.com/>, 26. 6. 2021.)

5.3. Savjeti za izgradnju bolje komunikacije kod rada na daljinu

S pandemijom Covid-19 koja je u tijeku, prelazak na internetsko radno mjesto postao je široko rasprostranjen i možda će potrajati. No, kako mnoge organizacije uče, i kako su se osvjedočile u posljednje vrijeme, upravljanje protokom komunikacije između udaljenih timova je nezgodno. Najnovija otkrića dovela su do uvida koji mogu pomoći. Usredotočeni su na koncepte periodične iskričavosti, raznolikosti informacija i fizičke sinkroniziranosti. Fokus ovih koncepata je na poticanju kreativnosti, pojednostavljenju procesa, smanjenju stresa zbog višestrukih zadataka te poboljšanju učinka tima (Riedl i Woolley, 2020). Tri navedena koncepta dana su u **tablici 3.**

Tablica 3. Učinkovito povezivanje „udaljenih“ timova (Izvor: Riedl i Woolley, 2020)

<p>Periodična iskrličavost komunikacije</p>	<p>Ljudska je komunikacija prirodno "prskava", iskričava, jer uključuje razdoblja visoke aktivnosti (intenzivne komunikacije), nakon kojih slijede razdoblja s malo ili nimalo komunikacijskih aktivnosti. Upravo ovakva periodična izmjena intenziteta komunikacije ključno je obilježje uspješnih timova (Riedl i Woolley, 2020). Tiha razdoblja – razdoblja koncentracije i posvećenosti poslu (kada članovi tima razvijaju svoje ideje) – korisna su jer se na taj način mogu generirati sljedeći koraci u projektu ili rješenje izazova s kojima se grupa suočava. Ovakav način komunikacije fokusira energiju tima na određeni problem koji se onda rješava. Kako bi se to postiglo, menadžer treba uskladiti radne rutine tima. Dodatno, menadžer mora ustanoviti kada je najbolje vrijeme članova tima za njihov individualan rad. To može biti izazov ako zaposlenici vode i brigu o djeci, ona se školuju od kuće, ili se brinu za druge članove obitelji i možda neće imati pristup namjenskom radnom prostoru. Neki su se timovi uspjeli prilagoditi i zbog svoje fleksibilnosti sada rade vrlo rano ili kasno u danu. Koordinacija ovoga za menadžera može biti komplicirana i stresna, ali rezultati su dugoročni, stoga se isplati potruditi (Riedl i Woolley, 2020).</p>
<p>Manje je više – raznolikost informacija</p>	<p>Raznolikost informacija koje se komuniciraju presudna je za učinkovitu komunikaciju. Raznolikost u timovima također igra važnu ulogu, jer olakšava razmjenu većeg spektra informacija, što zauzvrat poboljšava učinak tima (Riedl i Woolley, 2020). Svaki dio komunikacije trebao bi se usredotočiti na mali skup tema. Kako bi se optimizirala raznolikost informacija, treba nastojati da svaka poruka bude što usredotočenija. Umjesto da menadžer pošalje, primjerice, dugu e-poštu koja pokriva tri teme, treba poslati tri zasebne. U situaciji preopsežnih poruka, opasno lako izgubiti se u potrazi za informacijama ili jednostavno odvratiti pozornost od onoga što je zapravo najvažnija tema. Što je manji broj ideja uključenih u određenu poruku, to je lakše posvetiti se određenoj tematici, jer je koncentracija primatelja poruke usredotočenija (Riedl i Woolley, 2020).</p>
<p>Fizička sinkronizacija</p>	<p>Videokonferencije nisu uvijek korisne za učinkovitu komunikaciju (Riedl i Woolley, 2020). To bi se moglo činiti kontraintuitivnim, ali ispostavlja se da video konferencije mogu poremetiti neverbalne znakove koji poboljšavaju suradnju i kolektivnu inteligenciju. Kad se osobno upoznamo i radimo, vizualna sinkronizacija - posebno izraz lica - miješa se s vokalnom, što dovodi do usklađene međuljudske komunikacije. Tako ljudi znaju kada je prikladno govoriti bez ometanja ili kako skupina razumije da je kolektivno pristala na rješenje. U istraživanju komunikacije na daljinu znanstvenici su otkrili da nedostatak pristupa vizualnim znakovima, kao što je slučaj u pozivima samo sa zvukom, zapravo povećava jednakost u vremenu govora (kao i pri telefonskom pozivu, slušatelj je svjestan emocija druge osobe (Riedl i Woolley, 2020). Dodatak videozapisa tim pozivima smanjuje jednakost u vremenu govora. U mnogim slučajevima to znači da udaljeni sastanci samo sa zvukom mogu biti učinkovitiji (Riedl i Woolley, 2020). Ključna poanta otkrića Riedla i Woolleya (2020) je jednostavna, ali iznenađujuća: često je dobra ideja dati prednost zvuku ispred videozapisa. Konkretno, razgovori usmjereni na zadatke uglavnom su bolji kada se odvijaju samo audiopozivima, a sudionici se istovremeno fokusiraju na dokument ili ploču koja bilježi i prikazuje njihov rad. Razgovori koji uključuju suptilne emocionalne nijanse vjerojatno će biti drugačiji. U takvim situacijama vizualni znakovi, pokazivanje temeljnih ljudskih osobina, empatije, pažnje, mogu biti od velike pomoći (Riedl i Woolley, 2020).</p>

Kad god su timovi fizički razdvojeni u radnim okruženjima, menadžeri bi trebali raditi na razvijanju komunikacije i komunikacijskih vještina, njegovanju informacijske raznolikosti, uspostavljanju razdoblja posvećenog rada bez ometanja i prilagodbi korištenja audio i video tehnologija kako bi se zadovoljile potrebe određenih interakcija. Takvi će postupci pomoći u

postizanju performansi udaljenih timova u našem novom normalnom okruženju (Riedl i Woolley, 2020).

6. ZAKLJUČAK

Radom su se nastojale utvrditi specifičnosti poslovne komunikacije u specifičnom radnom okruženju, poglavito u okruženju rada na daljinu. Komunikacijske vještine jedne su od temeljnih kompetencija cjeloživotnog obrazovanja. Zbog toga je u prvom dijelu rada pozornost više posvećena komunikaciji, vrstama komunikacije i samom procesu komunikacije. Osvrt je dan i na komuniciranje u interkulturalnom poslovnom okruženju budući da je internacionalizacija poslovanja ono čemu se većina današnjih poduzeća okreće. Nužno je kontinuirano se usavršavati i pratiti trendove.

Pretpostavka je da rad na daljinu negativno utječe na poslovnu komunikaciju. Na temelju pregleda relevantnih izvora i literature, utvrđeno je da udaljenost nema utjecaj na komunikaciju, ali znanstvenici se ne slažu u pogledu tehnologije, mahom videokonferencija, videopoziva, u svezi čega je zabilježeno razilaženje u mišljenjima.

Sve više poslodavaca potiče rad na daljinu, a u Hrvatskoj se prati taj trend. Ipak, treba imati na umu kako nisu svi zaposlenici vični radu na daljinu. Isto tako, neće svi biti jednako produktivni i učinkoviti. Menadžeri se također trebaju prilagoditi vođenju timova prilikom rada na daljinu. Zaposlenici koji su uspjeli održati odgovarajuću razinu produktivnosti tijekom rada na daljinu, imali su visoku razinu samodiscipline, mogućnost neometanog rada, dobre komunikacijske vještine (jasno pisano izražavanje, upiti nadređenima samo po potrebi) te odlične vještine upravljanja vremenom. Rad na daljinu postaje standard današnjeg rada, stoga treba kontinuirano raditi na usavršavanju kompetencija koje će pridonijeti učinkovitosti i produktivnosti, a u konačnici i zadovoljstvu djelatnika koji rade na taj način.

LITERATURA

1. Aurer Jezerčić, I. (2020). Rad na daljinu. *Sigurnost i zaštita na radu*, Kem. Ind. Vol. 69 (11-12), pp. 715–717.
2. Backlinko. *Facebook Demographic Statistics: How Many People Use Facebook in 2021?* Dostupno na: <https://backlinko.com/facebook-users> [pristupljeno: 20. 6. 2021.]
3. Bilić, A. (2011). Rad na daljinu prema međunarodnom, europskom i hrvatskom radnom zakonodavstvu. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, god. 48, 3/2011., pp. 631.-647.
4. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*, M. E. P., Zagreb
5. Carté, P., & Fox, C. (2008). *Bridging the culture gap: A practical guide to international business communication*. Kogan Page Publishers.
6. Dobrijević, G. (2017). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Duraković, J. (2019). *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*. Fakultet političkih nauka, Sarajevo
8. EU Council. (2006). *Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning*. Dostupno na: https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning_en [pristupljeno: 20. 6. 2021.]
9. Fley Jobs (2021). *20 most Popular Work-from-Home Job Titles*. Dostupno na: <https://www.flexjobs.com/blog/post/20-most-common-work-from-home-job-titles-v2/> [pristupljeno: 26. 6. 2021.]
10. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
11. Gašparović, D. (2021). *10 poslova za rad na daljinu u 2021. godini*. Dostupno na: <https://travel-advisor.eu/10-poslova-za-rad-na-daljinu-u-2021-godini/> [pristupljeno: 25. 6. 2021.]
12. Geert Hofstede. *Kultura*. Dostupno na: <https://geerthofstede.com/> [pristupljeno: 10. 6. 2021.]
13. Guffey, M. E., & Loewy, D. (2012). *Essentials of business communication*. Cengage Learning.
14. Hrvatska enciklopedija. *Komunikacija*. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/komunikacija> [pristupljeno: 20. 6. 2021.]
15. ICPlan (2020). *Remote Work Communications: An Essential Guide*. Dostupno na: <https://icplan.com/blog/internal-communications/remote-work-communications-guide/>
16. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, XXV(2), str. 387-399. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/94882> (Datum pristupa: 26.06.2021.)
17. Lamza- Maronić, M., Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultetu Osijeku
18. Marković, L. (2012). *Vještine uspješne poslovne komunikacije*. Dostupno na: <http://www.centaruspjeha.com/vjestine-uspjesne-poslovne-komunikacije/> [pristupljeno: 25. 6. 2021.]

19. Mulki, J. P., Bardhi, F., Lassk, F. G., & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set up remote workers to thrive. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 63.
20. Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), 227-246.
21. Olson, M. H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187.
22. Riedl, C. i Woolley, A. W. Successful Remote Teams Communicate in Bursts. *Harvard Business Review*. Dostupno na: <https://hbr.org/2020/10/successful-remote-teams-communicate-in-bursts>
23. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Mate, Zagreb
24. Rosenberg, M. B. (2006). *Nenasilna komunikacija: jezik života*. Centar za mir, nenasilje i ljudska prava – Osijek, Osijek
25. Rouse, M. J., Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Masmmedia, Zagreb
26. Samovar, L.A, Porter, R.E., McDaniel, E.R. (2013). *Komunikacija između kultura*, Naklada Slap, Zagreb
27. Veinott, E. S., Olson, J., Olson, G. M., & Fu, X. (1999, May). Video helps remote work: Speakers who need to negotiate common ground benefit from seeing each other. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 302-309).
28. Wertz, J. (2020). Effective Ways To Engage And Connect With Remote Teams . Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2020/11/30/effective-ways-to-engage-and-connect-with-remote-teams/?sh=e66cbe61216a>
29. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

POPIS SLIKA

Slika 1 - Struktura komunikacije (Izvor: Jurković, 2012:389; prema: Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:22)	4
Slika 2 - Poslodavci koji svojim radnicima daju prijenosne uređaje za mobilnu vezu na Internet (Izvor: prema podacima Europskog ureda za statistiku, 2017).....	17
Slika 3 - Sučelje aplikacije Trello (Izvor: https://trello.com/ , 26. 6. 2021.).....	21

POPIS TABLICA

Tablica 1 – Koristi uspješne poslovne komunikacije (Izvor: Marković, 2012, http://www.centaruspjeha.com/vjestine-uspjesne-poslovne-komunikacije/ , 20. 6. 2021.).....	8
Tablica 2 – Učinkovito povezivanje „udaljenih“ timova (Izvor: Wertz, 2020).....	14
Tablica 3 – Učinkovito povezivanje „udaljenih“ timova (Izvor: Riedl i Woolley, 2020).....	22

PRILOZI

Tablica I Distanca moći (Izvor: Samovar et al., 2013: 81)

Poredak	Država	Poredak	Država
1	Malezija	27/28	Južna Koreja
2/3	Gvatemala	29/30	Iran
2/3	Panama	29/30	Tajvan
4	Filipini	31	Španjolska
5/6	Meksiko	32	Pakistan
5/6	Venezuela	33	Japan
7	Arapske zemlje	34	Italija
8/9	Ekvador	35/36	Argentina
8/9	Indonezija	35/36	Južna Afrika
10/11	Indija	37	Jamajka
10/11	Zapadna Afrika	38	SAD
13	Singapur	39	Kanada
14	Brazil	40	Nizozemska
15/16	Francuska	41	Australija
15/16	Hong Kong	42/44	Kostarika
17	Kolumbija	42/44	Njemačka
18/19	El Salvador	42/44	Velika Britanija
18/19	Turska	45	Švicarska
20	Belgija	46	Finska
21/23	Istočna Afrika	47/48	Norveška
21/23	Peru	47/48	Švedska
21/23	Tajland	49	Irska
24/25	Čile	50	Novi Zeland
24/25	Portugal	51	Danska
26	Urugvaj	52	Izrael
27/28	Grčka	53	Austrija

Tablica II Izbjegavanje nesigurnosti (Izvor: Samovar et al., 2013:83)

Poredak	Država	Poredak	Država
1	Grčka	28	Ekvador
2	Portugal	29	Njemačka
3	Gvatemala	30	Tajland
4	Urugvaj	31/32	Iran
5/6	Belgija	31/32	Finska
5/6	El Salvador	33	Švicarska
7	Japan	34	Zapadna Afrika
9	Peru	35	Nizozemska
10/15	Španjolska	36	Istočna Afrika
10/15	Argentina	37	Australija
10/15	Panama	38	Norveška
10/15	Francuska	39/40	Južna Afrika
10/15	Čile	39/40	Novi Zeland
10/15	Kostarika	41/42	Indonezija
16/17	Turska	41/42	Kanada
16/17	Južna Koreja	43	SAD
18	Meksiko	44	Filipini
19	Izrael	45	Indija
20	Kolumbija	46	Malezija
21/22	Venezuela	47/48	Velika Britanija
21/22	Brazil	47/48	Irska
23	Italija	49/50	Hong Kong
24/25	Pakistan	49/50	Švedska
24/25	Austrija	51	Danska
26	Tajvan	52	Jamajka
27	Arapske zemlje	53	Singapur

Tablica III Individualizam / kolektivizam (Izvor: Samovar et al., 2013:84)

Poredak	Država	Poredak	Država
1	SAD	26/27	Arapske zemlje
2	Australija	28	Turska
3	Velika Britanija	29	Urugvaj
4/5	Kanada	30	Grčka
4/5	Nizozemska	31	Filipini
6	Novi Zeland	32	Meksiko
7	Italija	33/35	Portugal
8	Belgija	33/35	Istočna Afrika
9	Danska	36	Malezija
10/11	Švedska	37	Hong Kong
10/11	Francuska	38	Čile
12	Irska	39/41	Singapur
13	Norveška	39/41	Tajland
14	Švicarska	39/41	Zapadna Afrika
15	Njemačka	42	El Salvador
16	Južna Afrika	43	Južna Koreja
17	Finska	44	Tajvan
18	Austrija	45	Peru
19	Izrael	46	Kostarika
20	Španjolska	47/48	Pakistan
21	Indija	47/48	Indonezija
22/23	Japan	49	Kolumbija
22/23	Argentina	50	Venezuela
24	Iran	51	Panama
25	Jamajka	52	Ekvador
26/27	Brazil	53	Gvatemala

Tablica IV Muževnost / ženstvenost (Izvor: Samovar et al., 2013:86)

Poredak	Država	Poredak	Država
1	Japan	28	Singapur
2/3	Austrija	29	Izrael
2/3	Venezuela	30/31	Indonezija
4/5	Italija	30/31	Zapadna Afrika
4/5	Švicarska	32/33	Turska
6	Meksiko	32/33	Tajvan
7/8	Irska	34	Panama
7/8	Jamajka	35/36	Iran
9/10	Velika Britanija	35/36	Francuska
9/10	Njemačka	37/38	Španjolska
11/12	Filipini	37/38	Peru
11/12	Kolumbija	39	Istočna Afrika
13/14	Južna Afrika	40	El Salvador
13/14	Ekvador	41	Južna Koreja
15	SAD	42	Urugvaj
16	Australija	43	Gvatemala
17	Novi Zeland	44	Tajland
18/19	Grčka	45	Portugal
18/19	Hong Kong	46	Čile
20/21	Argentina	47	Finska
20/21	Indija	48/49	Kostarika
22	Belgija	50	Danska
23	Arapske zemlje	51	Nizozemska
24	Kanada	52	Norveška
25/26	Malezija	53	Švedska
25/26	Pakistan		
27	Brazil		