

# Utjecaj kulture na stilove poslovnog komuniciranja

---

**Barukčić, Andrijana**

**Undergraduate thesis / Završni 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:145:706392>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij (*Ekonomija i poslovna ekonomija*)

Andrijana Barukčić

**UTJECAJ KULTURE NA STILOVE POSLOVNOG  
KOMUNICIRANJA**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij (*Ekonomija i poslovna ekonomija*)

Andrijana Barukčić

**UTJECAJ KULTURE NA STILOVE POSLOVNOG  
KOMUNICIRANJA**

Završni rad

**Kolegij:** Poslovno komuniciranje

**JMBAG:** 0010235006

**e-mail:** [abarukcic10@gmail.com](mailto:abarukcic10@gmail.com)

**Mentor:** Prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study (*Economics and Business Economics*)

Andrijana Barukčić

**THE INFLUENCE OF CULTURE ON BUSINESS  
COMMUNICATION STYLES**


Final paper

Osijek, 2024.

# IZJAVA

## 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 daje \_\_\_\_\_ 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. O 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: Andrijana Barukčić

JMBAG: 0010235006 OIB: 17594996575

e-mail za kontakt: abarukcic10@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Naslov rada: Utjecaj kulture na stilove poslovnog komuniciranja

Mentor/mentorica rada: Prof.dr.sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 2024. godine

Potpis \_\_\_\_\_



# Utjecaj kulture na stilove poslovnog komuniciranja

## SAŽETAK

Ovaj završni rad analizira utjecaj kulture na stilove poslovnog komuniciranja, s naglaskom na interkulturalne razlike među zemljama Kine, Japana, Sjedinjenih Američkih Država i Indije. Rad se bavi time kako kulturni čimbenici, uključujući vrijednosti, norme i poslovne običaje, oblikuju komunikacijske strategije unutar poslovnih okruženja. Detaljno se istražuju različiti stilovi verbalne i neverbalne komunikacije te se razmatraju ključni izazovi u interkulturalnim poslovnim interakcijama, poput stereotipa, kulturnih barijera i etnocentrizma. Posebna pažnja posvećena je načinima na koje poduzeća mogu premostiti te izazove kroz prilagodbu i razumijevanje kulturnih razlika, što u konačnici poboljšava poslovnu suradnju i učinkovitost. Zaključeno je da uspješna interkulturalna komunikacija može značajno unaprijediti globalne poslovne odnose, dok ignoriranje kulturnih razlika često vodi do nesporazuma i narušenih odnosa.

**Ključne riječi:** poslovna komunikacija, kultura, interkulturalna komunikacija, kulturne barijere

## **The influence of culture on business communication styles**

### **ABSTRACT**

This final paper analyzes the influence of culture on business communication styles, with an emphasis on intercultural differences between the countries of China, Japan, the United States of America and India. The paper deals with how cultural factors, including values, norms and business customs, shape communication strategies within business environments. Different styles of verbal and non-verbal communication are explored in detail and key challenges in intercultural business interactions, such as stereotypes, cultural barriers and ethnocentrism, are considered. Special attention is paid to the ways in which companies can overcome these challenges through adaptation and understanding of cultural differences, which ultimately improves business cooperation and efficiency. It was concluded that successful intercultural communication can significantly improve global business relations, while ignoring cultural differences often leads to misunderstandings and damaged relationships.

**Keywords:** business communication, culture, intercultural communication, cultural barriers

## SADRŽAJ

1.	UVOD.....	1
2.	POSLOVNO KOMUNICIRANJE .....	2
2.1	Načela poslovnog komuniciranja.....	2
2.2	Elementi poslovnog komuniciranja .....	3
2.3	Vrste poslovnog komuniciranja .....	4
2.3.1.	Usmena poslovna komunikacija .....	5
2.3.2.	Kontaktna (neverbalna) komunikacija.....	6
2.3.3.	Pisana poslovna komunikacija.....	8
2.3.4.	Elektronska poslovna komunikacija .....	9
3.	POSLOVNA KULTURA.....	10
3.1	Pojam kulture .....	11
3.2	Poslovna kultura u organizaciji.....	13
4.	INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA .....	15
4.1	Prepreke u interkulturalnoj komunikaciji .....	17
5.	KULTUROLOŠKE RAZLIKE ODABRANIH ZEMALJA.....	19
5.1	Kina.....	19
5.2	Japan .....	21
5.3	SAD.....	22
5.4	Indija .....	24
6.	ZAKLJUČAK.....	27
7.	LITERATURA .....	28
	POPIS SLIKA.....	32
	POPIS TABLICA .....	32



## 1. UVOD

Sve kulture proizlaze iz komunikacije. Način na koji se komunicira međusobno oblikuje kulturu, bilo u društvima, odnosima, organizacijama. Prethodna istraživanja pokazala su da se unatoč progresivnoj globalizaciji i brisanju granica između nacionalnih tržišta može uočiti fenomen jačanja kulturnih razlika među nacijama, religijama i etničkim skupinama, što često dovodi do komunikacijskih problema u globaliziranim zemljama. U kulturno raznolikom kontekstu gdje je upravljanje i koordinacija komunikacije s ljudima iz različitih sredina najveći izazov, učinkovita interkulturalna komunikacija još je važnija. Ovaj rad istražuje kako kultura utječe na stilove poslovnog komuniciranja, te na koji način to oblikuje međunarodne poslovne odnose.

Cilj ovog rada detaljno je analizirati razlike u stilovima poslovnog komuniciranja između različitih kultura te istražiti kako te razlike utječu na poslovne odnose i pregovore.

Svrha rada je pomoći čitatelju da bolje razumije kako kulturne razlike mogu oblikovati poslovnu komunikaciju, te kako se te razlike mogu nadjačati kroz prilagodbu i uvažavanje različitih komunikacijskih stilova.

Struktura rada podijeljena je u osam dijelova. Nakon uvodnog dijela, rad se bavi temeljnim pojmom komunikacije. U nastavku slijedi do koji pobliže opisuje poslovno komuniciranje, njegova načela, elemente i vrste poslovnog komuniciranja. Pojasnit će se i poslovna kultura i njene odrednice. Dio o interkulturalnoj komunikaciji razmatra prepreke koje se javljaju u komunikaciji među različitim kulturama. Kroz usporedbu kulturoloških razlika u odabranim zemljama, a to su Kina, Japan, Sjedinjene Američke Države i Indija, detaljizirat će se kako razlike utječu na poslovnu komunikaciju. Na samom kraju, ključne spoznaje sažimaju se u zaključku, a u literaturi podržavaju sva istraživanja prikazana u radu.

## **2. POSLOVNO KOMUNICIRANJE**

Tema komunikacije zabrinjavala je znanstvenike još od vremena stare Grčke, sve do modernog doba. Danas postoje razna tumačenja komunikacije, a sami izvor pojma komunikacije pronalazi se u mrtvom, točnije latinskom jeziku. Po I.A. Richardsu komunikacija se odvija kada jedan um tako djeluje na svoju okolinu da je pod utjecajem drugog uma, a u tom drugom umu se događa iskustvo koje je poput iskustva u prvom umu, i djelomično je uzrokovano tim iskustvom. Poprilično gruba i općenita, ali ova definicija primjenjiva je gotovo na sve vrste komunikacija. Komunikacija može izgledati jednostavno, no sam pojam komunikacije nije lako definirati zbog višeznačnosti koje prate izraz komunikacije. Komunikacija se ponekad odnosi na ponašanje, interakciju reakciju ili slično, stoga je važno razumjeti osnovne karakteristike komunikacije, koje uključuju sljedeće: postoji mnogo razloga za komunikaciju, komunikacija ima namjerni ali i nenamjerni učinak, komunikacija je obostrana, komunikacija zahtjeva sudjelovanje najmanje dvije osobe, komunikacija se događa čak i kada nije uspješna, a simboli predstavljaju ključni element komunikacije (Martić-Kuran, Jelić, 2014).

Poslovna komunikacija je proces razmjene ideja, mišljenja i informacija unutar i izvan poslovnog okruženja radi postizanja poslovnih ciljeva. U poslovnoj komunikaciji informacije su vrlo važne za poslovanje i samu organizaciju.

### **2.1 Načela poslovnog komuniciranja**

Poslovna komunikacija obuhvaća različite aktivnosti, od pisane i verbalne razmjene do neverbalnih znakova i međuljudskih interakcija. Učinkovita poslovna komunikacija odnosi se na prenošenje poruka i promicanje razumijevanja, povjerenja i suradnje. Informacija ima djelotvorni učinak samo onda kada su svi sudionici voljno uključeni u razgovor. Komunikacija je kompletna i uspješna jedino kada primatelj shvati poruku. Kako bi se ostvario uspješan poslovni kontakt bitno je uvažavati određena načela uspješne komunikacije. Ona su:

- Načelo jasnoće - poruka se prosljeđuje na najlakši način. Razumljivo izražavanje sposobnost je koja nije urođena i koja se da naučiti. Potrebno je steći navike u govoru i znanja za jasno iskazivanje vlastitih misli. Kako bi sugovornik lako shvatio poruku bitno je upotrebljavati znane riječi, jasne rečenice, te cjelokupnu misao ne prenositi u dijelovima nego u potpunosti.

- Načelo jezgrovitosti – najbitnije je ne pretjerivati u informiranju sugovornika. Ovo načelo ukazuje na umjerenost u broju informacija i poruka koje se upućuju. Bitno je pronaći „zlatnu sredinu“ između preopširnosti i škrtosti u izražavanju, jer ponekad ljudi koji su škrti na riječima sugovornika mogu dovesti do sumnje u njih, da prikrivaju svoje namjere i djeluju neuvjerljivo.
- Načelo omeđenosti sadržaja - ispuniti očekivanje sugovornika, a to je pridržavanje teme razgovora
- Načelo točnosti - obavezno je provjeriti informaciju prije nego se ona uputi primatelju. Tijekom razgovora se ne iznose informacije za koje nismo u potpunosti sigurni i za njih nemamo dokaze. Važno je imati na umu činjenicu da se dokazati može samo ono što je istinito.
- Načelo oblikovanja - sastavni dio poslovnog komuniciranja je odabrati pravilnu formu.

## **2.2 Elementi poslovnog komuniciranja**

Poslovna komunikacija uključuje nešto više od pukog prijenosa poruke. Ispravno tumačenje i razumijevanje poruke važno je sa stajališta organizacijske učinkovitosti. Prema Kuran i Jelić (2014.) postoji devet ključnih elemenata svake učinkovite komunikacije. To su:

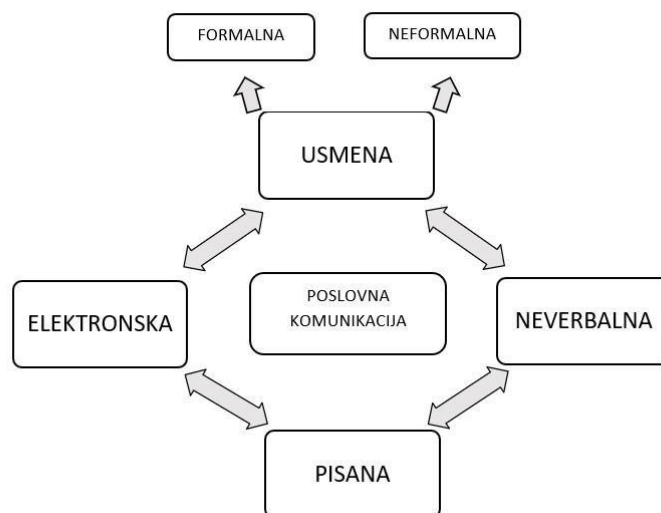
- Pošiljatelj poruke - grupa, pojedinac ili organizacija koja šalje poruku drugoj osobi, a pritom mora znati unaprijed raznolik niz odgovora, kao na primjer: Tko su primatelji njegove poruke? Što primatelj zna o njemu? Kakav odgovor očekuje?...
- Kodiranje poruke - proces kodiranja poruke uključuje kreativno i promišljeno organiziranje misli i ideja pošiljatelja u različite simbole koje šalje primatelju. Pošiljatelj mora biti siguran da primatelj razumije te simbole prije nego ih prenese. Oba sudionika moraju biti na istoj simboličkoj razini kako bi mogli razmjenjivati poruke putem tih simbola.
- Poruka - predstavlja simbolički sadržaj koji se razmjenjuje između pošiljatelja i primatelja putem različitih medija. Da bi bila učinkovita, poruka mora biti pažljivo osmišljena, jasna, uvjerljiva, točna i relevantna za primatelja. Također, treba biti lako razumljiva i aktualna u svom značenju.
- Mediji ili komunikacijski kanali – služe kao prijenosnici poruka od pošiljatelja do primatelja. Prije nego što pošiljatelj pošalje svoju poruku, mora biti svjestan sljedećih

aspekata: Koji su sve mediji kojima je primatelj izložen?, Koji mediji imaju veći, a koji manji utjecaj na primatelja?, Koliko dugo primatelj koristi određeni medij?...

- Primatelj poruke - ciljna točka pošiljatelja jesu organizacije, grupe ili sami pojedinac. Također se nazivaju, auditorijem, destinacijom ili odredištem poruke. Važno je da pošiljatelj zna tko su njegovi primatelji jer to značajno utječe na cijeli proces komunikacije.
- Dekodiranje poruke - postupak razumijevanja i interpretacije značenja poruke. Tijekom dekodiranja, primatelj analizira i tumači simboličke elemente poruke koja mu je poslana. Procesi kodiranja i dekodiranja međusobno su povezani i ovise jedan o drugome.
- Reakcija primatelja poruke - ima mnogo načina na koje primatelj može reagirati nakon što primi poruku. On može biti izložen poruci i mediju, ali to ne znači da će ju nužno i percipirati. Može ju gledati, a ne vidjeti, ili slušati, a ne čuti. Čak i ako je poruka ispravno dekodirana, to ne garantira očekivanu reakciju. Reakcija primatelja često će odražavati njegove stavove, potrebe, iskustva, interese, očekivanja i razne druge poznate i nepoznate čimbenike.
- Povratna informacija (feedback) - očekuje se jasan odgovor od primatelja koji može stići odmah, sa zakašnjenjem ili uopće ne stići. Ponekad pošiljatelji ne dobiju povratne informacije jer poruke ne stignu do primatelja ili oni zbog manjka interesa na njih ne žele odgovoriti.
- Smetnje u komunikaciji – mnoštvo poruka se izgubi ili zastane u procesu između slanja i primanja. Mnogo njih se tijekom prijenosa iskrivi pa ih primatelj drugačije dekodira. U najvećoj mjeri uzrok svih konfliktnih stanja i stresnih situacija u organizaciji jesu smetnje u komunikaciji.

### **2.3 Vrste poslovnog komuniciranja**

Govor i pisanje se najprije podrazumijevaju u poslovnoj komunikaciji. U velikoj mjeri se poslovna komunikacija realizira putem neverbalne komunikacije, koja je jednako važna kao i verbalna komunikacija. Te dvije vrste komunikacija, verbalna i neverbalna, se u poslovanju učestalo kombiniraju, a mogu se dalje razgranati na usmenu tj. verbalnu, pisanu, neverbalnu i elektronsku poslovnu komunikaciju.



Slika 1. Načini poslovnog komuniciranja

Izvor: Izrada autora, prema M. Lamza-Maronić, J. Glavaš: Poslovno komuniciranje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 22.

U nastavku rada će se objasniti načini, odnosno vrste poslovne komunikacije koje su prikazane na slici 1.

### 2.3.1. Usmena poslovna komunikacija

U svakodnevnom komuniciranju najčešće se koristi usmena komunikacija. Usmenom komunikacijom prenose se vijesti, poruke i informacije unutar menadžmenta i organizacije. Za govorno, tj. verbalno izražavanje najvažnije sredstvo komunikacije je jezik jer zbog njega se razmjenjuju ideje, stavovi, misli i prenose poruke. U poslovnom okruženju poruke, vijesti i informacije se razmjenjuju među sugovornicima najčešće javnim govorom, razgovorom, raspravom ili podnošenjem izvještaja. Učinkovitost usmene komunikacije ovisi o pošiljatelju i primatelju poruke, a najbitnije je da se poruka shvati na adekvatan način. Usmeni dogovori ne ostavljaju pismeni trag, stoga ih je potrebno dodatno potvrditi pismenom komunikacijom (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.). Taj izostanak pisanog traga najveći je nedostatak usmene komunikacije. S druge strane, prema Fox (2006.) najveće prednosti usmene komunikacije jesu: neposredna i veća mogućnost prilagođavanja poruke primateljima, brže otklanjanje mogućih nejasnoća, sigurnost prijema poruke i mogućnost postavljanja pitanja.

Usmenu komunikaciju još možemo podijeliti na formalnu i neformalnu. Lamza-Maronić i Glavaš (2008.) ističu kako je formalno izražavanje od izuzetnog značaja za uspješnost komunikacije i svakodnevno poslovanje. Formalnim usmenim izražavanjem službeno se

prenose informacije u poslovnom okruženju. Ona je učestala kod zaposlenika koji su na različitim društvenim razinama ili položajima u organizaciji, dok će oni koji su na sličnom ili istom statusu težiti neformalnom izražavanju. Neformalno izražavanje u radnom okruženju podrazumijeva različite načine osobne neslužbene komunikacije i onaj „neslužbeni dio tvrtke“. Veći broj osoba u kraćem vremenu se informira na brz i jeftin način uz osiguranje uzvratnog odgovora u vrlo kratkom vremenu.

Prema R. Fox (2006.) usmena poslovna komunikacija dijeli se na razgovor, diskusiju, javno izlaganje i izvješćivanje. Razgovor ima važnu prednost nad pisanom ili elektronskom komunikacijom jer se ostvaruje velika brzina komunikacije. Kod razgovora olakšava to što pošiljatelj odmah dobiva povratnu informaciju pa ima priliku poruku promijeniti ili pojasniti. Kod promjene poruke pošiljatelj pokušava promijeniti mišljenje sugovornika, što nazivamo uvjeravanjem. Jednako važna stavka razgovora jest slušanje koje je složeno u jednakoj mjeri kao i govorenje. Bitno je slušati sugovornika kako bi se dobro razumjela informacija i mogao formirati stav.

Usmena se komunikacija koristi u razne svrhe u organizaciji i može se reći da najkorišteniji oblik komunikacije. Bezić, Blažević Miše (2014.) navode što sve uključuje usmena komunikacija, a to su: sastanci, rasprave, razgovori licem u lice, govori, telefonski razgovori itd. Usmena komunikacija ne može uvijek proći bez „problema“ i ponekad može biti neugodna. Poslovne vođe sebe smatraju odličnim komunikatorima, dok se većina zaposlenika s tim ne slaže. Bitno je konstantno raditi na usavršavanju komunikacijskih vještina i poticanju otvorene komunikacije radi poboljšanja odnosa između zaposlenika i produktivnosti posla. Poželjno je iskoristiti mogućnost organiziranja sastanaka kako bi se riješili postojeći problemi i umanjili potencijalni budući problemi između zaposlenika. Na njima je važno razgovarati i o napretku i ciljevima kako bi se motivirali zaposlenici i što uspješnije obavljali posao.

### **2.3.2. Kontaktna (neverbalna) komunikacija**

Kontaktne – neverbalne izričaj je zapravo nadopuna usmenom izražavanju, a komunicira se „bez izgovorenih riječi“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.). Ona označava nesvjesni dio izražavanja. Najčešće se prenose stavovi, emocije, osjećaji, raspoloženja, i mišljenja sugovornika koji sudjeluju u razgovoru. Ovakva vrsta komunikacije sadržava razne komponente kao na primjer gestikulacija, kontakt očima, izrazi lica, brzina govora, ton glasa i položaj tijela i brojne druge. Korisno je razumjeti znakove kako bi se pravilno tumačila primljena poruka u slučaju da je ona nepotpuna ili nedorečena. Govor tijela ili „body language“ ima izuzetan utjecaj na stvaranje

dojma o osobi i prenošenje informacija. Osoba kada koristi neverbalnu komunikaciju zna biti nesvjesna na koji način prenosi poruku jer komunikacija može biti u tolikoj mjeri suptilna.

Lamza-Maronić, Glavaš (2008.) navode odijevanje, osjećaje, komunikaciju pogledom, aktivno slušanje i šutnju kao sastavnice koje su od nezamjenjive važnosti pri razumijevanju i interpretaciji.

- Odijevanje - u prvih 7 do 8 sekundi nakon susreta gradi se i stvara osobno mišljenje na temelju fizičkog izgleda. Odjeća je bitna jer se njome nesvjesno šalju signali o socijalnom statusu, financijskom stanju, uspjehu u životu, stavu prema sugovornicima i okruženju. Bitno je znati uskladiti osobni izgled s komunikacijskom situacijom. Važno je da odjeća bude uredna, neupadljiva i čista.
- Osjećaji - njih pokazuju lice i tijelo, ovisno o spolu i osobnosti sugovornika. Lice pokazuje kako se sugovornici osjećaju kroz 7000 različitih izraza, dok tijelo izražava jačinu tih osjećaja. Najučestaliji znakovi koje lice pokazuje su uгода, neugoda, pozornost, odbacivanje, opuštenost, napetost, trenutno raspoloženje, veselje, tugu dosadu...
- Komunikacija pogledom - ona usmjerava pozornost i tijek sudionika tokom komuniciranja, prati i olakšava davanje povratne informacije, signalizira početak i kraj. Glavni organ primanja i prihvaćanja jesu oči. Zjenicama, očnim mišićima i samim očima primi se više od 80% informacija. Komunikacija očima izbjegava se u neugodnim situacijama, kada su sugovornici uvrijeđeni i nezainteresirani za temu.  
Komunikaciju pogledom potrebno je kontrolirati, odnosno važno je pravilno ju usmjeriti, ne pretjerivati u trajanju ili neprestano zuriti u sugovornika kako bi se izbjegle neugodnosti.
- Aktivno slušanje - komunikacija tijelom kod koje se sugovornik u potpunosti usredotoči na ostale sugovornike i pokušava shvatiti razmišljanje, razumjeti stajališta i ne prekidati tijekom misli. Što se tiče ponašanja tijekom aktivnog slušanja, podrazumijeva se gledanje sugovornika u lice, nasmiješenost, klimanje glavom za odobravanje, razumijevanje i interpretiranje usmenog i tjelesnog izričaja. Stoga, važno je biti spreman na iskreno zanimanje za sugovornika i trenutačno biti spreman na slušanje.
- Šutnja – bez obzira šuti li se ili govori, može se reći da se komunicira. Šutnja je također dio komunikacije, jer u tom slučaju naše tijelo govori za nas. Istraživanja pokazuju da

utjecaj na osobe koje se nalaze u procesu komunikacije, najviše ima izraz lica i govor tijela, odnosno 50 %, izgovorene riječi 10% i ton glasa 40% (Rouse i Rouse 2005).

Neverbalna komunikacija i šutnja su blisko povezane stoga se može reći kako neverbalna komunikacija ima veće značenje, nego riječi koje izgovorimo.

### **2.3.3. Pisana poslovna komunikacija**

Pisana poslovna komunikacija ima nekoliko prednosti nad usmenom zato što ljudi obično više razmišljaju što će napisati nego što će izgovoriti, jer jednom napisana poslovna komunikacija postaje trajan zapis (Rouse, 2005). Dva načina komunikacije ljudi jesu usmena i pisana komunikacija. Za pisanu komunikaciju može se reći da je najviše napredovala, kada se pogleda evolucija, od klinastog pisma i crteža u spiljama došlo se do e-pošte, SMS poruka, postova, izvještaja i brojnih drugih oblika pisane komunikacije. Prema su (2014.) 1820. godine kao mi je znalo pisati samo 12% ljudi, dok danas otprilike 86% svjetske populacije zna pisati i čitati. Sve pisane komunikacije koje se koriste u profesionalnom okruženju poput izvješća, dopisa i e-pošte nazivaju se poslovnim pisanjem. Neki od primjera poslovne pisane komunikacije su (Novak, 2014.):

- E-pošta
- SMS poruke
- Postovi na blogu
- Poslovna pisma
- Izvještaji
- Prijedlozi
- Ugovori
- Priručnici za zaposlenike
- Podsjetnik
- Bilteni
- Instant poruke
- Faksovi
- Oglasi
- Brošure
- Vijesti.

Glavna prednost kod pisane komunikacije je to što ostaje trajan zapis, a negativna strana je što je ona sporija od verbalne komunikacije. Sve informacije koje su važne ići će pisanim putem



jer ono omogućuje pripremu i planiranje za sastavljanje takve poruke. Pisana se komunikacija realizira pomoću izvješća ili obrazaca. Što se tiče izvješća, da bi bilo efikasno, ono mora biti jezgrovito, informativno, pregledno i logično. Podnosi se na osobnu inicijativu ili na nalog nadređenoga. Kao elemente izvješća R.Fox (2006., str.67.) navodi: povod, postupak, nalaz, zaključak, preporuka, prilozi, potpis i datum. Obrasci služe kako bi ubrzali protok svih informacija kroz organizaciju jer su jednostavni. Mogu se uvoditi novi obrasci, izmjenjivati postojeći, ali preporuka je da se pregledavaju već postojeći obrasci. Više obrazaca se izdaje ako je područje koje se ispituje preopširno.

#### **2.3.4. Elektronska poslovna komunikacija**

Elektronska ili kraće rečeno e-komunikacija je suvremeni oblik u organizacijama. Razvojem informacijsko komunikacijskih tehnologija raste i opcija jednostavnog i brzog savladavanja vremena i prostora. Zbog niskih troškova, jednostavnog korištenja i dostupnosti ova vrsta komunikacije postala je gotovo neizostavna u svakoj organizaciji. Organizacije zamjenjuju tradicionalnu komunikaciju telefonom, poštom ili faksom sa novom i naprednijom elektronskom komunikacijom i ona se provodi putem računala. Kako bi se omogućila razmjena informacija potrebno je da računala budu mrežno i internetski povezana. Organizacija mora imati razvijen informacijski sustav kako bi se komunikacija unutar nje mogla provoditi. Neki od načina elektronske komunikacije su WWW, elektronička pošta, komunikacija u skupini putem e-pošte, tekstualne poruke, komunikacija temeljem videokonferencije, neformalna elektronska komunikacija pomoću Web zabilješke (Lamza-Maronić, Glavaš 2008.). Takva vrsta komunikacije zaposlenicima omogućava brže i jednostavnije uspostavljanje veze s fizički udaljenom osobom i olakšava svakodnevni rad kod ponavljajućih i preciznih zadataka.

### 3. POSLOVNA KULTURA

Poslovni uspjeh danas je značajno vezan uz poslovnu kulturu, poslovnu etiku poduzeća te kulturu komuniciranja. Poslovna kultura se odnosi na zajedničke vrijednosti, stavove, standarde i uvjerenja koja karakteriziraju članove organizacije i definiraju njezinu prirodu. Grade ju pojedinci koji su udruženi bez obzira što imaju različite poglede, shvaćanja i interese.

Oni bez obzira na različitosti moraju raditi kao jedno i dogovoriti temeljne principe djelovanja. Osnova poslovne kulture jest ekonomija jer označava sistem koji obuhvaća načine proizvodnje, potrošnje, razmjene i raspodjele. U takvim uvjetima poslovna kultura služi kao vezivno tkivo raznih segmenata ekonomije. Poslovna kultura regulira odnose u organizaciji, u međusobnom ponašanju zaposlenih u organizaciji i izvan nje. Vrlo važan sistem u organizaciji je sistem motivacije. Što je on efikasniji i na višoj razini, samim time i nivo poslovne kulture je na višoj razini. Uz motivaciju su tu i sustavi nagrađivanja, simboli i tolerancija koji uvelike doprinose uspjehu poslovanja.

Razna se pitanja postavljaju kada se radi o poslovnoj kulturi, kao na primjer, što je poslovna kultura?, kako ju prepoznati unutar organizacije?, mijenja li se ona? i mnoga druga. Naime, jedno od važnijih koje se postavlja odnosi se na njene čimbenike. Kao što na organizaciju utječu brojni čimbenici jednako tako utječu i na samu poslovnu kulturu. Čimbenici koje A. Sharplin, prema Gordon, Mondy, Sharplin i Premeaux (1990., str. 623) navodi, prikazani na slici 2., jesu odnosi u radnoj grupi, stil vođenja menadžera, obilježja organizacije te upravni procesi, koji opstaju u organizaciji.



Slika 2. Čimbenici koji djeluju na kulturu poduzeća

Izvor: Izrada autora prema: P. Sikavica, M. Novak, Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 594., (1999.)

### 3.1 Pojam kulture

Kako bi se bolje razumjela poslovna kultura potrebno je poznavati pojam kulture. Eagleton (2002.) ima najsveobuhvatnije objašnjeno značenje pojma kulture. On u svom tumačenju kulturu uvijek povezuje s prirodom pa zbog toga kaže kako se kultura u engleskom jeziku nakon prirode smatra jednom od najsloženijih riječi. Pojam kulture se u općem smislu stavlja nasuprot prirodi i za njega se kaže da je jedan od najsloženijih pojmova u društvenim i humanističkim znanostima. Prema definiciji E. B. Tylora (1871), kultura obuhvaća znanje, vjerovanja, umjetnost, moral, zakone i običaje. Ova se definicija ističe kao prva znanstvena i najšira definicija. Osim toga, za razliku od današnjeg duhovnog značenja koje kulturu povezuje sa simboličkim svijetom odvojenim od tjelesnih potreba, izvorno se odnosila na materijalne procese kolonizacije, štovanja, obrade i plodnosti zemlje. Kroz povijest, pojam kulture oscilirao je između prirode i duha, nužnosti i slobode, antropologije i estetike, što je rezultiralo unutarnjom podijeljenošću i stalnim pokušajima njezina prevladavanja.

Kultura je ključan element ne samo organizacijama nego i samoj komunikaciji, jer bez nje ne bi ni bilo komunikacije. Ona ljudima pojašnjava sve što je i što postoji, način na koji je sve to nastalo te što bi ono trebalo biti. Upravo u situacijama koje ne možemo predvidjeti ili u potpunosti razumjeti nastaje kultura. Ona pruža usmjerenje, red i vodstvo u svim etapama

rješavanja problema, na način da daje ispravne i isprobane metode ispunjavanja društvenih, osobnih i psiholoških potreba. Prema Schiffmanu i Kamuku (2004.) kultura s obzirom na svoju prirodu iziskuje detaljnije istraživanje karaktera cjelokupnog društva uzimajući u obzir čimbenike kao na primjer umjetnost, glazba, zakoni, religija, znanje, hrana, poslovni partneri i brojne drugi koji društvu daju jedinstven okus. Kako navodi Radošević (2020.) društvena organizacija, religija, jezik, vrijednosti i povijest smatraju se osnovnim elementima kulture.

Povijest je ključni sastojak svake kulture i prenosi se kroz generacije. Sve kulture imaju zajedničko vjerovanje da im povijest služi kao putokaz prema budućnosti. Specifična povijest svake kulture čini je jedinstvenom i drugačijom od drugih. Priče iz prošlih vremena oblikuju korijene kulture i važan su dio njena identiteta (Stuburić, 2021.). Kada pričamo o društvenim organizacijama one uključuju različite skupine poput škola, obitelji ili plemena. One prikazuju načine na koje se ljudi međusobno povezuju kako bi ostvarili zajedničke ciljeve. Kroz njih se stvaraju komunikacijski odnosi i oblikuju se pravila ponašanja. Također, kultura u sklopu tih struktura dodjeljuje uloge članovima društva, uz definirana očekivanja u pogledu njihovog ponašanja, stavova pa i samog načina odijevanja (Samovar i sur., 2013.).

Religija je jedan od ključnih faktora koji oblikuje kulturu i način na koji članovi određene zajednice međusobno komuniciraju. Sve kulture posjeduju svoja jedinstvena religijska uvjerenja, koja se očituje kroz razne ceremonije, obrede i rituale. Religija zna utjecati na pojedinca, a da on toga nije ni svjestan. Religija ima ključnu ulogu u oblikovanju načina komunikacije između ljudi. Njeno proučavanje može nam pružiti dragocjene uvide u vjerovanja, vrijednosti i običaje članova određene kulture, što je ključno za učinkovitu komunikaciju s njima (Radošević, 2020.). Ako govorimo o vrijednostima, one su neizostavan dio kulture i neraskidivo su povezani. One su tu da predstave društveno definirane standarde onoga što je poželjno, dobro i lijepo te služe kao smjernice društvenom životu. Važne su jer oblikuju način i ponašanje pojedinca koji djeluje unutar vlastite kulture. Članovi jednake kulture koriste isti sustav vrijednosti kako bi prosuđivali što je društveno prihvatljivo, a što nije (Samovar i sur., 2013.). Jezik je temeljno sredstvo komunikacije koje omogućava razmjenu informacija među ljudima. Može se definirati kao alat ili medij koji služi za izražavanje mišljenja i dijeljenje ideja. Jezik je jedan od glavnih kanala kroz koji se prenosi kultura. Način korištenja jezika odražava karakteristike određene kulture, ali i individualne osobine pojedinca (Stuburić, 2021.).

### 3.2 Poslovna kultura u organizaciji

Od 1980-ih godina zabilježen je rastući interes istraživača za proučavanje poslovne kulture, s ciljem objašnjenja poslovnog ponašanja u kontekstu društvenih uvjeta tog razdoblja. Unatoč brojnim pokušajima, sam pojam poslovne kulture do danas nije dobio jednoznačnu definiciju. Razlike u definiranju ovog pojma mogu se pronaći u različitim teorijskim pristupima, različitim aspektima i elementima kulture, njenoj višedimenzionalnosti, različitim istraživačkim metodama, kao i u načinima mjerenja, brojnim čimbenicima koji je oblikuju, te njenim funkcijama i posljedicama (Sušan, 2005, str. 37). Neki autori ističu da precizno definiranje poslovne kulture možda nije ni moguće, s obzirom na to da je riječ o vrlo složenom konceptu. Poslovna kultura spada među tzv. "meke" varijable organizacije, koje su uglavnom nevidljive i teško dostupne osjetilima, što otežava njihovo opažanje, istraživanje i mjerenje. Ovi faktori doprinose tome da istraživači još uvijek u manjoj mjeri istražuju poslovnu kulturu u praksi. Međutim, nekoliko istraživanja (Bahtijarević-Šiber, 1992; Sušan, 2005; Rudelj, 2011) pokazalo je da se, uz korištenje odgovarajućih modela, istraživanje poslovne kulture može provesti relativno jednostavno, te da takva istraživanja mogu donijeti korisne rezultate za organizacije i menadžment.

Većina autora u definicijama poslovne kulture ističe elemente kao što su ponašanje, uvjerenja, mišljenja, vrijednosti i norme, koji upućuju na način poslovanja i života unutar organizacije. Na primjer, Handy (1986) poslovnu kulturu opisuje kao skup vrijednosti, normi i uvjerenja, dok Bahtijarević-Šiber (1992) definira poslovnu kulturu kao relativno stabilan i specifičan sustav ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji usmjeravaju aktivnosti i način razmišljanja pojedinaca i grupa unutar poduzeća. Hofstade (1998) koristi zanimljivu definiciju, gdje poslovnu kulturu naziva kolektivnim „programiranjem uma“. Ova fraza ne podrazumijeva doslovno programiranje ljudi poput strojeva, već sugerira da svaka osoba tijekom života razvija određene obrasce mišljenja, osjećanja i potencijalnih reakcija, koji ih vode ka sličnim reakcijama u sličnim situacijama (Jeknić, 2011).

Poslovna kultura često se opisuje kao "integrator i regulator društvenih odnosa u poduzeću" (Alvesson, 2002, str. 44). Ova metafora sažeto objašnjava ključne funkcije koje poslovna kultura ima unutar svake organizacije. Njezina se uloga može promatrati kroz utjecaj na različite elemente menadžmenta i organizacije, kao i na cjelokupnu poslovnu uspješnost i razvoj poduzeća. Poslovna kultura ima središnju ulogu u svim aspektima organizacijskog života, te iz

te pozicije utječe, primjerice, na strategiju (Gupta, 2011), vodstvo (Tsai, 2011), organizacijsku lojalnost (McKinnon, Harrison, Chow & Wu, 2003), organizacijsko učenje i upravljanje znanjem (Freiling & Fichtner, 2010). Kultura djeluje kao ljepilo koje povezuje organizaciju kako bi postigla željene rezultate. Kroz svoj utjecaj na navedene elemente, ona također posredno utječe na poslovne rezultate. Osim toga, poslovna kultura ima i izravan utjecaj na poslovnu uspješnost (Sackmann, 2010; Awadh & Alyahya, 2013).

## 4. INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA

Interkulturalna komunikacija postoji otkako postoje ljudske zajednice, ali u prošlosti nije bila definirana i proučavana kao danas. Prvi oblici interkulturalnih kontakata zapaženi su već u doba plemenskih društava, kada bi se članovi različitih plemena susretali i uočavali razlike u ponašanju i ophođenju između svojih zajednica. Takvi susreti postavili su temelje za razumijevanje kulturnih razlika, koje su se kroz povijest postupno sve više analizirale.

U današnjem dobu globalizacije i digitalnog poslovanja, interkulturalna komunikacija postaje sve važnija. U svakodnevnom životu, bilo privatnom ili profesionalnom, ključno je razumjeti pojam interkulturalne komunikacije i njezinu definiciju. Prema Bovee i Thill (2012), interkulturalna komunikacija uključuje razmjenu poruka između pojedinaca čije kulturne pozadine mogu utjecati na različita tumačenja verbalnih i neverbalnih signala. Savladavanje kulturnih razlika od presudne je važnosti za uspješnu komunikaciju, što zahtijeva osnovno poznavanje kulturnih varijacija i strategija za njihovo upravljanje. Samovar i sur. (2013) navode da se interkulturalna komunikacija odvija kada informacije prelaze između osoba iz dviju različitih kultura. Drugim riječima, ona se pojavljuje kada su kulturni okviri i simbolički sustavi toliko različiti da mogu mijenjati način na koji se odvija komunikacija. Prema Bovee i Thill (2012), kultura i komunikacija su usko povezane i gotovo je nemoguće odvojiti ih jedna od druge. Utjecaj kulture očituje se u načinu na koji ljudi komuniciraju, jeziku koji koriste, neverbalnim porukama koje šalju te u načinu na koji doživljavaju druge osobe.

U interkulturalnim komunikacijama, pažnja se ne usmjerava na kulturne razlike među pojedincima, već na različite komunikacijske procese između grupa ili pojedinaca iz različitih kulturnih sredina. Interkulturalna komunikacija je vještina koja se razvija i usavršava tijekom života. Prema Novak Miliću (2006), citiranom u Bašiću (2014), interkulturalna kompetencija obuhvaća nekoliko ključnih aspekata:

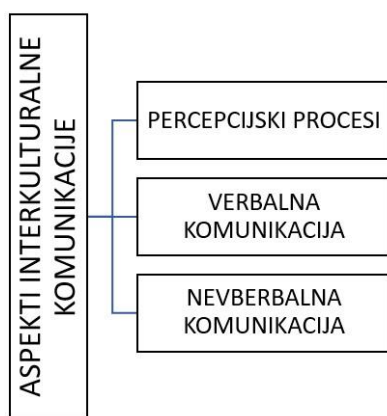
1. Karakterne osobine poput prilagodljivosti, smisla za humor, strpljenja, otvorenosti, znatiželje, empatije, poštovanja razlika i suzdržavanja od prosudbi
2. Tri osnovna područja: sposobnost uspostavljanja i održavanja međuljudskih odnosa, sposobnost učinkovite komunikacije uz minimalni gubitak značenja, te sposobnost suradnje u postizanju zajedničkih ciljeva
3. Četiri dimenzije: znanje, pozitivni stavovi, vještine i svijest

4. Visoka razina jezične kompetencije
5. Različiti stadiji razvoja kroz vrijeme.

Prema Tubbsu (2010.), postoje tri glavna pristupa istraživanju interkulturalnih komunikacija:

1. Pristup iz društvenih znanosti – koristi metode i teorije iz psihologije i sociologije za proučavanje utjecaja kulture na komunikaciju, s ciljem opisa i usporedbe kulturnih aspekata.
2. Interpretativni pristup – oslanja se na antropološke i lingvističke metode, kao i na terenska istraživanja i osobne opservacije. Ovaj pristup teži razumijevanju ponašanja umjesto samo njegovom predviđanju, smatrajući komunikaciju kao sredstvo za stvaranje i održavanje kulture.
3. Kritički pristup – usmjeren je na promjenu stvarnosti kroz analizu odnosa moći unutar kultura, s naglaskom na socijalne, ekonomske i povijesne kontekste. Cilj je ne samo razumjeti ponašanje, već i potaknuti promjene analizom kulturnih tekstova i proizvoda.

Samovar i suradnici (2013.) ističu da interkulturalna komunikacija uključuje prilagodbu promjenama u društvenim odnosima te upravljanje tim promjenama na međunarodnoj i nacionalnoj razini. Uspješno vođenje interkulturalne komunikacije zahtijeva značajan napor kako bi se razumjeli i interpretirali obrasci ponašanja različitih kulturnih grupa.



Slika 3. Aspekti interkulturalne komunikacije

Izvor: Izrada autora prema: Bedeković, V. (2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta,

Veleučilište u Virovitici, Virovitica, str. 134



U proučavanju interkulturene komunikacije, ključno je razmotriti jedinstvene kulturne čimbenike koji čine temelj interakcije. Bitni elementi interkulturene komunikacije obuhvaćaju procese percepcije, kao i aspekte verbalne i neverbalne komunikacije (Bedeković, 2010).

Percepcija igra ključnu ulogu u interkulturalnoj komunikaciji jer omogućava interpretaciju bitnih karakteristika okoline, uključujući prostor, vrijeme, oblike i intenzitet. Kultura značajno oblikuje kako doživljavamo i razumijemo društvene fenomene. Socijalna percepcija, zajedno s vjerovanjima, stavovima i društvenom organizacijom, utječe na naše viđenje svijeta. Neverbalna komunikacija, uključujući geste, facijalnu ekspresiju, kontakt očima i prostorne aspekte, dodatno doprinosi uspjehu komunikacije jer može prenijeti emocije i stavove koji nadmašuju verbalne poruke. Verbalna komunikacija, iako ključna za prijenos informacija, u velikoj mjeri ovisi o pravilnom razumijevanju neverbalnih signala, što je važno za potpunu i uspješnu interakciju (Bedeković, 2010).

#### **4.1 Prepreke u interkulturalnoj komunikaciji**

U interkulturalnoj komunikaciji postoje brojne prepreke koje mogu ometati učinkovitu interakciju među ljudima iz različitih kulturnih sredina. Ključni izazovi uključuju stereotipe, predrasude, etnocentrizam, kulturni šok, rasizam, povlačenje i tjeskobu.

**Stereotipi** predstavljaju pojednostavljene slike ili pretpostavke o određenim grupama ljudi koje se temelje na ograničenim informacijama ili netočnim uvjerenjima. Ovi generalizirani prikazi često dolaze s negativnim predodžbama i mogu dovesti do nesporazuma i konflikata u interkulturalnoj komunikaciji. Stereotipi mogu biti pozitivni, ali su u većini slučajeva povezani s negativnim predrasudama koje ometaju objektivnu procjenu i pravičan tretman (Šakaja, 2001).

**Predrasude** su unaprijed oblikovani negativni stavovi prema pojedincima ili grupama temeljenim na njihovom pripadnosti određenoj skupini. One se manifestiraju kao spoznajne, emocionalne i ponašajne komponente i mogu uzrokovati diskriminaciju i nepravedan tretman. Predrasude često nastaju zbog nedostatka informacija i nepovjerenja, što može rezultirati ozbiljnim problemima u međuljudskim odnosima i komunikaciji (Jurešić, 2017).

**Etnocentrizam** se odnosi na uvjerenje da je vlastita kultura superiornija od drugih. Ovaj stav može uzrokovati negativno vrednovanje drugih kultura i stvoriti prepreke u izgradnji pozitivnih

odnosa s pripadnicima tih kultura. Etnocentrični pojedinci često smatraju da su njihovi kulturni običaji i vrijednosti univerzalno ispravni, što može uzrokovati sukobe i nesporazume (Špram, 2010).

**Kulturni šok** nastaje kada se pojedinci suoče s drastičnim promjenama u kulturnim normama i običajima, što može uzrokovati osjećaj izgubljenosti i stresa. Kulturni šok može izazvati anksioznost zbog gubitka poznatih društvenih simbola i normi, što otežava prilagodbu i razumijevanje novih kulturnih okvira. Prevladavanje kulturnog šoka obično zahtijeva učenje o novoj kulturi, strpljenje i aktivno sudjelovanje u novim kulturnim iskustvima (Porter i sur., 2013).

**Rasizam** je uvjerenje u inherentnu superiornost jedne rase nad drugom i može uzrokovati teške socijalne posljedice, uključujući diskriminaciju, genocid i druge oblike nasilja. Rasizam je i dalje prisutan unatoč naporima da se promiče jednakost i različitost, te može ozbiljno utjecati na međukulturalne odnose i organizacijske dinamike (Leone, 1978).

**Povlačenje** je strategija izbjegavanja komunikacije koju ljudi koriste kada se osjećaju nesigurno ili zbunjeno u interkulturalnim situacijama. Ovo ponašanje može biti rezultat straha od neuspjeha u komunikaciji ili priznanja vlastite nekompetentnosti. Povlačenje često sprječava razvoj konstruktivnih dijaloga i suradnje, dok otvorena komunikacija može donijeti pozitivne rezultate (Samovar, 2003).

**Tjeskoba** se pojavljuje kada ljudi osjećaju nelagodu zbog nepoznatih kulturnih elemenata. Ova nelagoda može otežati komunikaciju i razumijevanje, često dovodeći do izbjegavanja interakcije ili stvaranja pogrešnih zaključaka. Tjeskoba prema nepoznatom može otežati proces prilagodbe i integracije u novu kulturnu sredinu (Thomas i Inkson, 2004).

Za uspješno prevladavanje ovih prepreka i unapređenje interkulturalne komunikacije, ključno je raditi na razumijevanju i prihvaćanju različitih kulturnih normi i vrijednosti. Obrazovanje o drugim kulturama, svijest o vlastitim predrasudama i aktivno angažiranje u novim kulturnim iskustvima mogu značajno poboljšati međukulturalne odnose. Kvalitetno upravljanje raznolikošću može donijeti mnoge prednosti organizacijama, uključujući povećanu kreativnost, fleksibilnost i poboljšane marketinške strategije (Taylor, 2004)

## 5. KULTUROLOŠKE RAZLIKE ODABRANIH ZEMALJA

U ovom poglavlju usporedit će se i analizirati zemlje koje su na kulturološkoj razini različite, a to su Kina, Japan, SAD i Indija. Detaljnije će se prikazati svaka zemlja kroz kulturu, komunikaciju, poslovni bonton, oblačenje, ponašanje tijekom objedovanja itd.

### 5.1 Kina

Kina, kao najnaseljenija zemlja na svijetu i značajan igrač u globalnom gospodarstvu, zahtijeva razumijevanje specifičnih kulturnih i poslovnih normi kako bi se uspješno surađivalo s njenim partnerima. Kina njeguje bogatu kulturnu baštinu koja značajno utječe na poslovne običaje i komunikaciju. (Vujić i sur., 2016.)

**1. Kulturni Koncepti:** U kineskoj kulturi, ključno je razumjeti pojmove poput čuvanja obraza, skromnosti, međusobne povezanosti i kolektivizma. Konfucijanizam, filozofija koja duboko oblikuje kinesko društvo, naglašava važnost harmoničnih i jasno definiranih međuljudskih odnosa. Prema konfucijanskim učenjima, zajednica je važnija od pojedinca, i svaka osoba je definirana kroz svoje odnose s drugima (Vujić i dr., 2016: 246).

**2. Poštovanje hijerarhije i starijih:** U poslovnoj komunikaciji, kineski partneri visoko cijene poštovanje prema starijim osobama i osobama na višim pozicijama. Ako se na sastanku nazoči senior iz vaše organizacije, to može znatno poboljšati izgleda za uspjeh. Iznimno je važno pokazati poštovanje prema svim prisutnima, a starijim osobama posebno.

**3. Formalnost i profesionalizam:** Kinezi preferiraju formalnost i profesionalizam u poslovnim odnosima. Šale, neformalne komunikacije i rasprave o politici trebaju se izbjegavati. Odijevanje treba biti konzervativno, s naglaskom na klasične poslovne odjevne komade i nenametljive modno detalje u sretnim bojama poput crvene ili zlatne.

**4. Razmjena posjetnica i darivanje poklona:** Razmjena posjetnica u Kini zahtijeva posebnu pažnju – posjetnice se predaju s obje ruke i detaljno pregledavaju. Darivanje poklona također ima svoja pravila: pokloni se predaju obje ruke, a ne bi trebali biti zamotani u crni ili bijeli papir. Satovi i oštri predmeti su neprikladni darovi, dok je prihvaćanje poklona obično povezano s nekoliko odbijanja prije konačnog prihvaćanja.

**5. Poslovni sastanci i komunikacija:** Sastanci u Kini često služe za izgradnju odnosa i razmjenu informacija, dok se odluke donose kasnije, kroz konsenzus. Fizički kontakt, poput rukovanja, trebao bi biti suzdržan, a izravan kontakt očima može se smatrati nepristojnim. Važno je održavati sklad u komunikaciji i ne pokazivati nestrpljenje tijekom razgovora.

**6. Kulturni normi i pravila:** U kineskoj kulturi, važan je koncept guanxi, što označava mrežu međusobnih obveza i poštovanja među prijateljima, obitelji i poslovnim partnerima. Prekomjerna upotreba riječi poput "hvala" može se shvatiti kao znak formalnosti i distance. Darovi bi trebali biti u sretnim bojama poput crvene ili zlatne, dok se broj četiri i oštri predmeti smatraju nepoželjnim.

**7. Specifičnosti u komunikaciji:** Kinezi često koriste indirektnu komunikaciju i veliki značaj pridaju neverbalnim signalima. Šutnja se smatra znakovima poštovanja i pažljivog razmišljanja. U razgovoru je važno izbjegavati izravnu kritiku i usporedbe s Japanom, te se suzdržati od rasprave o osjetljivim političkim temama poput Tajvana i Tibeta.

**8. Protokol i maniri:** Pri ulasku u prostoriju, najvažniji članovi ulaze prvi, a svaki prisutni treba biti pozdravljen pojedinačno. Tradicionalno, domaćin može održati kratak govor prije nego što se pređe na poslovne teme. Također, pri primanju posjetnica, treba ih uzeti s obje ruke, a pri davanju, natpisi trebaju biti okrenuti prema primatelju.

Kineski poslovni partneri cijene dugoročne i stabilne odnose, stoga je važno održavati kontakt, slati čestitke i aktivno raditi na izgradnji međusobnog povjerenja. U pregovorima, ne smije se pokazivati neposluš prema idejama partnera odmah, a finalni sastanci često se održavaju u opuštenijim okruženjima poput restorana (Vujić i dr., 2016: 245).

<b>Kina</b>	
Rukovanje	pozdraviti prvo najstarije, lagano rukovanje i naklon
Posjetnice	dvjema rukama davati i primati posjetnice, detaljno ih pogledati prije odlaganja
Objedovanje	hrana se ne treba pojesti do kraja, ostavljanje hrane u tanjuru pokazuje da je obrok bio dobar te da je osoba sita
Sastanci	nepristojno je postavljati pitanja nadređenima, sjesti prema starosti i poslovnoj hijerarhiji

Tablica 1. Poslovni bonton Kine

Izvor: Izrada autora prema: Poslovni turizam.(2016). Infografika: Poslovni bonton u 18 zemalja svijeta

## 5.2 Japan

Japan je otočna država smještena u istočnoj Aziji koja se sastoji od četiri glavna otoka i mnogih manjih. Prema podacima iz 2010. godine, u zemlji živi oko 128 milijuna ljudi, a broj stanovnika se s vremenom smanjuje. Glavni jezik je japanski, dok je novčana jedinica jen. Do početka 2000-ih godina Japan se suočavao s ekonomskom recesijom zbog ovisnosti o uvozu sirovina i plina, korupcije i rigidne privredne strukture. Danas su ključne industrije automobilska, čelična, tekstilna proizvodnja, brodogradnja i vojna industrija, a Japan prednjači u broju robota na svijetu. (Čituljski, 2021).

- 1. Kultura i običaji:** Japanska kultura je bogata i raznolika, s brojnim običajima koje je važno razumjeti. Prilikom večere, uobičajeno je čekati sve kako bi se moglo nazdraviti. Srkanje i različiti zvukovi za vrijeme obroka pokazatelj su uživanja u hrani. Obuvanje se skida prilikom ulaska u kuću ili hotel. Naklon je ključan dio japanske kulture, pri čemu dubina naklona ovisi o statusu osobe kojoj se klanjate. Japan je poznat po strogom patrijarhalnom društvu i kulturi gejša, sumo hrvača te ceremoniji čaja (Hercigonja, 2017: 52).
- 2. Komunikacija:** Komunikacija u Japanu započinje pozdravljanjem kroz naklon, a rukovanje je rijetko. Posjetnice se predaju s obje ruke i trebaju se pažljivo pregledati prije spremanja. Ton komunikacije je odmjeren, a kritika nije dobrodošla. Preporučuje se angažiranje prevoditelja jer Japanci rijetko koriste engleski jezik i očekuju suptilnu komunikaciju. Timski rad je važan, odluke se donose zajednički i proces može biti dugotrajan. Japanci su disciplinirani i skloni izbjegavanju sukoba (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012: 252).
- 3. Poslovni bonton:** Poslovni bonton u Japanu uključuje pravila kao što su:
  1. Teže se sastancima organiziranim na temelju dobrih preporuka
  2. Atmosfera je važna i prvi sastanak ne treba biti samo o sklapanju posla
  3. Točnost je ključna; kašnjenje je neprihvatljivo
  4. Timski rad je naglašen, stoga može biti prisutno više osoba na sastanku
  5. Hijerarhija i oslovljavanje su od velike važnosti

Japan se izdvaja kao zemlja koja spaja visoku tehnološku razvijenost s duboko ukorijenjenim tradicionalnim vrijednostima. Poslovna kultura je i inovativna i konzervativna, a menadžeri su često nadzornici koji dijele znanje i osiguravaju skladno okruženje (Vidaković,2020.). Proces donošenja odluka je često spor, zahtijeva strpljenje i kolektivni konsenzus. Japanci su poznati po svojoj točnosti, pristojnosti i sklonosti harmoniji. Komunikacija je često indirektna i suzdržana, a neverbalni znakovi su od velike važnosti. U poslovnom okruženju, darivanje i pravilno primanje poklona s obje ruke i laganim naklonom su uobičajeni. Tišina i pauze tijekom razgovora često se koriste za razmišljanje i izražavanje poštovanja. Šale nisu uobičajene, a kritika treba biti izbjegavana jer može biti shvaćena kao uvredljiva (Ivanković Seph, 2014.)

Japanska poslovna kultura naglašava važnost kolektivizma i harmonije. Prvi dojam je vrlo važan, a pravilno ponašanje u svakom aspektu poslovanja ključ je za uspjeh.

<b>Japan</b>	
Rukovanje	tradicionalan pozdrav Japana je naklon kojim se pokazuje poštovanje, lagano rukovanje u kombinaciji s blagim naklonom je također prihvatljivo
Kontakt očima	kako bi zaposlenici pokazali da slušaju svog govornika i da se koncentriraju na ono što čuju žmire
Govor tijela	prekrižene ruke i noge smatraju se nekulturnim
Sastanci	riječ da ne znači da je uspješan sastanak nego da osoba sluša i razumije govornika
Objedovanje	prilikom obroka potrebno je pričekati da prvi počne jesti najvažniji gost, ostavljanje napojnica je nepristojno

Tablica 2. Poslovni bonton Japana

Izvor: Izrada autora prema: Poslovni turizam.(2016). Infografika: Poslovni bonton u 18 zemalja svijeta

### 5.3 SAD

Sjedinjene Američke Države (SAD) predstavljaju kulturno izuzetno raznoliku sredinu, što može učiniti poslovnu komunikaciju složenom. Iako su specifična pravila poslovnog ponašanja varijabilna, postoje ključne karakteristike američke poslovne kulture koje vrijedi razumjeti.

**1. Komunikacija:** U SAD-u, poslovna komunikacija je usmjerena na učinkovitost i postizanje rezultata. Fokus je na ostvarivanju ciljeva i maksimiziranju dobiti. Američka

poslovna etika naglašava individualizam, samostalnost i odlučnost. Stoga, osobne informacije ili problemi nisu često tema razgovora; umjesto toga, fokus je na profesionalnim uspjesima i postignućima. Na primjer, odgovor na pitanje „Kako ste?“ može uključivati podatke o financijskim uspjesima poput „Kao osoba koja zarađuje 100.000 dolara godišnje“, što odražava američku sklonost konkretnoj komunikaciji (Vujić i sur., 2012).

**2. Formalnost i prvi kontakt:** Prvi kontakt u SAD-u obično je neformalan i uključuje rukovanje, dok su zagrljaji i poljupci u poslovnim krugovima neprikladni. Amerikanci često prelaze na korištenje imena brzo nakon upoznavanja, ali to obično čine samo ako sugovornik prvo koristi ime. Pozitivnost i entuzijizam su cijenjeni, a energična rukovanja i lagano dodirivanje leđa tijekom razgovora su uobičajeni. Održavanje kontakta očima također je važno (Vidaković, 2020).

**3. Razmjena posjetnica i darovi:** Iako razmjena posjetnica u SAD-u nije uvijek obavezna, njihovo pravilno davanje i primanje može ostaviti dobar dojam o profesionalnosti. Važno je posvetiti pažnju načinima na koje se posjetnice predaju kako bi se pokazala ozbiljnost. S druge strane, darivanje nije nužno, ali simbolični darovi mogu biti prikladni nakon što se posao završi. Američani cijene darove specifične za regiju ili državu (Brekalo, 2017).

**4. Odijevanje:** Odijevanje za poslovne prilike u SAD-u često je klasično, s muškarcima u tamnim odijelima i kravati, a ženama u pristojnim haljinama ili odijelima. Ipak, postoje varijacije ovisno o sektoru i specifičnom radnom okruženju. Na primjer, u tehnološkoj industriji može se primijetiti ležerniji stil odijevanja. Održavanje profesionalnog izgleda ključno je za dobar prvi dojam (Brekalo, 2017).

**5. Vrijeme i točnost:** Točnost je izuzetno važna u američkoj poslovnoj kulturi. Kašnjenje se smatra nepristojnim i znak nepoštovanja. Ako očekujete da ćete zakasnuti, preporučljivo je obavijestiti svog poslovnog partnera unaprijed i, ako je moguće, ponuditi mogućnost odgode sastanka (Vidaković, 2020). Poštivanje vremena, bilo da se radi o početku ili otkazivanju sastanka, odražava vašu profesionalnost.

**6. Pristup pregovorima i sastancima:** U SAD-u, pregovori često uključuju dugotrajne i intenzivne rasprave kako bi se postigao konačan dogovor. Očekuje se da obje strane budu spremne za jasnu i otvorenu komunikaciju. Pregovori mogu uključivati osobne elemente kako

bi se stvorila prijateljska atmosfera. S pojavom virtualnih sastanaka, važno je da svi sudionici budu spremni na učinkovitu komunikaciju putem videopoziva (Hercigonja, 2017).

**7. Neverbalna komunikacija:** Neverbalna komunikacija u SAD-u uključuje direktno gledanje u oči kao znak poštenja, dok su mrštenje i energična rukovanja uobičajeni. Doticanje može simbolizirati moć i status, a veličina ureda često odražava status unutar tvrtke. Vrijeme je također važno; čak i nekoliko minuta kašnjenja može zahtijevati ispriku (Tomić, 2016).

Sjedinjene Američke Države, kao jedna od najutjecajnijih svjetskih država, zahtijevaju razumijevanje specifičnih normi i vrijednosti koje oblikuju njihovu poslovnu komunikaciju.

**Sjedinjene Američke Države**

Rukovanje	čvrsto i odlučno rukovanje
Titule	upotrebljavanje titule ovisi o položaju u tvrtki, u redu je kolege oslovljavati imenom
Kontakt očima	kontakt očima jako bitan, njime se pokazuje uključenost i zainteresiranost za razgovor
Udaljenost	važan osobni prostor, prilikom razgovora ne treba stajati suviše blizu svom sugovorniku
Objedovanje	Amerikanci su otvoreni za odlazak na sve vrste obroka - doručak, ručak ili večeru

Tablica 3. Poslovni bonton SAD-a

Izvor: Izrada autora prema: Poslovni turizam.(2016). Infografika: Poslovni bonton u 18 zemalja svijeta

## 5.4 Indija

Indija, slična Kini, postaje sve važniji globalni ekonomski akter. Od početka 1990-ih godina, zemlja je prošla kroz proces ekonomske liberalizacije, što je uključivalo privatizaciju državnih sektora i privlačenje stranih investicija. Te promjene dovele su do impresivnog prosječnog godišnjeg rasta BDP-a od 7% u periodu od 1997. do 2017. godine. Sektor usluga 25 je rastao, a istovremeno su se razvijale nove industrije poput telekomunikacija, informatičkih tehnologija, te proizvodnje sofisticirane vojne i industrijske opreme (Enciklopedija.hr)

Unatoč ogromnom gospodarskom potencijalu, Indija je još uvijek zemlja u razvoju čiji puni potencijal tek treba biti ostvarena. Jedan od glavnih izazova je velika socijalna nejednakost. Prije nego što se upustite u poslovanje u Indiji, ključno je razumjeti pravila poslovanja i prilagoditi se njima. U indijskim poslovnim okruženjima, konačne odluke često donosi osoba



na najvišoj poziciji u tvrtki. Ako direktor ili vlasnik tvrtke nije prisutan, vjerojatno ste još uvijek u ranoj fazi pregovora i konačni dogovor neće biti postignut na tom sastanku.

Poslovni ugovori u Indiji su često fleksibilni i mogu se smatrati početnom spremnošću na suradnju. Specifikacije ugovora i pravila mogu se prilagoditi ovisno o poslovnom odnosu. Osim toga, osobni odnosi imaju ključnu ulogu u indijskoj poslovnoj kulturi. Izgradnja povjerenja i dugoročnih odnosa je od presudne važnosti, a temeljito razumijevanje indijske kulture može značajno pridonijeti uspjehu poslovanja (culturalatlas.com)

- 1. Komunikacija:** Iako je preporučljivo doći na vrijeme, pripazite na moguće kašnjenje indijskih partnera. Umjesto direktnog odbijanja, koristite izraze poput „možda“ ili „vidjet ćemo“. Direktna odbijanja mogu se smatrati nepristojnim. Indijci preferiraju indirektnu i pristojnu komunikaciju. Odsutnost slaganja često je izražena šutnjom (Bjedov, 2008).
- 2. Obroci i pozdravi:** Ako vam se ponudi obrok, izbjegavajte zahvaljivanje riječima, jer to može biti shvaćeno kao način plaćanja. Na poslovnim sastancima izbjegavajte govedinu zbog religijskog značaja krava u Indiji. Uobičajeni pozdrav uključuje rukovanje ili „namaste“ (sklopljene ruke uz lagani naklon) (Šalamun, 2017).
- 3. Odijevanje:** U poslovnom okruženju preporučuje se konzervativno odijevanje. Muškarci bi trebali nositi odijelo i kravatu, dok bi žene trebale nositi odjeću koja pokriva ramena i koljena i koja nema dubok izrez. Izbjegavajte odjeću u intenzivnim bojama i od kravlje kože.
- 4. Pokloni i posjet domu:** Pokloni se obično ne daju na prvom sastanku, već nakon uspostavljanja odnosa. Trebali bi biti simbolični za vašu zemlju i izbjegavati kravlju kožu. Prilikom posjeta domu u Indiji, preporučuje se izuti cipele i izbjegavati pokazivanje stopala, jer se smatraju nečistima. Kada je riječ o jelu, uvijek se jede desnom rukom, jer lijeva ruka se također smatra nečistom.

Poslovanje u Indiji zahtijeva razumijevanje kulturnih normi i etičkih standarda. Važno je pokazati poštovanje prema lokalnim običajima, prilagoditi se pravilima komunikacije i odijevanja te biti spreman na fleksibilnost u pregovorima.

<b>Indija</b>	
Rukovanje	lagano rukovanje prikladno za strance, tradicionalan pozdrav u Indiji - namaste (ruke u molitvenom položaju uz lagani naklon glave)
Druženje	nepristojno je biti previše izravan, umjesto 'ne' reći 'pokušat ću' ili 'razmislit ću'
Govor tijela	stopala se smatraju nečistima, ne smije ih se stavljati na stol i slično, mahanje rukom ne znači pozdrav već 'ne' ili 'odlazi'
Sastanci	najprije prijateljski razgovor, zatim prelazak na posao

Tablica 4. Poslovni bonton Indije

Izvor: Izrada autora prema: Poslovni turizam.(2016). Infografika: Poslovni bonton u 18 zemalja svijeta

## 6.ZAKLJUČAK

U globalnom poslovanju, gdje su međunarodni odnosi neizbježni, interkulturalna poslovna komunikacija postaje temelj za uspostavljanje uspješnih i dugoročnih suradnji. Kvalitetna poslovna komunikacija, kako verbalna tako i neverbalna, ključna je za uspjeh, a razlike u komunikacijskim stilovima među različitim kulturama mogu značajno utjecati na ishode poslovnih odnosa. Naime, verbalna komunikacija, iako dominantna, često nije dovoljna, s obzirom na to da neverbalni elementi poput govora tijela i tona glasa čine značajan dio cjelokupnog dojma i razumijevanja.

Različite zemlje imaju jedinstvene kulturne norme koje oblikuju poslovne prakse i komunikacijske stilove. Kultura Kine i Japana, na primjer, naglašava važnost hijerarhije, poštovanja autoriteta i koncepta "spašavanja obraza". U tim kulturama poslovni pregovori mogu trajati duže zbog pažnje posvećene izgradnji povjerenja, dok je u Sjedinjenim Američkim Državama poslovna komunikacija često izravnija i orijentirana na brzinu postizanja rezultata. Indija, s druge strane, balansira između formalnog i neformalnog pristupa, uz naglašavanje poštovanja tradicija i obitelji.

Međutim, kulturne razlike mogu stvarati komunikacijske barijere, kao što su etnocentrizam i stvaranje stereotipa. Kako bi se izbjegli nesporazumi i konflikti, neophodno je razviti sposobnost prihvaćanja i razumijevanja različitih kulturnih perspektiva. U tom kontekstu, sposobnost poslovnih ljudi da prepoznaju i uvažavaju te razlike može unaprijediti međuljudske odnose i osigurati uspješnu poslovnu suradnju. Upravo iz tog razloga poznavanje poslovnog bontona i specifičnih običaja određene kulture postaje presudno. S obzirom na specifičnosti poslovnih stilova u različitim kulturama, uspjeh na međunarodnom tržištu zahtijeva dublje razumijevanje kulturnih obrazaca. Na primjer, poslovni susreti, rukovanja, darivanje i sklapanja ugovora razlikuju se među kulturama, što može biti presudno u procesu pregovaranja. Uspješna interkulturalna poslovna komunikacija ne smije se promatrati kao prepreka, već kao prilika za inovativnost, poboljšanje konkurentnosti te dugoročnu suradnju.

Zaključno, za postizanje učinkovitih rezultata u poslovanju s međunarodnim partnerima važno je kontinuirano učiti o kulturološkim razlikama i usvojiti fleksibilan pristup koji omogućuje prilagodbu različitim komunikacijskim stilovima. Na taj način međukulturalna komunikacija postaje ključan alat u izgradnji uspješnih poslovnih odnosa, omogućujući bolje razumijevanje i suradnju između partnera iz različitih dijelova svijeta.

## 7.LITERATURA

Knjige:

1. Aronson, E., Wilson, T. D. i Akert, R. M. (2005). Socijalna psihologija. Zagreb: MATE. 4. izdanje.
2. Bašić, M. (2015). Interkulturalna sastavnica komunikacijske kompetencije. Magistra Jadertina.
3. Benjak, M. i Požgaj Hadži, V. (2005). Bez predrasuda i stereotipa. Rijeka: Izdavački centar Rijeka.
4. Bezić, S., Blažević Miše, K. (2014). Poslovno komuniciranje. Sveučilišni odjel za stručne studije.
5. Bovée, C. L., Thill, J. V. (2012). Suvremena poslovna komunikacija. Zagreb: MATE.
6. Duraković, J. (2019). Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju. Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu.
7. Eagleton, T. (2002). Ideja kulture. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
8. Fox, R. (2006). Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
9. Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R. (1990). Management and Organizational Behavior. Boston: Allyn and Bacon.
10. Gupta, D. (2011). The Influence of Motivation and Attitude on Writing Strategy Use of Undergraduate EFL Students: Quantitative and Qualitative Perspectives. Asian EFL Journal.
11. Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije. Varaždin: TIVA.
12. Kumbier, D. and Schulz von Thun, F. (2009). Interkulturalna komunikacija: Metode, modeli, primjeri. Zagreb: EruditA.
13. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008). Poslovno komuniciranje. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
14. Martić-Kuran, L., Jelić, P. (2014). Poslovno komuniciranje. Knin: Veleučilište Marko Marulić u Kninu.
15. Mesić, E. (2014). Poslovna kultura i komunikacija. Prijedor: Visoka škola za ekonomiju i informatiku Prijedor.
16. Novak, B. (2014). Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima: Priručnik za krizne odnose s javnošću. Zagreb: Binoza press.

17. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
18. Rouse, M. J., Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: MASMEDIA.
19. Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R. (2003). *Komunikacija između kultura*. Zagreb: Naklada Slap.
20. Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. (2004). *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Mate.
21. Sušan, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
22. Vujić, V., Ivaniš, M. i Bojić, B. (2012). *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.
23. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. i Šehanović, J. (2004). *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.

#### Časopisi:

1. Awadh, A. M. & Alyahya, M. S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research*.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1992). Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. *Rev. za soc.*, Zagreb, Vol. XXIII.
3. Bašić, F. (2014). Regionalizacija hrvatske poljoprivrede u zajedničkoj poljoprivrednoj politici EU. *Civitas Crisiensis*, Vol. 1, str. 143-176.
4. Bašić, M. (2014). Interkulturalna sastavnica komunikacijske kompetencije. *Zadar: Magistra ladertina*, Vol. 9 No. 1, str. 55-70.
5. Freiling, J., Fichtner, H. (2010). Organizational culture as the glue between people and organization: A competence-based view on learning and competence building. *German Journal of Human Resource Management*.
6. Gupta, D. (2011). The Influence of Motivation and Attitude on Writing Strategy Use of Undergraduate EFL Students: Quantitative and Qualitative Perspectives. *Asian EFL Journal*.
7. Hercigonja, Z. (2017). Interkulturalni odgoj i obrazovanje kao imperativ razvoja interkulturalnih kompetencija. *Časopis za pitanja socijalnog rada i srodnih znanosti*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/285399> (15.7.2024.).

8. McKinnon, L. J., Harrison, L. G., Chow, W. C., Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction propensity to remain and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*.
9. Sackmann, S. (2011). Culture and Performance. U: Ashkanasy, N.C., Wilderom, P.M. i Peterson, M.F. ur. *Handbook of organizational culture & climate*. 2. izd. Thousand Oaks.
10. Šakaja, L. (2001). Stereotipi mladih Zagrepčana o Balkanu: Prilog proučavanju imaginativne geografije. *Revija za sociologiju*, Vol. 32 No. 1-2.
11. Špram, Z. (2010). Etnocentrizam, percepcija prijjetnje i hrvatski nacionalni identitet. *Migracijske i etničke teme*, Vol. 26 No. 2.
12. Thomas, D. C., & Inkson, K. (2004). Cultivating Your Cultural Intelligence. *Security Management*, 48, 30-33.
13. Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*.

Mrežne stranice:

1. Bjedov, L. (2008). Interkulturalne komunikacije. Dostupno na: <https://www.poslovnisavjetnik.com/sites/default/files/PS%2039.pdf> (10.7.2024.).
2. Cultural atlas, dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/> (10.7.2024.).
3. Čituljski, A. (2021). Interkulturalna komunikacija na primjeru Europe drugih izabranih neeuropskih zemalja. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/100\\_andrea\\_cituljski\\_dipl%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/100_andrea_cituljski_dipl%20(1).pdf) (10.7.2024.).
4. Hrvatska književna enciklopedija. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/> (15.7.2024.).
5. Ivanković Seph, D. (2014). Japanski bonton – I. dio. Dostupno na: <http://planb.hr/japanskibonton-i-dio/> (15.7.2024.).
6. Jurešić, A. (2017.). Predrasude i stereotipi kao prepreke u interkulturalnim susretima. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Dostupno na: <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu:1891> (8.7.2024.).
7. Klindžić, M. Organizacijska kultura, nastavni materijali. Dostupno na: [https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijska%20kultura\\_predavanje\\_2017.pdf](https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijska%20kultura_predavanje_2017.pdf) (7.7.2024.).

8. Komunikacija. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/komunikacija> (7.7.2024.).
9. Poslovni turizam. (2016). Infografika: Poslovni bonton u 18 zemalja svijeta. Dostupno na: <https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18zemaljasvijeta/1990/> (10.7.2024.).
10. Rodek, V. (2007). Pravila poslovnog komuniciranja u svijetu. Dostupno na: [https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_poslovni\\_stil/PS%2032-33.130-132.pdf](https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_poslovni_stil/PS%2032-33.130-132.pdf) (7.7.2024.).
11. Šalamun, N. (2017). Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji. Dostupno na: <https://www.mirakul.hr/blog/razlicito-tumacenje-neverbalne-poslovne-komunikacijerazlicitim-kulturama/> (10.7.2024.).
12. Stuburić, V. (2021). Važnost kulture u poslovnom okruženju. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/104.\\_valentina\\_stuburic\\_dipl.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/104._valentina_stuburic_dipl.pdf) (5.7.2024.).
13. The Importance of Communication in International Business. Dostupno na: <https://bizfluent.com/info-7761139-importance-communicationinternationalbusiness.html> (7.7.2024.).
14. Važnost poslovne kulture. Dostupno na: <https://www.amm-consulting.hr/vaznostorganizajske-kulture-u-suvremenom-poslovanju/> (5.7.2024.).
15. Vidaković, E. (2020). Utjecaj kulture na poslovno okruženje. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/vidakovic\\_elizabeta-diplomski\\_rad\\_2020.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/vidakovic_elizabeta-diplomski_rad_2020.pdf) (8.7.2024.).
16. Vodič za uspješnu komunikaciju s Indijcima. Dostupno na: <https://www.poslovnisavjetnik.com/sites/default/files/PS%2039.pdf> (10.7.2024.).
17. Vrabac, A. (2013). Zbog čega je važna dobra poslovna komunikacija?. Dostupno na: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/pitamo-strucnjake/1402-zbog-cega-je-vazna-dobra-poslovna-komunikacija> (5.7.2024.).
18. World business culture. Dostupno na: <https://www.worldbusinessculture.com/> (10.7.2024.).

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Načini poslovnog komuniciranja .....	5
Slika 2. Čimbenici koji djeluju na kulturu poduzeća .....	11
Slika 3. Aspekti interkulturalne komunikacije .....	16

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Poslovni bonton Kine .....	20
Tablica 2. Poslovni bonton Japana .....	22
Tablica 3. Poslovni bonton SAD-a.....	24
Tablica 4. Poslovni bonton Indije .....	26