

# Kulturološke razlike kao izazov u procesu međunarodne poslovne komunikacije

---

**Poturiček, Patricia**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:010885>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-12**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet - Zagreb**

**Diplomski sveučilišni studiji Poslovna ekonomija, smjer Menadžment**

**KULTUROLOŠKE RAZLIKE KAO IZAZOV U PROCESU  
MEĐUNARODNE POSLOVNE KOMUNIKACIJE**

**Diplomski rad**

**Patricia Poturiček**

**Zagreb, rujan 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet - Zagreb**

**Diplomski sveučilišni studiji Poslovna ekonomija, smjer Menadžment**

**KULTUROLOŠKE RAZLIKE KAO IZAZOV U PROCESU  
MEĐUNARODNE POSLOVNE KOMUNIKACIJE**

**CULTURAL DIFFERENCES AS A CHALLENGE IN THE  
PROCESS OF INTERNATIONAL BUSINESS  
COMMUNICATION**

**Diplomski rad**

**Studentica: Patricia Poturiček**

**JMBAG: 0067568223**

**Mentor: prof.dr.sc. Najla Podug**

**Zagreb, rujan 2023.**

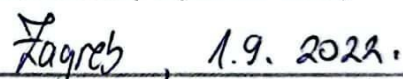
## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

  
\_\_\_\_\_  
(vlastoručni potpis studenta)

  
\_\_\_\_\_  
(mjesto i datum)

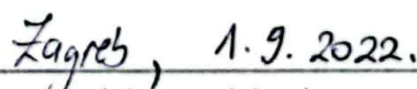
## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

  
\_\_\_\_\_  
(personal signature of the student)

  
\_\_\_\_\_  
(place and date)

# SAŽETAK

Globalna ekspanzija tržišta izvan nacionalnih granica radi širenja poslovanja na profitabilnija i perspektivnija tržišta sve je češći fenomen današnjice, gdje poslovna komunikacija kao takva predstavlja temelj za uspješno poslovanje svake pojedine organizacije.

Poslovna komunikacija baza je kvalitetnih međuljudskih odnosa i uspješno obavljenih poslova, no njezin način varira ovisno o kulturi i običajima. Iznimno važan kontekst poslovne komunikacije upravo je međukulturološka komunikacija koja nije jednostavan proces, te bi bilo potpuno nerealno očekivati da se će uvijek odvijati idealno i po planu.

Nacionalna kultura smatra se osnovnim obilježjem svake nacije, odnosno okvirom unutar kojega se nalaze specifične norme ponašanja, vrijednosti, uvjerenja i načina razmišljanja. Kao takva, utječe na oblikovanje identiteta pojedinaca, grupe i cjelokupnog društva što se u globalu projicira i na kulturu same organizacije koja onda predstavlja sustav zajedničkih percepcija koje dijele zaposlenici. Posljednjih nekoliko godina sve se više pažnje posvećuje razumijevanju činjenice kako različitosti kultura utječu na uspješnost međunarodnog poslovanja.

Kroz ovaj rad detaljno se analizira međunarodni proces poslovne komunikacije, zajedno sa svim svojim specifičnostima, kao i segment nacionalne kulture koji može ali i ne mora utjecati na isti. S obzirom na definirano, cilj rada istražiti je važnost nacionalne kulture u procesu međunarodne poslovne komunikacije a istovremeno ispitati utječu li i kako kulturološke razlike među ljudima na taj cjelokupni proces.

U svrhu spomenutog cilja provedeno je istraživanje, sa menadžerima koji su uključeni u međunarodnu poslovnu komunikaciju više od 5 godina, kojim se utvrdilo kako kulturološke razlike zaista jesu jedan od izazova u procesu međunarodne poslovne komunikacije, no ono što je moguće napraviti kako bi ih se minimiziralo je svakako dobra priprema koja uključuje izučavanje kulture osoba s kojima se stupa u poslovnu komunikaciju.

**Ključne riječi: nacionalna kultura, poslovna komunikacija, kulturološke barijere u komunikaciji, dimenzije kulture, važnost poslovne komunikacije**

# SUMMARY

The global expansion of markets beyond national borders in order to expand business to more profitable and promising markets is an increasingly common phenomenon today, where business communication as such represents the basis for the successful operation of each individual organization.

Business communication is the basis of quality interpersonal relationships and successfully completed work, but its method varies depending on culture and customs. An extremely important context of business communication is intercultural communication, which is not a simple process, and it would be completely unrealistic to expect that it will always take place ideally and according to plan.

National culture is considered a basic characteristic of every nation, that is, a framework within which there are specific norms of behavior, values, beliefs and ways of thinking. As such, it affects the shaping of the identity of individuals, groups and society as a whole, which is projected globally and on the culture of the organization itself, which then represents a system of common perceptions shared by employees. In the last few years, more and more attention has been paid to understanding the fact that cultural differences affect the success of international business.

Through this work, the international process of business communication is analyzed in detail, along with all its specificities, as well as the segment of national culture that may or may not influence it. With regard to the defined, the aim of the work is to investigate the importance of national culture in the process of international business communication and at the same time to examine whether and how cultural differences between people affect this overall process.

For the purpose of the aforementioned goal, research was conducted with managers who have been involved in international business communication for more than 5 years, which determined that cultural differences are indeed one of the challenges in the process of international business communication, but what can be done to minimize them is certainly good preparation that includes studying the culture of the people with whom one enters into business communication.

**Key words: national culture, business communication, cultural barriers in communication, cultural dimensions, the importance of business communication**

# SADRŽAJ

1.	Uvod .....	6
1.1.	Područje i cilj rada.....	6
1.2.	Izvori i metode prikupljanja podataka.....	6
1.3.	Sadržaj i struktura rada.....	6
2.	TEORIJSKI OKVIR POSLOVNE KOMUNIKACIJE .....	8
2.1.	Pojmovno definiranje i važnost poslovne komunikacije.....	8
2.2.	Proces poslovne komunikacije .....	9
2.3.	Specifičnosti poslovne komunikacije.....	12
2.4.	Strategije poslovne komunikacije .....	14
3.	TEORIJSKI PREGLED NACIONALNE KULTURE .....	17
3.1.	Pojmovno definiranje i važnost nacionalne kulture .....	17
3.2.	Dimenzije nacionalne kulture prema G. Hofstedeu .....	18
3.3.	Dimenzije nacionalne kulture prema 7D modelu.....	27
3.4.	Odnos nacionalne i organizacijske kulture.....	29
4.	SPECIFIČNOSTI MEĐUNARODNE POSLOVNE KOMUNIKACIJE .....	31
4.1.	Važnost međunarodne poslovne komunikacije.....	31
4.2.	Barijere u međunarodnoj poslovnoj komunikaciji.....	32
4.3.	Uloga nacionalne kulture u međunarodnoj poslovnoj komunikaciji .....	36
5.	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE KULTUROLOŠKIH RAZLIKA KAO IZAZOVA U PROCESU MEĐUNARODNE POSLOVNE KOMUNIKACIJE.....	38
5.1.	Metodologija istraživanja .....	39
5.2.	Rezultati istraživanja .....	40
5.3.	Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.....	46
6.	ZAKLJUČAK .....	47

Popis literature.....	48
Popis slika.....	52
Prilozi.....	53
Životopis studenta.....	54



# **1. Uvod**

## **1.1. Područje i cilj rada**

Područja kojima se ovaj rad bavi su nacionalna kultura i poslovna komunikacija.

Predmet istraživanja je utjecaj nacionalnih različitosti na poslovnu komunikaciju gdje komunikacija kao takva predstavlja jedan od temeljnih izvora uspješnosti poslovanja, a nacionalna kultura izvor različitosti u vidu mišljenja, stavova, ponašanja i sl.

Cilj ovog rada je prikazati kulturološke razlike koje predstavljaju izazove u međunarodnoj poslovnoj komunikaciji, a s kojima se menadžeri susreću u svakodnevnom poslovanju.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Za potrebe pisanja ovog rada korištene su primarne i sekundarne metode prikupljanja podataka. Rad sastoji od empirijskog i teorijskog dijela. Prilikom izrade teorijskog dijela korišteni su razni stručni izvori kako iz domaće tako i iz strane literature. Osim izvora iz knjiga i časopisa korišteni su i izvori sa raznih internetskih stranica te znanstveni članci. Za potrebe izrade empirijskog dijela rada odabrana je kvalitativna metoda prikupljanja podataka putem polustrukturiranog intervjua. Ovaj dubinski intervju trajao minimalno 45 minuta a odrađen je na uzorku od 8 hrvatskih menadžera srednjih razina koji se nalaze u procesu međunarodne komunikacije duže od 5 godina. Svi intervjui odrađeni su uživo u periodu između lipnja i srpnja 2023. godine. Na temelju korištene literature i provedenog empirijskog istraživanja, bilo je moguće definirati šira i uža područja rada, odnosno kulturu, komunikaciju a onda i kulturološke barijere u poslovnoj komunikaciji.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj se rad sastoji od ukupno šest poglavlja. Prvo se poglavlje odnosi na uvodni dio u kojem su opisani: područje i cilj rada, sadržaj i struktura te metode i izvori prikupljanja podataka. U drugom je poglavlju pojmovno definirana poslovna komunikacija kao i njezina važnost. Opisan je proces poslovne komunikacije kao i sve njene specifičnosti a onda je poseban dio

odvojen za definiranje strategija poslovne komunikacije. Treće se poglavlje bavi nacionalnom kulturom, definiranjem njezine važnosti. Uz navedeno poseban je osvrt namijenjen definiranju modela Geerta Hofstedeja kao i 7D modelu. Na kraju je opisan i odnos nacionalne kulture sa organizacijskom. Četvrto se poglavlje bavi specifičnostima međunarodne poslovne komunikacije, njezinom važnošću kao i kulturološkim barijerama s kojima se susreće. Dio ovog poglavlja posvećen je definiranju uloge nacionalne kulture u međunarodnoj poslovnoj komunikaciji. Peto poglavlje odnosi se na empirijsko istraživanje provedeno u sklopu rada, te su u njemu navedene metodologije istraživanja, rezultati istraživanja kao i sva ograničenja i preporuke za buduća istraživanja na ovu temu. U posljednjem su poglavlju izneseni zaključci na temelju primarnih i sekundarnih istraživanja, a nakon njega slijede popis literature, popis slika te dodatni prilozi.

## **2. TEORIJSKI OKVIR POSLOVNE KOMUNIKACIJE**

### **2.1. Pojmovno definiranje i važnost poslovne komunikacije**

Gotovo da ne postoji segment društvenog života u kojem komunikacija nije važna. Ona ne samo da omogućuje društveni život već ga uvelike i pojednostavljuje pa je možemo nazvati i osnovom međuljudskih odnosa. Riječ komunikacija dolazi od latinske riječi communis, ae, f. što znači zajedničkim, odnosno communicare – učiniti općim (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008.).

Jedan od najbitnijih aspekata poslovanja svakako je poslovna komunikacija koja se definira kao razmjena informacija sa svrhom promicanja proizvoda, usluga ili organizacija (Element 2020.). Ona obuhvaća razne verbalne i neverbalne elemente kao što su poslovno dopisivanje, poslovno odijevanje, ton glasa, govor tijela, upotreba riječi, geste i sl. Budući da se poslovna komunikacija realizira unutar i izvan organizacije ovisno o njenoj kvaliteti postizemo poslovni uspjeh ili neuspjeh s obzirom na to da se poslana poruka, s jedne strane, i primljena poruka, s druge, mogu različito shvatiti i interpretirati. Za potpunije razumijevanje danih informacija potrebno je upoznati i druge parametre koji utječu na značenje poruke kao što su i organizacijska ali jednako tako i nacionalna kultura. Poslovnu komunikaciju treba uskladiti sa samim sobom, sugovornikom i sadržajem ali je i jednako tako prilagoditi određenoj situaciji (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008.).

Možemo reći da je lako ostvariti komunikaciju ali prilično teško osigurati da ista bude i uspješna. Uspješna komunikacija vodi do ekonomičnosti, povećava timsku povezanost, vodi do povećane zarade i omogućava prepoznati potrebe drugih sudionika.<sup>1</sup> Kvalitetna komunikacija olakšava shvaćanje informacija kojima se raspolaže i kao takva čini održivu konkurentsku prednost poduzeća koju je gotovo nemoguće preuzeti ali i izrazito teško imitirati. Dakle, organizacije su uspješne uspostave li učinkovitu i kvalitetnu komunikaciju (Rouse i Rouse, 2005.).

---

<sup>1</sup>Izvor: <http://www.centaruspjeha.com/vjestine-uspjesne-poslovne-komunikacije/> (13.2.2023)

## 2.2. Proces poslovne komunikacije

Komunikacija kao takva čini jedan je vrlo složen i slojevit proces budući da čovjek ne komunicira samo izgovorenim ili napisanom riječju, već i svojim pogledom, mimikom, pokretom, gestom ili čak i nečim drugim (Element 2020.). Najčešće komunikacijski proces čini sljedećih devet elemenata (Rouse i Rouse, 2005., str. 40):

1. Pošiljatelj poruke
2. Kodiranje poruke
3. Poruka
4. Mediji ili kanali prijenosa poruke
5. Primalatelj poruke
6. Dekodiranje poruke
7. Reakcija primalatelja poruke
8. Povratna informacija (feedback)
9. Smetnje u komunikaciji

Pošiljatelj poruke je ona osoba koja podatak, informaciju, ideju, stav i sl. formira u poruku te je šalje drugoj osobi. Pošiljatelj može biti pojedinac, grupa, organizacija koja šalje poruku nekom ciljnom auditoriju. Postoji niz pitanja na koja pošiljatelj unaprijed mora znati odgovor, a neka od njih su (Martić Kuran i Jelić, 2014.):

- Kome takvu poruku šalje?
- Tko su primaljelji njegove poruke?
- Kakav odgovor od njih očekuje?
- Znaju li primaljelji poruke tko je on?
- Što primaljelji znaju o njemu? i sl.

Nakon pošiljatelja tu je i kodiranje poruke koje predstavlja proces oblikovanja misli u govorene ili pisane riječi. Riječi zapravo predstavljaju primjer koda na koji se kodiraju misli. Prije svega za pošiljatelja je nužno znati hoće li primatelj uopće razumjeti primljenu poruku (Martić Kuran i Jelić, 2014.).

Poruku predstavlja kodirani sadržaj koji se razmjenjuje između pošiljatelja i primatelja poruke putem raznih medija. Ona mora biti kvalitetno sadržajno osmišljena, razumljiva, jasna, točna i uvjerljiva (Martić Kuran i Jelić, 2014.).

Nadalje su tu i mediji ili kanali kao prijenosnici poruke od pošiljatelja do primatelja. Neki od komunikacijskih kanala su e-mail, razgovor licem u lice, telefon, radio, web stranica...

Iznimno je važno da pošiljatelj prije slanja poruke zna (Martić Kuran i Jelić, 2014.):

- Kojim medijima je sve primatelj izložen (kojima je manje, kojima više, a kojima uopće nije)
- Kada je izložen određenom mediju (vrijeme izlaganja)?
- Na koji se način i koliko dugo izlaže djelovanju medija?
- Hoće li se primatelj izložiti mediju u trenutku očekivanog primanja te poruke?
- Hoće li poruka biti zapamćena i na koji način?...

Nužno je naglasiti kako je komunikacijski proces nepotpun bez postojanja primatelja poruke odnosno bez pojedinaca, skupine ili organizacije koji su ciljna točka pošiljatelja.

Nakon što primatelj dobije poruku kreće proces dekodiranja odnosno otkrivanja značenja poruke i njezinog sadržaja. U tom procesu primatelj poruke tumači kodirani sadržaj poruke koji je primio putem medija (Martić Kuran i Jelić, 2014.).

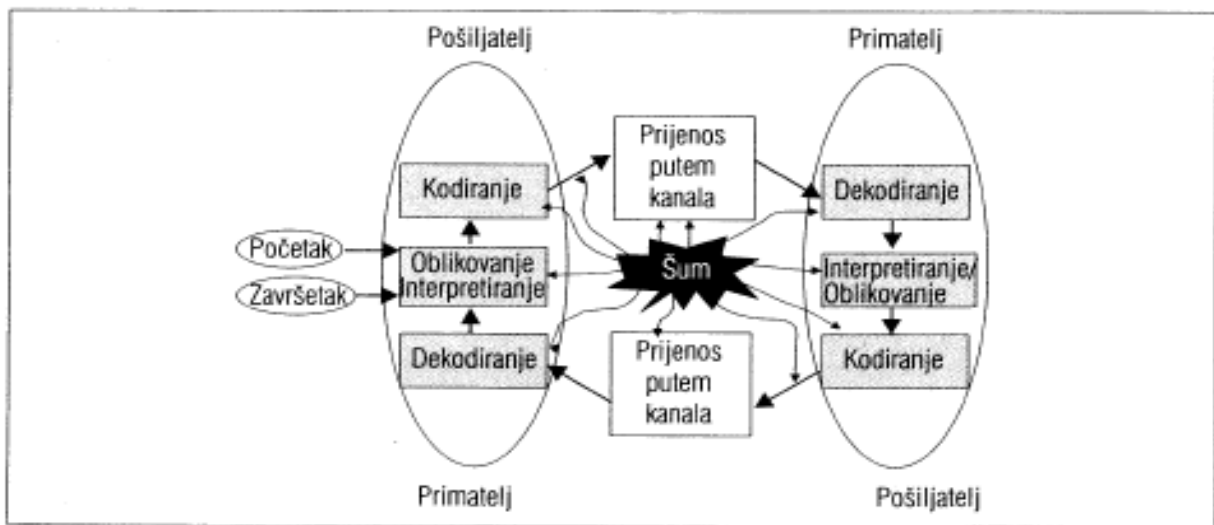
Važno je napomenuti kako se komunikacija desila upravo onda kada je poruka primljena i barem do neke mjere shvaćena, ali to ne mora značiti da je ona shvaćena točno onako kako je to pošiljatelj zamislio. Što je podudaranje smisla poslani i primljene poruke veće, to je komunikacija uspješnija.

Reakcije primatelja na poruke mogu biti različite ali su gotovo uvijek odraz njegovih stavova, interesa, potreba, očekivanja i niza drugih čimbenika. Naravno da postoje i situacije u kojima primatelj može ispravno i očekivano primiti poruku ali to još ne znači da će i očekivano reagirati na istu (Martić Kuran i Jelić, 2014.), zato je tu povratna informacija.

Povratna informacija služi kao svojevrstan parametar koji daje informaciju o tome koliko je shvaćanje poruke istovjetno smislu kojem je ona prvotno namijenjena od strane pošiljatelja. Ona zapravo predstavlja reakciju primatelja na primljenu poruku. Svaki pošiljatelj očekuje jasan odgovor na poruku, no to nije uvijek tako. Često se desi da povratnih odgovora uopće nema budući da poruke ponekad ni ne stignu do očekivanih primatelja ili primatelji na te poruke jednostavno ne žele dati odgovor (Martić Kuran i Jelić, 2014.).

Uz povratnu informaciju proces komunikacije postaje dvosmjernan. Jednom kada je poruka primljena, dekodirana i interpretirana, te kada se oblikuje odgovor, pošiljatelj i primatelj mijenjaju svoje položaje. Nakon primljene poruke, primatelj postaje onaj koji oblikuje, kodira i šalje odgovor odnosno preuzima ulogu pošiljatelja, što je i prikazano na slici ispod (Rouse i Rouse, 2005.).

### 1. Proces komuniciranja



Izvor: Rouse, M. J. i Rouse, S. (2005.), *Poslovne komunikacije*, Zagreb: Masmedia, str 44.

Na slici broj jedan jasno je prikazan proces komuniciranja zajedno sa svim svojim elementima. Na centralnom dijelu smještena je smetnja ili šum koja reflektira sve je ono što prekida, ometa ili mijenja prvobitni smisao poruke. Ona može biti tehnološki ali i ljudski problem (npr. nedostatak bontona). Kao što se vidi na slici 1.1, šum može nastati na bilo kojem mjestu u komunikacijskom procesu (Rouse i Rouse, 2005.).

Često se veliki dio poruka jednostavno izgubi negdje u procesu komunikacije. Puno njih se i iskriivi, odnosno promijeni prvobitno namijenjeni smisao pa ih primatelj pogrešno interpretira. Smetnje kao takve sve su izraženije pa predstavljaju jedan potpuno novi aspekt istraživanja u segmentu komunikacija. Upravo su one uzrok brojnih poslovnih neuspjeha ili loših sporazuma, a rezultat loše i neproduktivne poslovne komunikacije (Martić Kuran i Jelić, 2014.).

### **2.3. Specifičnosti poslovne komunikacije**

Poslovno se komuniciranje može nazvati krvotokom svake organizacije budući da predstavlja protok informacija bez kojeg je nemoguće poslovati. Razlikujemo dvije vrste komuniciranja na razini organizacije, to je interno (komunikacija unutar organizacije) i eksterno (komunikacija organizacije s okolinom). Uloga interne komunikacije poboljšati je odnose i razmjenu informacija između svih razina unutar poduzeća, ona počinje sa zapošljavanjem pojedinca a završava njegovim odlaskom iz organizacije (Tkalac Verčić, 2015.). Njome se potiče interes za ciljeve poduzeća te se ostvaruje viša razina politike i kulture (Perinić, 2008.). S druge strane „eksterna komunikacija predstavlja kontakt menadžera i djelatnika organizacije s poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom.“ (Garača, Kadlec, 2011., str. 123) Budući da svaka organizacija ima veliki broj eksternih javnosti, iznimno je bitno prepoznati i dobro proučiti njihovu kulturu i običaje kako bi komunikacija bila što kvalitetnija a sami ishod što uspješniji.

Poslovna komunikacija usko je vezana uz gotovo svaki organizacijski proces pa kao takva ima široki spektar različito definiranih svrha te predstavlja bazu svih poslovnih odnosa. Bez nje je nemoguće ostvariti ciljeve organizacije, a osim toga ona je zadužena i za: (Milas, 2011.):

- Prepoznatljivost kulture korporacije
- Korporativni identitet
- Razumnu filozofiju korporacije
- Smisao za korporativnu pripadnost
- Profesionalan odnos s medijima

- Alate koji će se koristiti za vrijeme krizne komunikacije
- Informiranost o komunikacijskim tehnologijama i alatima
- Rafinirani pristup globalnoj komunikaciji.

Način poslovnog komuniciranja osim što snažno utječe na imidž organizacije ima i veliku ulogu u ostvarenju konkurentske prednosti na tržištu (Pirić, 2008.). Uz navedeno vežemo i identitet koji se definira kao skup vrijednosti i principa koje unutarnja i vanjska javnost poistovjećuje s poduzećem (Sinčić Ćorić i Kovačić, 2009.), na temelju kojeg onda nastaje i reputacija.

Nastavno na navedeno poslovnu komunikaciju možemo nazvati "ogledalom" organizacije budući da se ono njome prezentira raznim interesnim skupinama (investitorima, zaposlenicima, potrošačima, suradnicima...).

Važan aspekt poslovne komunikacije svakako je pregovaranje. „Pregovaranje je kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana.“ (Šiber-Bahtijarević, 2008, str. 52) U poslovnom svijetu upravo ono je nerijetko jedan od elemenata konkurentske prednosti. Pregovaranje kao takvo bazira se na komunikaciji, kako verbalnoj tako i neverbalnoj, pa da bi bilo uspješno potrebno je znati izvrsno komunicirati. Kvalitetni pregovarači prije početka procesa pregovora odrede svoj cilj, zatim prikupe sve potrebne informacije o temi pregovora i drugoj strani. Osim navedenog bitno je da provesti analizu vlastitih prednosti i nedostataka a onda na temelju navedenoga i osmisliti daljnju strategiju komuniciranja (Katanić, 2017.).

Iznimno bitan utjecaj u pregovorima ima kultura. Ona utječe na to kako pojedinci gledaju na pregovarački proces, kakvu percepciju imaju imaju o drugim stranama a onda i na to kako vode pregovore. Kao primjer možemo navesti razliku između američke i japanske kulture. Pregovarački proces Amerikanci promatraju kao nešto što po svojoj naravi suprotstavlja dvije strane, a pokreće ga cilj ostvarenja pobjede. Pri tome, naglasak se stavlja na brze rezultate koji će donijeti najveću moguću dobit i idu na ruku kratkoročnom gledanju na budućnost (Samovar et al., 2013.). S druge strane, japanska kultura promatra proces pregovaranja s dugoročnog stajališta.

Njihov cilj pregovora bazira se na izgradnji odnosa i uspostavi povjerenja. Stil pregovaranja drugačiji je za svaku kulturu budući da je refleksija različitog povijesnog naslijeđa, kulturnih



vrijednosti, procesa odlučivanja te različitih stavova prema sukobu. On je individualiziran i ovisi o sposobnostima samog pregovarača (Šiber-Bahtijarević et al. 2008.). Stoga nastavno na navedeno možemo zaključiti kako dobar pregovarač mora kvalitetno proučiti kulturu suprotne strane kako bi se mogao dobro prilagoditi s obzirom na to da pogrešan odabir komunikacije može rezultirati poslovnim neuspjehom.

## **2.4. Strategije poslovne komunikacije**

Kada je u pitanju dvosmjerna komunikacija, odnosno interakcija sa kolegama, da bismo došli do željenih rezultata ključno je razviti određenu strategiju komuniciranja. Većina pojedinaca razmišlja o nekim osnovnim koracima u procesu komunikacije kao što su kanal kojim žele komunicirati (licem u lice, e-mailom, telefonom...), primatelj kojemu se obraćaju, poruka koju komuniciraju i sl., no ništa više od dovoljnog da se prenese željena poruka pa rezultat često nije onakav kakvim se očekuje. "Dobro razvijena strategija komuniciranja smanjuje broj zapreka i povećava mogućnost uspjeha bilo kojeg komunikacijskog zadatka", a da bi se njome postigli što bolji rezultati potrebno je razviti dobru komunikacijsku strategiju koja obuhvaća ciljeve, analizu, strategiju i primjenu (Rouse i Rouse, 2005.).

Svaka komunikacija usmjerena je nekoj vrsti učinka. Ono na što je ključno obratiti pažnju prilikom izgradnje strategije poslovne komunikacije su kulturološki faktori koji mogu utjecati na istu u svakom segmentu. Postoje četiri elementa uspješne strategije komuniciranja (Pavić, 2011.):

- Strategija komunikatora
- Strategija kanala
- Strategija poruke
- Strategija publike

Strategija komunikatora kaže da je prilikom kreiranja strategije potrebno dobro proučiti prvi element komunikacijskog modela – pošiljatelja poruke. Ukoliko je cilj dobro određen, lakše je odrediti pristup kojim će se krenuti. Nakon dobro definiranog cilja iduća je stavka vjerodostojnost koja prikazuje koliko primatelj vjeruje pošiljatelju. Postoji niz kriterija prema

kojima primatelj procjenjuje vjerodostojnost pošiljatelja, neki od njih su u potpunosti suptilni a neki u potpunosti očiti.

S druge strane strategija publike naglasak stavlja na kvalitetnu analiza publike te daje dobar uvid u njezine potrebe a pošiljatelju olakšava ostvariti prvobitno postavljene ciljeve. Ovaj korak potrebno je odraditi prije oblikovanja poruke jer se na taj način pruža mogućnosti prilagodbe komunikacije interesima i očekivanjima publike, a analizu publike moguće je izvršiti kroz četiri pitanja (Rouse i Rouse, 2005.):

1. Tko je publika pošiljatelja?
2. Što se zna o njoj?
3. Što publika zna o pošiljatelju?
4. Što publika zna o temi koja se komunicira?
5. Kako će poruka biti primljena od strane publike?

Nadalje naspram prethodnih, strategija poruke odnosno analiza poruke bavi se sadržajem, stilom i strukturom poruke pošiljatelja. Sadržaj kao takav ovisi prvenstveno o cilju a onda i načinu na koji pošiljatelj želi privući primatelja, stil se mijenja ovisno o zadatku i kontekstu komunikacije a strukturom se pravilno naglašavaju ključne ideje poruke. Poruci se može pristupiti direktno ili indirektno a izbor se temelji na prethodnoj analizi publike koja će pokazati kako bi publika mogla reagirati na poruku. (Rouse i Rouse, 2005.). Osim toga ona može biti formalna i neformalna, a sam kontekst poruke odrediti će razinu formalnosti i ton obraćanja. Strategija poruke utječe na strukturu , stil i poredak ideja u poruci (Miljević, 2010.).

Finalna strategija, odnosno strategija kanala kaže da je ponekad izbor kanala poruke određen (npr. kada se od pošiljatelja traži izrada izvještaja) ili ograničen ali uglavnom nije. Kada postoji opcija izbora, pošiljatelj bi svoju odluku trebao temeljiti na svojim ciljevima, analizi publike i prikladnosti kanala poruke. Osim navedenog treba uzeti u obzir vrijeme i trošak, ali svakako bez obzira na odair, kanal treba biti prilagođen ciljevima publici i poruci (Rouse i Rouse, 2005.).

Ova četiri temeljna elementa strategije komuniciranja povezuju se sa izrazito važnim aspektom komunikacije - kulturom. Ona utječe i mijenja gotovo svaki segment života – ona je ta koja determinira kako će pojedinac pristupiti određenim situacijama, kako će ih riješiti, kako će ih shvatiti. „Temeljna karakteristika kulture jest činjenica da ona ima svoje značenje. Komuniciranje znači prenošenje značenja. I uz najbolju komunikacijsku strategiju postoji mogućnost da se proizvede poruka koja će se pogrešno shvatiti ne uzme li se u obzir važnost kulture.“ (Rouse i Rouse, 2005., str. 106)

Stoga zaključno, kada se planira bilo kakva vrsta komunikacije primarni zadatak dobro je razmisliti o cilju budući da se onda lakše opredijeliti za pristup. Bitno je fokusirati se na elemente komunikacijskog procesa – poruku, publiku i kanal ali ne i zaboraviti kulturu u tome svemu te tako stvoriti kvalitetno integriranu strategiju komuniciranja.

## **3. TEORIJSKI PREGLED NACIONALNE KULTURE**

### **3.1. Pojmovno definiranje i važnost nacionalne kulture**

Riječ kultura dolazi od latinske riječi "*colere*" što znači nastanjivati, uzgajati, štititi, štovati, a predstavlja niz vrijednosti i pravila koje neko određeno društvo smatra poželjnim ponašanjem u određenim situacijama. Specifičnost kulture je da je ona naučena, a ne urođena, te se s tog aspekta razlikuje od ljudske prirode i osobnosti (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010.). Ona je okvir raznih faktora koji određuju pripadnicima pogled na svijet. Svaka individua posjeduje neke svoje određene obrasce ponašanja, stavova i mišljenja koji su spontano prihvaćeni i naučeni od strane društva, obitelji i sl. Kultura se kao takva može promatrati s različitih gledišta pa tako razlikujemo individualnu, kolektivnu, etničku, globalnu, nacionalnu, regionalnu kulturu.

„Nacionalna kultura sustav je pretpostavki, vrijednosti i normi koje dijele pripadnici neke nacionalne zajednice.“ (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012., str 179) Vrijednosti kao dio nacionalne kulture predstavljaju njezinu najdublju razinu, uglavnom su nesvjesne i nisu otvorene za raspravu. One predstavljaju osjećaje po kojima pojedinac razlikuje ono što je dobro, a što loše, normalno ili nenormalno, racionalno ili iracionalno, ispravno ili neispravno i sl. Osnove nacionalne kulture pojedinac uči od obitelji, roditelja - prehrana, način razmišljanja, stil odijevanja, način komuniciranja, prihvaćanja različitosti i sl. a nakon toga glavina dolazi iz odgojno obrazovnih ustanova - vrtića, škola, fakulteta gdje se pojedinci susreću sa različitim nacionalnim kulturama ali i uče dalje o vlastitima.

Nacionalna kultura jedan je od ključnih pojmova istraživanja kada je u pitanju međunarodno poslovanje. Ona je iznimno važna jer ne samo da utječe na mišljenja, stavove i ponašanja pojedinca već utječe i na cjelokupno poslovanje organizacije te kompletan pravno - regulatorni i ekonomski sustav države. Iznimno je bitno razumjeti kako se pripadnici jedne nacionalne kulture unutar poslovnog okvira neće nužno ponašati isto i ostvarivati jednake poslovne rezultate. Tu se pojavljuje pojam kulturoloških razlika koje predstavljaju veliki izazov u međunarodnom poslovanju baš zato što neki određeni obrasci ponašanja u jednom kulturnom okruženju mogu rezultirati poslovnim uspjehom a u drugom okruženju poslovnim neuspjehom. Razumijevanje različitih kultura pomaže menadžerima bolje razumjeti razlike, prilagoditi komunikaciju ali i prevladati mogući kulturološki šok.

Osim navedenog nacionalna kultura ima veliki utjecaj i na organizacijsku kulturu, a usklađivanje ovih dvaju kultura ne samo da olakšava prijelaz i uklapanje zaposlenika u kulturu poduzeća/organizacije već dovodi i do jačanja i kohezije jer će mnoge vrijednosti i obrasci ponašanja biti isti.

### **3.2. Dimenzije nacionalne kulture prema G. Hofstedeu**

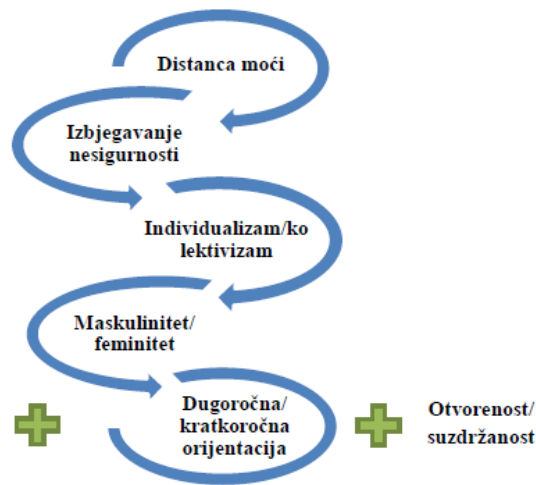
Geert Hofstede bio je socijalni psiholog te profesor antropologije i međunarodnog menadžmenta porijeklom iz Nizozemske koji je definirao kulturu kao "kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od drugih (Hofstede, 2001.). " Dugi niz godina radio je kao istraživač IBM-ovog ureda, gdje je i proveo istraživanje sa više od 60.000 ispitanika (svi su bili zaposlenici IBM-ovih podružnica) iz preko pedeset različitih zemalja. Istraživajući probleme s kojima su se zaposlenici IBM-a susretali na radnom mjestu Hofstede je definirao prve četiri dimenzije nacionalne kulture: distanca moći, izbjegavanje nesigurnosti, individualizam/kolektivizam i maskulinitet/ feminitet. Kasnije su dodane još dvije dimenzije, kratkoročna/dugoročna orijentacija te dimenzija otvorenost/suzdržanost u zadovoljavanju individualnih ljudskih potreba (Tadej, 2020.). Kulturne dimenzije Hofstedeja smatraju se okvirom za definiranje načina strukturiranja organizacija, doprinose i utječu na motivaciju zaposlenika te pridonose rješavanju različitih pitanja s kojima se susreću razna društva (Tomljenović i Stilin, 2012.).

Ključno je napomenuti kako je svaka od dimenzija izvedena komparacijom mnogih, ali ne i svih zemalja u svijetu. Nastavno na navedeno u stvarnosti mogu postojati manja odstupanja unutar zemlje pa karte u nastavku treba promatrati kao "grube" klimatske karte kulture.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (23.2.2023)

## 2. Temeljne dimenzije nacionalne kulture prema Hofstedeu



Izvor: Hofstede, G., Hofstede, J.G., Minkov, M. (2010.), *Cultures and Organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*, New York: The McGraw-Hill Companies

Prva dimenzija modela kulture je distanca moći odnosno Power Distance (PDI) a ona se određuje kao razina do koje manje moćni članovi institucija i organizacija unutar zemlje očekuju i prihvaćaju nejednaku distribuciju moći (Hofstede et al., 2010.). S obzirom na to razlikujemo dva tipa društava, ona sa većim stupnjem distance moći i ona sa manjim stupnjem distance moći.

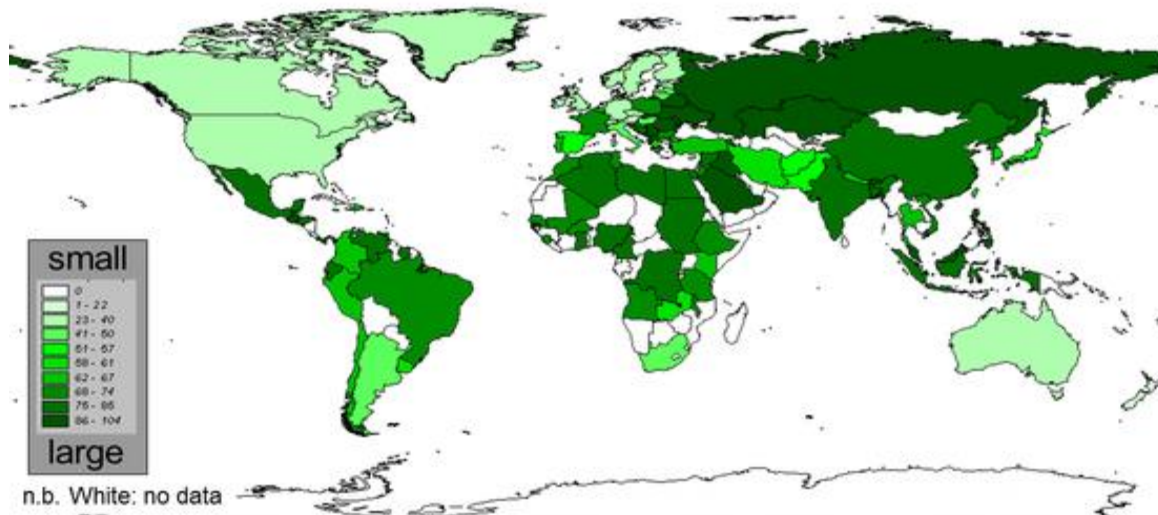
Društva koja imaju veliku distancu moći karakterizira stroga kontrola, velike razlike u plaćama, rad temeljen na uputama, centralizacija te strogo definirana hijerarhija (Podrug, N., Brezović, A. i Filipović, D., 2020.). Na radnim mjestima nadređeni i podređeni smatraju se nejednakima, podređeni ne preispituju odluke svojih nadređenih, njihov odnos je formalan, zaposlenici uglavnom preferiraju autokratski stil vođenja, odluke se provode isključivo na višim hijerarhijskim razinama, nema povjerenja među ljudima, vlada visoka nezavisnost ljudi...

S druge strane društva koja imaju manju distancu moći vode se principom jednakosti. U takvim organizacijama hijerarhija je manja ili gotovo da ni ne postoji, povjerenje među ljudima je veliko a razina poštovanja visoka. Organizacijom vlada jednakost između nadređenih i podređenih, ljudi su međuzavisni, menadžment je decentraliziran, ovlasti i

odgovornosti se delegiraju, prevladava demokratski stil vođenja a postoji i prostor za otvoreno iznošenje vlastitih mišljenja.

Na karti svijeta možemo vidjeti kako su primjerice SAD, Norveška, Finska, Danska zemlje sa manjom distancom moći a Ukrajina, Rumunjska, Indija, Kina zemlje sa većom distancom moći.

### 3. Distanca moći – prikaz na karti svijeta



Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Druga dimenzija, odnosno dimenzija izbjegavanja nesigurnosti ili uncertainty avoidance (UAI) definira stupanj uznemirenosti, ugroženosti koji članovi društva osjećaju u neočekivanim, nepoznatim, nejasnim situacijama (Hofstede, 2001.). U nekim se društvima nesigurnosti smatra prilikom, a u nekima prijatna. Općenito smanjena neizvjesnost, nesigurnost u društvu/organizaciji može imati svoje prednosti (ukoliko dovodi do željenih ciljeva) ali i mane (ukoliko dovodi do potpunog ograničavanja autonomnog donošenja odluke).

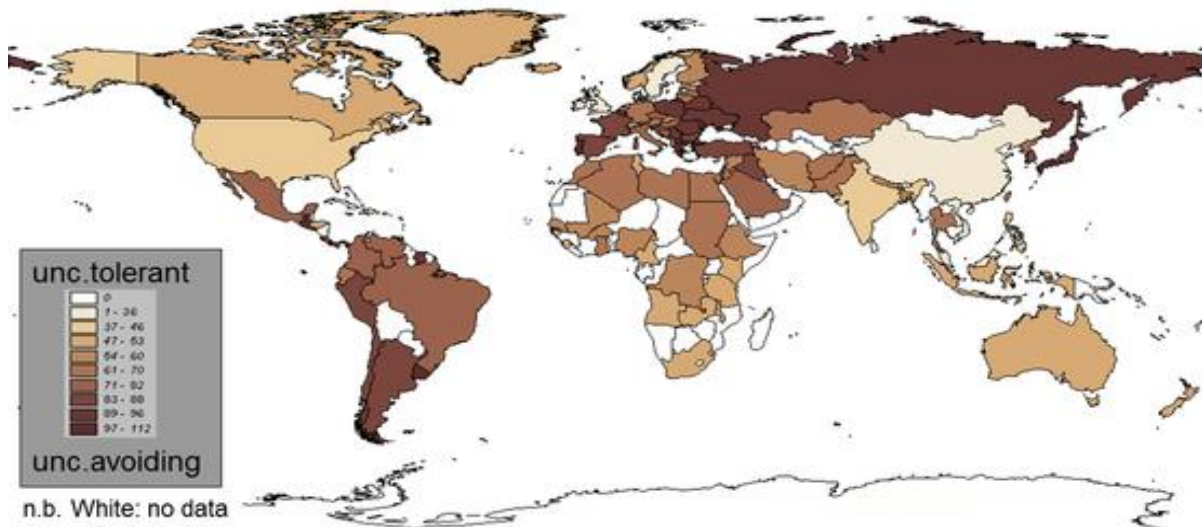
Zemlje s visokim stupnjem izbjegavanja neizvjesnosti imaju veliku potrebu za brojim zakonima i pravilima, visoko strukturirane organizacijske aktivnosti, menadžere koji nisu skloni riziku te manje ambiciozne zaposlenike, a stres i zabrinutost su gotovo neprisutni. U takvim društvima zakoni i pravila imaju ključnu ulogu u smanjenju neizvjesnosti, slijede se

običaji i ne postoji tolerancija prema nepredvidljivim situacijama. To bi značilo da se za neke novonastale situacije u organizaciji koriste striktno prethodno određena pravila u procedure.

S druge strane zemlje sa niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti karakterizira veća tolerancija prema nekim nejasnim, nepredvidljivim situacijama te mala potreba za zakonima i pravilima. U takvim društvima stres je manje prisutan, riskiranje je dozvoljeno a ljudi su motiviraniji i opušteniji kada se pojave neke stresne, rizične situacije. U poslovnome svijetu možemo reći da se u organizacijama s niskim stupnjem izbjegavanja rizika novonastalim situacijama pristupa kreativno i fleksibilno.

Na slici 4. možemo vidjeti kako su zemlje s visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti označene tamno smeđim bojama, primjerice Ukrajina, Poljska, Bjelorusija, Grčka a one sa nižim ili niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti bijelom, i svijetlo smeđim nijansama, primjerice Velika Britanija, Švedska, Irska...

#### 4. Izbjegavanje nesigurnosti – prikaz na karti svijeta



Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>



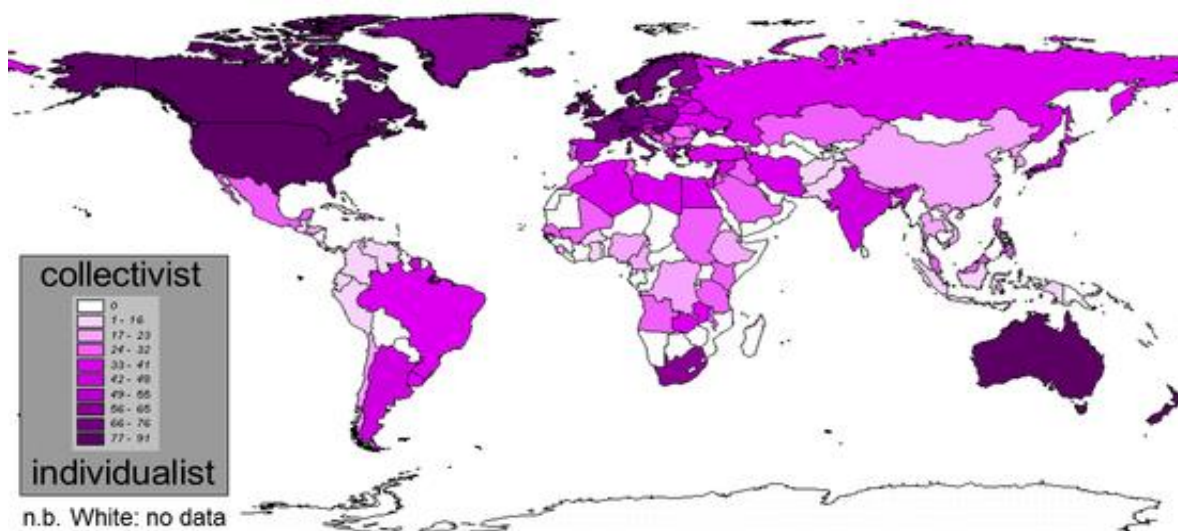
Pojam individualizma dijametralan je pojmu kolektivismu stoga ova dimenzija definira koliko su jake veze među pojedincima u društvu. „Individualizam označuje društvo sa slabim vezama među pojedincima, ograničavajući brigu pojedinca na sebe i užu obitelj, a kolektivismus označuje društvo u kojemu se pojedinci tijekom čitavog životnog vijeka integriraju u zajednice razmjenjujući sigurnost s lojalnošću.“ (Hofstede, G. & Hofstede, J. G., 2005.)

U individualističkim društvima pojedinac je odgovoran za sebe i užu obitelj, emocionalno je nezavisan od organizacije, samostalno/individualno donosi odluke te su mu primarni osobni interesi a ne interesi grupe. Naglasak se stavlja na vrlo slabe veze među pojedincima, neovisnost o zajednici i osobna postignuća, a organizacije kao takve slijede samo svoje interese.

U kolektivističkim društvima pojedinac svoje interese podređuje interesima grupe, emocionalno ovisi o organizaciji, sve se odluke donose kolektivno a organizacije karakterizira društveno odgovorno poslovanje. U ovakvim društvima briga više nije bazirana na pojedinca i uže članove obitelji, već i širu zajednicu stoga pojedinci očekuju od kolektiva da se brine o njima (Jeknić, 2006.).

Na prikazu ispod vidimo da su tamno ljubičastim bojama označena više individualistička društva, dok su bijelom i svijetlo ljubičastim bojama označena više kolektivistička društva. S obzirom na to Velika Britanija, Njemačka i Norveška pripadaju više individualističkim zemljama a Kina, Ukrajina, Rusija više kolektivističkim zemljama.

## 5. Individualizam vs. kolektivizam – prikaz na karti svijeta



Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

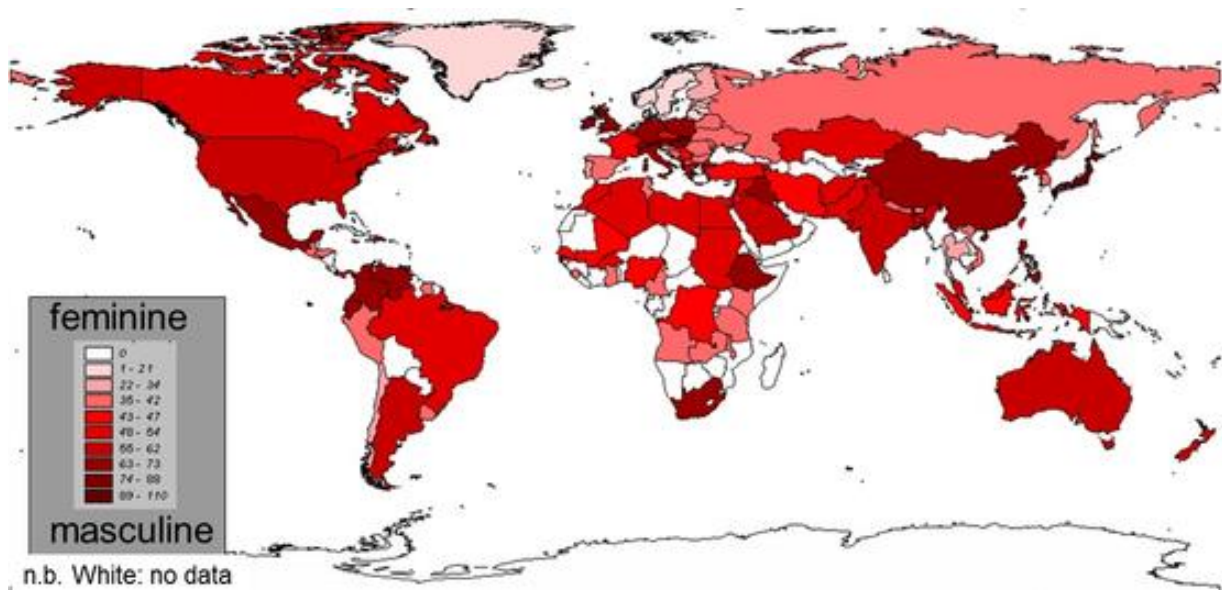
Maskulinitet odnosno feminitet četvrta je dimenzija nacionalne kulture koja dijeli društvo na "muško" i na "žensko". "Društva u kojima prevladava maskulinitet imaju jasno definirane društvene uloge muškaraca i žena: muškarci trebaju biti asertivni, snažni i orijentirani na uspjehu materijalnim terminima, dok žene trebaju biti više skromne, brižne i orijentirane kvaliteti života. Feminitet označuje društvo s preklapajućim ulogama muškaraca i žena, u kojemu i jedni i drugi trebaju biti skromni, brižni i orijentirani kvaliteti života." (Podrug, N., Brezović, A. i Filipović, D., 2020, str. 474)

Za mušku kulturu specifična je jasno definirana razlika između muške i ženske uloge, odnosno prisutna je diskriminacija prema spolu, a najviše se cijene uspjeh i rezultati. Odnos među zaposlenicima izrazito je slab, a glavna pretpostavka članova ovakvog društva je "živjeti za posao". Konflikti su vrlo česti s obzirom na to da je orijentacija usmjerena na visoke rezultate, sebičnost, ambicioznost i stav da samo najjači mogu pobijediti. U muškim se kulturama smatra da se žene teško mogu boriti s muškarcima u poslovnome svijetu te je naglasak stavljen na njihovu tradicionalnu ulogu gdje se sve svodi na brigu o obitelji i na odgoj djece (Hofstede et al., 2010.).

U društvima u kojima dominira feminitet naglasak se stavlja na sreću i zajedničke interese. Razlike između muške i ženske uloge ne postoje, a međuljudski odnosi, harmonija i kvaliteta života iznimno su važni. U poslovanju, žene se smatraju jednako kompetentne kao i muškarci, jednako su uključene u proces donošenja važnih odluka i imaju jednaku mogućnost napredovanja unutar organizacije kao i muškarci.

Na prikazu ispod, od bijele pa do svjetlijih nijansi crvene boje na karti svijeta, označene su države čija društva spadaju u „ženska“ društva, dok su s druge strane nijansama od crvene pa sve do tamno crvene boje označene su zemlje koje pripadaju u „muška“ društva. Nastavno na navedeno Grenland, skandinavske zemlje – Švedska, Finska, Norveška...spadaju u zemlje ženskih društava dok Italija, Poljska Njemačka, Kina...pripadaju zemljama muških društava.

## 6. Maskulinitet vs. feminitet – prikaz na karti svijeta



Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

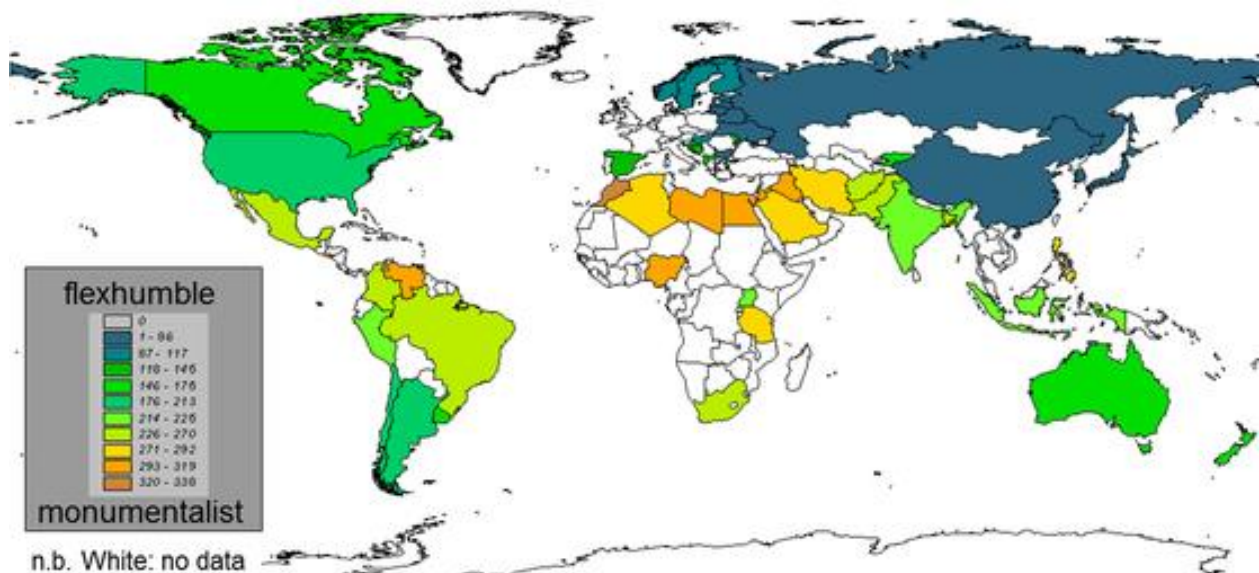
Dugoročna vs. kratkoročna orijentacija predstavlja petu i naknadno dodanu dimenziju kulture koja određuje stupanj orijentacije društva na prošlost, sadašnjost ili budućnost. Kratkoročna orijentacija stavlja naglasak na kratkoročnost, odnosno vezana je uz prošlost i sadašnjost, a dugoročna orijentacija stavlja naglasak na dugoročnost odnosno buduće rezultate (Hofstede, G. & Hofstede, J. G., 2005.).

Kratkoročnu orijentaciju karakteriziraju momentalni i vrlo brzi rezultati. Organizacije koje su ovako orijentirane smatraju da razvoj novih tehnologija, razvoj zaposlenika i inovacije nemaju neki preveliki značaj za njih. Tradicionalne su i bazirane na rješavanju nekih tekućih problema, ne vole poduzimati rizik i ulaziti u neke nove nepoznate sfere poslovanja te su spremne potrošiti koliko god je potrebno za rješavanje nekih sadašnjih situacija bez obzira što to značilo za njih dugoročno.

Dugoročno orijentirane organizacije fokusirane su na budućnost. Svjesne su da uspješnost poslovanja ovisi o inovacijama, konstantnom unapređenju tehnologija, kvaliteti znanja zaposlenika. Nastavno na navedeno stavljaju veliki naglasak na štednju, ulaganje u tehnologije i inovacije te edukacije i kontinuirano unapređenje znanja svojih zaposlenika koji čine najznačajniji kapital poduzeća.

Na slici broj 7, žutom i narančastom bojom prikazana su kratkoročno orijentirana društva – Maroko, Nigerija, Alžir, Egipat, bijelom i tamno plavom bojom dugoročno orijentirana društva – Rusija, Kina, Italija, Njemačka, a zelenom bojom društva koja se nalaze između njih – Španjolska, Australija, Kanada...

## 7. Dugoročna vs. kratkoročna orijentacija – prikaz na karti svijeta



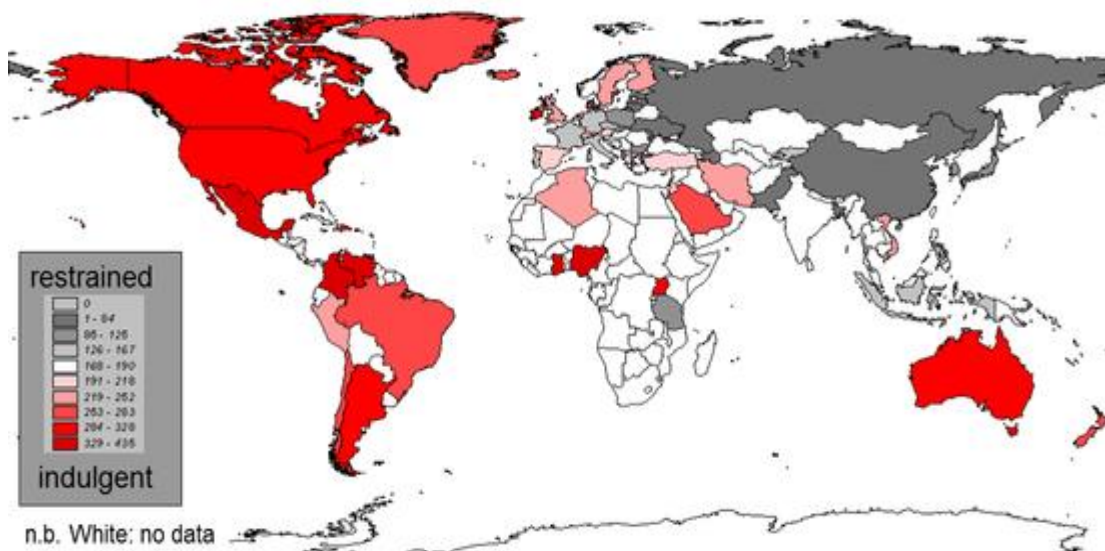
Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Posljednja, šesta dimenzija otvorenosti odnosno suzdržanosti objavljena je trećem izdanju knjige *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, publicirane 2010. Ona "predstavlja stupanj do kojeg kulture toleriraju zadovoljenje osobnih potreba." (Podrug, N., Brezović, A. i Filipović, D., 2020, str. 474) Članovi društva koja su suzdržana osjećaju neku vrstu pritiska radeći nešto što ih ispunjava, pa su s obzirom na to skloniji normama. S druge strane članovi otvorenog društva ne uskraćuju si ono što ih ispunjava i ono što ih čini sretnima.

Zadovoljenje potreba znači stupanj do kojega je nečiji životni stil ispunjen zadovoljenjem potreba, a suzdržavanje označava stupanj do kojega se pojedinci suzdržavaju od zadovoljenja tih potreba u društvima koja imaju generalno strože društvene norme (Cenere, Gill, Celeste & Lewis, 2015).

Na prikazu ispod crvenom bojom označene su države koje odražava dimenzija otvorenosti – SAD, Australija, Irska. Od svijetlo sive do tamno sive boje na karti su označene države koje karakterizira dimenzija suzdržanosti – Rusija, Kina a bijelom bojom označene su države koje se nalaze između ove dvije suprotne dimenzije - Srbija, Bosna i Hercegovina, Libija.

## 8. Otvorenost/suzdržanost – prikaz na karti svijeta



Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

### 3.3. Dimenzije nacionalne kulture prema 7D modelu

Na temu nacionalne kulture postoje zaista brojna istraživanja i broji autori koji su dali svoj doprinos u definiranju njezinih dimenzija i modela. Osim Hofstede, čije su dimenzije prethodno navedene i detaljnije razjašnjene, tu su i Schwartz, Hall, Kluckhohn i Strodtbeck, Trompenaarsa i Hampden-Turnera i mnogi drugi (Podrug, Filipović i Hokman, 2012.).

Prema pretpostavci Trompenaarsa i Hampden-Turnera kultura se odnosi na „način na koji grupa rješava probleme i pomiruje dileme“. Prema navedenom oni razlikuju 3 razine kulture: nacionalnu, organizacijsku i profesionalnu. Organizacijska razina odnosi se na način izražavanja stavova unutar organizacije, profesionalna na kulturu pojedinih funkcija unutar organizacija a nacionalna na kulturu društva. Njihov se model sastoji od 7 dimenzija (Hampden-Turner i Trompenaars, 1997, str. 6-7):

- individualizam-kolektivizam
- odnos prema okruženju (interna-eksterna orijentacija)
- odnos prema vremenu (sekvencijalno-sinkrono vrijeme)
- univerzalizam-partikularizam
- afektivnost-neutralnost
- specifičnost-difuznost
- pripisani-postignuti status

Dimenzija individualizam-kolektivizam svodi se na to da li se pojedinci orijentiraju prema sebi ili društvu, žele li priznanje za svoja osobna postignuća ili žele biti dio grupe/kolektiva, da li ih motivira natjecanje ili suradnja, zanima li ih isključivo osobni razvoj ili razvoj kolektiva. Individualizam se fokusira isključivo na pojedinca i orijentiran je na postizanje vlastitih ciljeva. S druge strane kolektivizam stavlja fokus na zajedničke ciljeve, kooperaciju, društvenu solidarnost i sl. Ono što uvelike utječe na pozicioniranje neke zemlje na skali ove dimenzije su religija i politička orijentacija zemlje (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000.).

Fokus dimenzije odnosa prema okruženju stavljen je na pitanje kontroliramo li mi svoju okolinu ili ona kontrolira nas? Pripadnici interne orijentacije smatraju da mogu kontrolirati svoje okruženje kako postigli svoje ciljeve. Fokus im je prilično sebičan, pristup "agresivan" i orijentiran na pobjedu. S druge strane pripadnici eksterne orijentacije smatraju da je suradnja s okolinom ključ u postizanju vlastitih ciljeva, pa stavljaju naglasak na stvaranje i održavanje snažnih veza.

Dimenzija odnosa prema vremenu može se sažeti pitanjem, obavljaju li se stvari po redu, (sekvencijalno), jedna po jedna, ili se više stvari obavlja istovremeno (sinkrono)? U kulturi sekvencijalnog vremena svaki "projekt" ima svoje faze. Koraci se ne preskaču i sve ide svojim redom. U takvim je kulturama nekulturno kasniti na sastanke i sl. S druge strane u sinkronim kulturama pojedinci rade nekoliko stvari odjednom, pa se ovakva kultura odlikuje fleksibilnošću.

Što je važnije, pravila ili odnosi, glavno je pitanje dimenzije univerzalizam-partikularizam. Kulture koje se temelje na univerzalizmu fokus stavljaju na pravila i zakone dok se s druge strane kod partikularizma stavlja naglasak na iznimke te se odnosi smatraju važnijima od pravila. Prema istraživanju dokazano je kako su dominantna religija zemlje te povjerenje u pravni sustav faktori koji uvelike utječu na ovu dimenziju (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000.).

Dimenzija afektivnost-neutralnost, daje odgovor na pitanje koliko pojedinac pokazuje svoje emocije. Pripadnici afektivne kulture skloni su dijeljenju svojih emocija dok pripadnici neutralne kulture svoje imaju emocije ali nisu skloni pokazivanju istih te ih snažno kontroliraju (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.).

Dimenzija specifičnosti odnosno difuznosti govori koliko je naš osobni život odvojen od našeg profesionalnog života. Pripadnici specifične kulture teže odvajanju privatnog života od poslovnog, fokus im je na cilju a ne na vezi. S druge strane pripadnici difuznih kultura imaju tendenciju povezati svoj privatni život sa poslovnim. Takvi pojedinci primjerice potiču druženja s kolegama i izvan posla.

Posljednja dimenzija, dimenzija pripisani-postignuti status predstavlja razliku između procjene pojedinca na temelju onoga što on jest i na temelju onoga što on radi ili čini (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2010.), odnosno daje odgovor na pitanje dijeli li se status na temelju postignuća ili na temelju nekih drugih čimbenika kao što su dob, spol,



profesija, socijalne veze i sl. (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2010.). U kulturi postignuća status se stječe znanjem i vještinama te se mora zaslužiti, dok se u kulturi pripisivanja daje na temelju onoga tko je pojedinac (to može biti zbog godina, obrazovanja, staža i sl. a ne zbog sposobnosti koje ima).

### **3.4. Odnos nacionalne i organizacijske kulture**

Organizacijsku se kulturu može definirati kao opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njezinih pripadnika. Njezine dvije osnovne odrednice možemo podijeliti na vidljive dijelove organizacije – jezik, stil odijevanja, ponašanje zaposlenika i sl. i na nevidljive dijelove organizacije – vrijednosti, vjerovanja, načela, uvjerenja i sl. Organizacijska se kultura, kao neki zajednički sustav vrijednosti i vjerovanja koje dijele zaposlenici, temelji na organizacijskoj praksi koja se preuzima/stječe dolaskom u organizaciju (Martić Kuran i Jelić, 2014.). Ona je jednako važna i za pojedinca i za organizaciju budući da definira većinu onoga što se radi i kako se radi u organizaciji. Postoje brojne varijante podjele elemenata koji čine organizacijsku kulturu ali prema Armstrongu to su organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil (Žugaj, Bogdanović-Glavica, Brkić i Šehanović, 2004.). Vrijednosti organizacije predstavljaju međusobno povjerenje, međusobno poštovanje, ustrajnost, učinkovitost, inovativnost, kreativnost, učenje, društvena odgovornost... dok s druge strane organizacijska klima predstavlja način na koji zaposlenici doživljavaju organizaciju. Ta klima reflektira stanje u organizaciji a ono može biti prožeto osjećajem da njome vlada podrška, toplina, osjećaj pripadnosti, lojalnost ali i suprotno. Na kraju je tu i menadžerski stil koji opisuje način na koji se menadžeri ponašaju na svom radnom mjestu i u svom radnom okruženju. Raspon stilova je veliki a kreće se od autokratskog do demokratskog.

Kada se svi faktori/elementi uzmu u obzir dobije je ukupnost odnosno organizacijska kultura koja je specifična za svaku korporaciju.

Prilično je jasno kako će nacionalna kultura imati veliki utjecaj na organizacijsku kulturu s obzirom na to da su sustavi vjerovanja i vrijednosti menadžmenta, koji kreiraju organizacijsku kulturu, oblikovani unutar okvira nacionalne kulture. Nastavno na navedeno, može se reći kako je upravo nacionalna kultura jedan od izvora organizacijske kulture (Schein, 1983.).



Svaka od tih kultura, bilo da je nacionalna ili organizacijska, utječe na strukturu organizacije, obrasce ponašanja, način vođenja i motiviranja zaposlenika, kao i na neke procese neovisno o tome odvijaju li se oni unutar ili izvan poduzeća. Ono što je ključno naglasiti je kako te dvije kulture treba dobro razlikovati. Primjerice za organizacijsku kulturu ključne su prakse, dok su za nacionalnu kulturu ključne vrijednosti. Nacionalna kultura je prva kultura koju se usvaja kroz djetinjstvo i mladost kada se formira i većina baznih vrijednosti dok se organizacijsku kulturu usvaja u "odrasloj" dobi odnosno onda kada su vrijednosti već formirane (Hofstede, G. & Hofstede, J. G., 2005.). Temeljna poveznica između ove dvije kulture leži upravo u skupu temeljnih vrijednosti koje su definirane i naučene u ranijoj dobi (nacionalna kultura), koje se značajno reflektiraju i determiniraju način razmišljanja i ponašanja različitih pojedinaca, što za posljedicu ima izravan utjecaj na oblikovanje i "življenje" organizacijske kulture.

Jednako kako su pojedinci članovi neke organizacije tako su i pripadnici neke nacionalne kulture pa se nastavno na to njihove bazne vrijednosti i norme prenose na organizaciju i njenu kulturu. Bitno je shvatiti kako u brojnim zemljama svijeta postoje brojne razlike ali i brojna preklapanja u vidu kultura. Ponekad organizacijska kultura ima značajniji utjecaj na pojedince nego nacionalna, ali za to ne postoji pravilo. Primjerice individualizam je karakterističan za područje SAD-a što ne znači da će većina ljudi iz tih država/nacija biti tako "nastrojena". Pojedinci će nagnjati kolektivizmu i biti više nalik predstavniku neke druge države/nacije. Primjerice Amerikanac koji radi za neku japansku organizaciju čije je sjedište u Americi i čija je organizacijska kultura temeljena na kolektivizmu.

Sve jači utjecaj globalizacije i sve veća pojava multikulturalizma zahtijevaju nove i drugačije pristupe kreaciji organizacijske kulture jer su upravo oni preduvjet i baza za postizanje konkurentne prednosti na tržištu. Usprkos brojnim raznolikostima među nacionalnim kulturama, određene dodirne točke, sličnosti predstvaljaju mogući izvor postizanja boljih poslovnih rezultata (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2016.). Kulturna inteligencija postaje neizbježan fenomen za pojedince koji surađuju sa pripadnicima drugih kultura, ali i preuvjet za bolju efektivnost u međunarodnom poslovanju budući da metode koje se primjenjuju u matičnim organizacijama nisu jednako učinkovite i ne daju iste rezultate među članovima drugih kultura.

## **4. SPECIFIČNOSTI MEĐUNARODNE POSLOVNE KOMUNIKACIJE**

### **4.1. Važnost međunarodne poslovne komunikacije**

Sve poslovne aktivnosti uključuju nekakvu vrstu komunikacije. Unutar globalnog poslovanja svaka aktivnost, od vođenja, motiviranja, pregovaranja sve do donošenje odluka, rješavanja problema, razmjene informacija i ideja temelji se na sposobnostima komunikacije menadžera, zaposlenika jedne kulture s kolegama, klijentima, dobavljačima, poslovnim partnerima drugih kultura (Adler, 2002. ).

Međunarodno okruženje predstavlja mjesto na kojemu se susreću brojne kulture zajedno sa svim svojim različitostima (u jeziku, pravilima, običajima, vrijednostima i sl.). Zbog iznimnog utjecaja globalizacije, interes svake organizacije i svakog poslovnog subjekta postaje širenje na međunarodna tržišta s obzirom na to da se tako otvaraju nove mogućnosti i bolji aspekti poslovanja što u konačnici vodi i do povećanja prihoda i profitabilnosti. Uspjeh svakog od njih ovisi o brojnim čimbenicima kao što su konkurentsko okruženje, politički i zakonski aspekti, ekonomske sile, razlike u klimi i zemljopisu ali i razlike u kulturama (Rouse, M. J. i Rouse, S., 2005.). „Ključni element uspjeha koji povezuje i omogućava spomenute faktore upravo su komunikacije među kulturama.“ (Rouse, M. J. i Rouse, S., 2005, str. 225) Kvalitetna i učinkovita komunikacija osigurava bolje razumijevanje i bolju razmjenu relevantnih informacija, što menadžerima i zaposlenicima daje veliku prednost ali samim time i kompaniji, omogućujući joj da brzo odgovori na promjenjive tržišne uvjete, iskoristi prilike i uvede inovacije na nova tržišta. Poduzeća koja učinkovito komuniciraju sa svojim međunarodnim partnerima ili ona koja uspješno vode svoje vanjske podružnice često se smatraju profesionalnijima. To u globalu podiže njihovu reputaciju i vjerodostojnost na jednu novu, višu razinu.

Dobra komunikacija iznimno je bitna i zbog osiguravanja uspješnije suradnje između članova tima koji su pripadnici različitih kultura, upravo ona osigurava kretanje i rad u smjeru zajedničkog cilja ali i dijeljenje međusobnih znanja i stručnosti. Nastavno na navedeno možemo reći da je međunarodna poslovna komunikacija ključna za poduzeća koja posluju globalno budući da im omogućuje izgradnju odnosa, razumijevanje kulturnih razlika, širenje

tržišnog dosega, poboljšanje reputacije robne marke, olakšavanje suradnje, povezivanje s kupcima i dobavljačima, izgradnju čvrstih odnosa i konačno uspostavljanje konkurentske prednosti.

S druge strane, izostanak dobre komunikacije, pogrešna komunikacija ili kulturološka neosjetljivost vrlo se brzo mogu pretvoriti u negativan publicitet te narušiti učinkovitost i reputaciju čak i one najsavršenije organizacije. Može doći do raznih nesporazuma što dovodi do pogrešaka, kašnjenja i propuštenih prilika, a ono najgore do čega može dovesti je kulturološka neosjetljivost. Sve navedeno može imati veliki utjecaj na sposobnost privlačenja budućih kupaca i investitora ali i odnose s međunarodnim klijentima i partnerima. Dakle, ključno je za poduzeća da prioritet daju učinkovitoj komunikaciji s međunarodnim klijentima i partnerima kako bi izbjegli nesporazume, kulturnu neosjetljivost, smanjenu učinkovitost, štetu ugledu i pravna pitanja.

Organizacije koje djeluju globalno zahtijevaju učinkovitost komunikacije na više razina budući da ne djeluju samo na poljima koja uključuju suradnike, kupce, dobavljače već i zaposlenike različitih kultura koje motiviraju različite stvari, koji zahtijevaju drugačiji pristup. "Uspješno komuniciranje u vlastitoj kulturi samo je po sebi zahtjevno, a još je zahtjevnije kada se se sve oko nas doima drugačijim." (Rouse, M. J. i Rouse, S., 2005, str. 226)

Kultura svake osobe utječe na njezin način razmišljanja, komuniciranja ali i ponašanja, pa je prije suradnje sa pojedincima drugih kultura nužno proučiti njihove specifičnosti i običaje, barem osnove prikladnog pozdravljanja i nekog fizičkog kontakta. Vodeći se time, ne samo da će pojedinac ostaviti pozitivan utisak, već će i izbjeći neke eventualne neugodnosti.

## **4.2. Barijere u međunarodnoj poslovnoj komunikaciji**

Kao što je ranije navedeno, osnova svakog uspješnog poslovanja na međunarodnoj razini zasigurno je kvalitetna komunikacija, a glavni faktor za ostvarivanje uspješne komunikacije je razumijevanje drugih kultura. Kultura je iznimno moćna pa osim što može biti prednost ona može predstavljati i barijeru. Barijeru odnosno zapreku u komunikaciji predstavlja sve ono što sprječava da neka poruka bude primljena i/ili shvaćena na način na koji pošiljalatelj to želi. Za pravilno shvaćanje poruka i uspješno izbjegavanje barijera nužno je razumjeti kulturu primatelja odnosno pošiljalatelja te biti svjestan okolnosti i situacije.

Prema autorima, Jonesu i Quachu (2017.) najčešće prepreke u međunarodnoj komunikaciji su:

1. Predrasude
2. Stereotipi
3. Etnocentrizam
4. Jezik/Verbalna komunikacija
5. Neverbalna komunikacija

Predrasude su za razliku od stereotipa uvijek negativnog konteksta. To su mišljenja o pojedincima, grupama, nacijama koja se stvaraju na temelju pristranosti i sviđanja određenoj kulturi, rasi ili vjeri (Jones, Quach, 2017.). Predrasudu predstavlja primjerice stav Kineza da zapadnjaci ne poznaju i ne poštuju dovoljno kinesku kulturu i sva njihova dostignuća.<sup>3</sup>

S druge strane stereotipi ne moraju nužno uvijek biti negativni kao što su predrasude. Oni predstavljaju mišljenja odnosno stavove pojedinaca koji su kreirani pogrešnom percepcijom o pojedinoj osobi, grupi ili naciji. Primjer stereotipa može biti da su žene manje agresivne u poslu od muškaraca a time i manje uspješne, jer su "nježniji, osjećaniji spol". Prema autorima Rouse i Rouse zbog stereotipa ne promatramo ljude kao pojedince i ne slušamo njihove poruke već nastupamo sa gotovim zaključcima.

Nadalje, etnocentrizam kao pojam predstavlja prosudbu drugih kultura iz aspekta vlastite kulture. Često problem nastaje kada pojedinci smatraju osobnu kulturu savršenom pa s obzirom na to umanjuju vrijednosti drugih kultura tražeći da se one mijenjaju po uzoru na vlastitu. Primjer etnocentrizma mogu biti Japanci i Kinezi koji odbijaju komunicirati na bilo kojem drugom jeziku osim na svom vlastitom.

Jezik odnosno verbalna komunikacija, jedna je od najklasičnijih prepreka s kojom se pojedinci susreću u međukulturalnoj komunikaciji. Ono što je bitno naglasiti je kako poznavanje istog jezika i dalje ne garantira međusobno razumijevanje. Potpuno je normalno da dvije osobe koje dijele zajednički jezik ne moraju imati potpuno isto razumijevanje značenja nekih riječi. Glavni primjer mogu biti Australci i Amerikanci koji koriste isti jezik, engleski, ali imaju u potpunosti drugačije nazive određenih riječi. Ovaj se primjer može svesti i na nižu razinu gdje za usporedbu promatraju dijalekti u Hrvatskoj - štokavski i čakavski za

---

<sup>3</sup> Izvor: <https://lidermedia.hr/znanja/koje-predrasude-kinezi-imaju-o-nama-118462> (5.3.2023)

isto značenje riječi, koriste se dva različita naziva (tanjur - pijat). Nastavno na navedeno, vrlo je čest i slučaj gdje iste riječi imaju u potpunosti različita značenja u neka 2 jezika.

Jedna je od najzastupljenijih barijera u međunarodnoj poslovnoj komunikaciji svakako je neverbalna komunikacija. Veliki je broj elemenata neverbalne komunikacije koji se razlikuju među kulturama a neki od njih su: pogled, dodir, ton glasa, šutnja, geste, osobni prostor, položaj tijela, stil oblačenja...

Primjerice u Europi i nekim zapadnim zemljama tijekom poslovnih sastanaka normalno je i poželjno gledati osobu sa kojom se komunicira u oči, to predstavlja znak povjerenja i interesa. Naravno da kod nekih drugih kultura to nije slučaj, kao recimo u Japanu gdje izbjegavanje pogleda i gledanje prema dolje ili pored osobe tijekom komunikacije predstavlja znak poštovanja. U Indiji se primjerice direktan pogled izbjegava između osoba različitog socioekonomskog položaja, u Africi se gledanje u oči osobe višeg statusa smatra nepoštivanjem dok se u Egiptu općenito izbjegava direktan pogled između pripadnika različitog spola.<sup>4</sup>

Osim pogleda, barijeru može predstavljati i ton glasa. Glasan govor specifičan je za područje arapskih zemalja i povezuje se sa snagom dok se isti takav u Brazilu povezuje sa uključenosti i interesom osobe. Na Tajlandu se smatra da glasno govore samo oni koji su uzrujani ili nervozni, pa se kao i kod Japanaca i Filipinaca preferira mekaniji/tiši način govorenja. S druge strane šutnja kao suprotnost, u nekim se kulturama smatra znakom poštovanja dok u drugima reflektira sramežljivost ili nedostatak interesa.

Primjerice pravila dodirivanja u zemljama jugoistočne Azije prilično su strogo definirana, te se dodir kod pozdravljanja u potpunosti izbjegava. U SAD-u je dopušteno osobama koje se nalaze na višim hijerarhijskim pozicijama tijekom razgovora dotaknuti osobe nižih pozicija, ali obrnuto nikako ne. Francuzi se primjerice prilikom pozdravljanja imaju naviku čak i poljubiti u obraz.

Geste kao dio neverbalne komunikacije prilično su osjetljive na tumačenje. Čak i ona "najobičnija" gesta pozivanja rukom može biti drugačije protumačena ovisno o kulturi. Osim

---

<sup>4</sup> Izvor: <https://www.mirakul.hr/blog/razlicito-tumacenje-neverbalne-poslovne-komunikacije-razlicitim-kulturama/#> (5.3.2023)

poziva tu je i pozdravljanje, pa se u Americi smatra normalnim pružiti ruku, u Kini i Japanu nakloniti se, a u nekim zemljama čak i zagrliti. "OK" gesta, (pokazivanja kružnog položaj palca i kažiprsta) kod nas primjerice ima značenje "sve je u redu/sve je okej", u Francuskoj označava "nulu" odnosno bezvrijednost dok se u Latinoameričkim zemljama ovakvim znakom pokazuje da je neka određena osoba homoseksualne orijentacije.

Osobni se prostor, kao dio neverbalne komunikacije, također različito tretira od kulture do kulture. U nekim zemljama predstavlja znak poštovanja ukoliko zaposlenici ne sjednu blizu svojih direktora, dok je u drugima to sasvim normalno. Primjerice za Švicarce je specifično da će se odmaknuti korak iza ukoliko im se osoba tijekom nekog razgovora previše približi. Nepisano pravilo kaže da je neka preporučena udaljenost u komunikaciji s nekom nepoznatom osobom ili poslovnim partnerom 60-120 cm (Brkić, 2018.).

Između ostaloga tu je i položaj tijela koji se povezuje sa načinom sjedenja i naklonom u kulturama za koje je to specifično. SAD je specifičan po ležernosti i opuštenijem načinu sjedenja dok to primjerice u zemljama poput Njemačke reflektira prilično nekulturno poslovno ponašanje. Osim toga stav sjedenja sa prekrštenim nogama u zemljama poput Saudijske Arabije zabranjen je, budući da se pritom stavu vide cipele koje za njih predstavljaju uvredu. Iako kulturama kao što su europska i američka naklon pri pozdravljanju uglavnom izgleda isto, on za kulture u kojima je to specifičnost ima daleko veću ulogu od samog pozdrava – on prikazuje društveni status i rangiranje. S obzirom na to u Japanu se podrazumijeva da osobe niže hijerarhijske razine prve započinju naklon, a dublji naklon podrazumijeva znak poštovanja.<sup>5</sup>

Ono što je unificirano kroz sve kulture su emocije, pa će tako plač, veselje, tuga i strah biti jednako protumačeni bez obzira na to o kojoj se kulturi radi. Jedino što može biti različito u kulturama s obzirom na navedeno su okolnosti u kojima ljudi pokazuju određenu emociju i reakcija drugih kultura njih.

---

<sup>5</sup> Izvor: <https://www.mirakul.hr/blog/razlicito-tumacenje-neverbalne-poslovne-komunikacije-razlicitim-kulturama/#> (10.3.2023)

### **4.3. Uloga nacionalne kulture u međunarodnoj poslovnoj komunikaciji**

Globalizacija kao pojam podrazumijeva socijalni proces koji teži sveobuhvatnosti i jedinstvenosti svijeta (Lončar, 2005.). Osim što ima svoje prednosti poput toga da stimulira ekonomski rast, iskorištava ekonomiju obujma, omogućava veću dostupnost diverzificiranih proizvoda, ona stvara nova i veća tržišta te je brojnim organizacijama omogućila proširivanje poslovanja izlaskom na strana tržišta. Upravo tom pojavom stvorene su multinacionalne kompanije koje su pokrenule i dovele do brojnih promjena u poslovnom svijetu. Ovakvim načinom poslovanja za menadžment je postalo neizbježno usredotočiti se na kulturološke različitosti. Bilo je potrebno stvoriti individualan pristup vođenja brige o stavovima i vrijednostima zaposlenika, budući da oni sada nerijetko dolaze iz različitih dijelova svijeta, pa ih tako i različite stvari motiviraju. Kako bi ta cjelokupna međukulturalna suradnja bila što kvalitetnija i uspješnija, nužno je razumjeti svoju nacionalnu kulturu ali jednako tako i druge kulture, te ih je potrebno razmatrati kao elemente koji pomažu u postizanju pozitivnih poslovnih rezultata, odnosno poslovnih uspjeha (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Nacionalne kulture imaju značajnu ulogu u učinku ne samo organizacija već i cjelokupnih poslovnih sektora. One "opisuju" kako ljudi komuniciraju, kako se ponašaju i kakve stavove zauzimaju, a nastavno na navedeno i oblikuju komunikaciju menadžmenta. Taj je fenomen posebice istaknut kod malih poduzeća, gdje vlasnik kao utemeljitelj i glavni akter postavlja ciljeve, vrijednosti i kulturu poduzeća te snažno utječe na način vođenja. Dakle, njegova nacionalna kultura oblikuje samu organizacijsku kulturu odnosno kulturu poduzeća stoga je logično da će se njezini mnogi aspekti pojaviti i u vrijednostima, ponašanjima i komunikaciji poduzeća.

Osim toga nacionalna kultura je baza koja oblikuje pojedinca koji ulazi u proces komunikacije s pripadnicima drugih kultura. Ona diktira u kojem će smjeru pojedinac razmišljati, kojim će se vrijednostima i stavovima voditi, kako će komunicirati.

S obzirom na velike razlike između kultura na globalnom tržištu, nužno ih je razumjeti ali i shvatiti važnost međunarodne komunikacije budući da upravo o njoj ovisi hoće li doći do poslovnog uspjeha ili ipak do poslovnog neuspjeha. Različite kulture imaju različite komunikacijske stilove, običaje ali i uvjerenja i percepcije. Primjerice 83% indonezijskih

menadžera izjavilo je da je hijerarhijska struktura nužna kako bi se jasno znalo tko ima autoritet nad kime, pa s tim uvjerenjem pristupaju različitim projektima gdje im prioritet definirati tko će voditi projekt i tko će sve raditi na njemu a onda sve ostalo. S druge strane Amerikanci kreću sa definiranjem sveukupnog cilja projekta i definiranjem ključnih koraka a onda se tek bave hijerarhijom, odnosno preraspodjelom zadataka po zaposlenicima (Adler, 2002.). Upravo zbog ovakvih različitosti, koje su refleksija diferentnih nacionalnih kultura, može doći do eventualnih problema prilikom suradnje, pa ih je nužno razumjeti i detektirati prije kako bi se mogli izbjeći nesporazumi i eventualne nesuglasice.

Dakle, zaključno možemo reći da je uloga nacionalne kulture u poslovnoj praksi neosporna budući da upravo ona predstavlja jedan od baznih elemenata koji stvaraju predispoziciju za poslovni uspjeh.



## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE KULTUROLOŠKIH RAZLIKA KAO IZAZOVA U PROCESU MEĐUNARODNE POSLOVNE KOMUNIKACIJE**

S obzirom na sve veći utjecaj globalizacije, fenomen kulturoloških razlika među ljudima nije više tako nova tema ali je svakako tema kojoj se počelo pridavati sve više pažnje. U posljednjih nekoliko godina, gotovo je svaka organizacija počela djelovati, poslovati i surađivati van granica svoje države. S obzirom na to pojavile su se i neke određene prepreke s kojima se pojedinci susreću sada već na nekoj dnevnoj bazi. Upravo zbog toga utvrđena je potreba za istraživanjem čija je svrha utvrditi utječu li i u kojoj mjeri kulturološke razlike na proces međunarodne poslovne komunikacije.

U prethodnim poglavljima, na temelju ranijih istraživanja spomenute su specifičnosti i važnosti međunarodne poslovne komunikacije kao i cjelokupan kontekst nacionalne kulture koji je prilično vezan uz nju.

Cilj ovog poglavlja utvrditi je na temelju empirijskog istraživanja jesu li zaista kulturološke razlike među ljudima izazov u procesu poslovne komunikacije i s kojima se od njih ljudi najčešće susreću.

S obzirom na navedeni cilj, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

- Utječe li nacionalna kultura na međunarodni proces poslovne komunikacije i zašto?
- Smatrate li da je bitno poznavati kulturu osobe s kojom stupate u komunikaciju i zašto?
- Koliko vremena ulažete u pripremu za poslovnu komunikaciju sa zaposlenicima/suradnicima/partnerima, odnosno s osobama koje su pripadnici drugih nacionalnih kultura?
- Jeste li se ikada susreli sa nekom kulturološkom barijerom koja Vam je otežala kompletan proces komunikacije?
- Da li ste ikada bili prisiljeni prekinuti proces komunikacije zbog neke kulturološke barijere, ako da, koja je to barijera bila?

- Da li se vaša korporacija ikada pronašla u situaciji gdje je bila primorana modificirati poslovanje i/ili projekt i prilagoditi ga načelima međunarodnog partnera radi pozitivnog poslovnog ishoda? Druga situacija može biti da je korporacija zbog olakog shvaćanja druge kulture doživjela kulturološki šok ili neke određene poslovne gubitke?
- Što za Vas predstavlja ključ kvalitetnog pristupa komunikaciji s osobama drugih kultura ?

## 5.1. Metodologija istraživanja

Za potrebe rada odabrana je kvalitativna metoda prikupljanja podataka putem polustrukturiranog intervjua na uzorku od 8 hrvatskih menadžera srednjih razina koji su uključeni u međunarodnu poslovnu komunikaciju više od 5 godina. S obzirom na to da je cilj rada bio temeljito istražiti utječu li kulturološke razlike na međunarodnu poslovnu komunikaciju i kako, od ispitanika je bilo zatraženo da opišu i neka dodatna iskustva koja su oni smatrali najvećim dosadašnjim izazovom.

Glavno načelo kvalitativnih intervjua dati je mogućnost ispitanicima da izraze svoja shvaćanja bez nekog određenog okvira, odnosno da im se omogući neka određena sloboda kreiranja odgovora, naravno uz smjernice kako bi se ipak zadržali na relevantnoj temi. Svrha kvalitativnih intervjua shvatiti je kako ispitanici vide svijet kojega su dio, spoznati njihovu terminologiju i sudove te obuhvatiti kompleksnost njihovih individualnih percepcija i iskustava. Zatvoreni instrumenti poput upitnika ili testova prisiljavaju ispitanike da ukalupe svoja znanja i iskustva u ponuđene kategorije istraživača koji je sastavio upitnik dok otvoreni instrumenti ipak daju određenu slobodu (Patton, 2002.). Podaci dobiveni ovom vrstom metode pomažu ne samo dobiti odgovore, već i razumjeti neku percepciju i razmišljanje ispitanika općenito.

Cjelokupno istraživanje provedeno je u razdoblju od 2 mjeseca (lipanja 2023. – srpanj 2023.). Ispitanici su voditelji/menadžeri u kompanijama iz područja telekomunikacija, automobilske te IT industrije. U prosjeku imaju od sedam i pol godina iskustva u međunarodnom poslovanju. Od ukupnog broja ispitanika, njih 4 je činilo žene, odnosno 4 ispitanika su činila muškarci, a njihova prosječna dob iznosi 50 godina.

Prije početka samog istraživanja, ispitanicima je zagantirana potpuna anonimnost kako bi se izbjeglo eventualno povezivanje danih odgovora sa njihovim radnim mjestima, a onda i sa

njihovom prošlom/trenutnom kompanijom i određenim osobama. Nastavno na navedeno, dani odgovori sa svih 8 intervju ručno su zapisivani. Intervjui su odrađeni uživo a njihova duljina ovisila je o slobodnom vremenskom razdoblju, najkraći intervju je trajao 45 minuta, a najduži više od 60 minuta. S obzirom na anonimnost danih odgovora , ispitanici su označeni znakom X i rednim brojevima od 1 do 8.

Prilikom intervju ispitanici su imali priliku dati odgovore na pitanja ali i izraziti svoja mišljenja o nekim svojim vlastitim viđenjima nacionalne kulture, njezinim specifičnostima kao i o poslovnoj komunikaciji, njezinim preprekama ali i o ostalim konceptima koji nisu usko vezani uz istraživačka pitanja ali jesu uz kompletno područje rada.

## **5.2. Rezultati istraživanja**

Nacionalna kultura kao takva utječe na gotovo sve aspekte ljudske interakcije pa tako i na poslovnu komunikaciju, što je svaki ispitanik i potvrdio kroz razgovor. Osoba X7 izjavila je kako smatra da je pojedinac neodvojiv od svog kulturnog nasljeđa i da očekivanja u komunikaciji uvelike ovisi upravo o naučenim obrascima ponašanja, reagiranja, shvaćanja: "U poslu sam često primjetila kako su Makedonci u interakciji puno topliji, srdačniji, pokazuju veći hospitality, puno se poslovnih odluka odvija u nekim neformalnim interakcijama, uz prisutnost hrane i pića, dok se u zemljama poput Austrije i Italije takve odluke donose u poslovnom okruženju, na sastancima, brzo i efikasno." Osim što daje neki okvir načinu razmišljanja, nacionalna kultura utječe i na percepciju odnosno stajalište u nekim određenim situacijama. Ispitanica X1 imala je priliku raditi na međunarodnom projektu, koji je bio pod vodstvom osoba iz Austrije, zajedno sa kolegama iz Njemačke, Turske, Bosne i Hercegovine, Makedonije, Hrvatske, Nizozemske i Španjolske. U samim počecima vidjele su se razlike između timova po vodstvu; "Ono što sam primijetila je su kod timova koje su vodili Španjolci ili Nizozemci, pravila bila ili znatno opuštenija ili nisu uopće postojala što je mojoj kolegici iz Hrvatske bilo sasvim redu, no kolegici iz Njemačke je to bilo potpuno razočaranje, ona je smatrala da vodstvo „nije kompetentno“." Ono sa čime su se svi menadžeri, ispitanici složili je činjenica da je nemoguće neki narod odnosno naciju generalizirati i reći da jedan stav vrijedi za sve. Realno je da će unutar svake nacije postojati određeni broj skupina ljudi koji će biti drugačiji nego većina "Ne možemo reći da su svi Makedonci njeguju networking izvan radnog mjesta, kao niti da kod svih Austrijanaca postoji stroga granica između radnog i

slobodnog vremena", izjavila je osoba X7. S obzirom na navedeno, kada se povuče paralela između teorije i prakse, može se zaključiti kako je bitno uzeti u obzir činjenicu da komunikacija može biti i vrlo individualna pa se osim same kulture moraju uzeti u obzir i utjecaji pojedinca kao što su psihologija, obiteljsko porijeklo i slično. Svih 8 ispitanika složilo se sa tvrdnjom kako je upravo nacionalna kultura baza koja oblikuje pojedinca i direktno utječe na smjer njegova razmišljanja, prosuđivanja a onda i svega ostalog.

Iz mišljenja svih ispitanika proizlazi činjenica da je poznavanje kulture osobe s kojom se stupa komunikaciju bitno ali ne i presudno. Kao što i sama teorija kaže, nemoguće se u potpunosti pripremiti, realno je da postoje dijelovi kulture o kojima se ne može pročitati i naučiti, pa su osobe često puta suočene sa određenim karakteristikama nekih kultura tek prilikom samog čina komunikacije. "Općenito je zabavno kako su neki klišeji poznati a zapravo se i ostvaruju", izjavila je osoba X6 koja je imala priliku biti dio međunarodnog projekta na kojem su sudjelovali ljudi iz preko 20 različitih kultura. Podijeljeni u grupe imali su dnevne case studije čija bi rješenja na kraju i izlagali; "S obzirom da se nitko nije javio, ja sam bila prozvana, pa sam se ustala i krenula prezentirati rješenje slučaja svog tima na što je kolega Indijac iz mog tima ustao i izjavio "I will be not represented by a women!". S obzirom na kulturu iz koje dolazi, osoba X6 nije očekivala da će se navedeno i dogoditi, često se priča o tome, no to uglavnom zvuči kao klišej. U današnjem globaliziranom svijetu stvorila se svojevrsna "globalna" poslovna kultura, svojevrsni bonton poslovne interakcije koji nalaže kako bi se pojedinci trebali ponašati u poslovnom kontekstu. Ta "globalna poslovna kultura" u određenoj mjeri umanjuje kulturne razlike i pruža neki zajednički okvir ponašanja svim sudionicima poslovnog svijeta. Zanimljivo iskustvo doživjela je i menadžerica X5 prilikom iznimno važnog sastanka. Njezina je kompanija ostvarila suradnju sa jednim stranim poduzećem, čiji je CFO bio Pakistanac koji se usred sastanka digao i otišao iz prostorije: "Raspravljali smo o budžetima i odjednom se iz čista mira, bez neke najave CFO dignuo i otišao. Ne znajući što se dešava, evidentno šokirani, dobili smo odgovor njegove asistentice koja nam je objasnila kako je sada njegovo vrijeme za molitvu." Kasnije smo kroz razgovor shvatili da je i njegovim kolegama, suradnicima to također bilo iznenađujuće ali su to apsolutno s vremenom prihvatili, a sada se već i navikli. S obzirom na navedeno, može se zaključiti kako su svaka situacija, svaki inetres i svaki prioritet a naposljetku i svaki pojedinac drugačiji, a razumjeti nečiju kulturu može biti "lifelong project".

"Da je priprema za komunikaciju sa osobom nama strane kulture bitna, nažalost sam shvatio kroz grešku", objasnio je menadžer X4. U određenim kulturama postoje prilično jasne granice između privatnog i poslovnog života, odgovaranje na mailove kao i upućivanje poziva izvan radnog vremena smatra se izrazito nepristojnim i uvredljivim. Za razliku od kulture Hrvata, koji često rade van granica radnog vremena, vikendima, praznicima i slično, Austrijanci kao nacija jako drže do svog worklife balansa. Priprema za komunikaciju ponekada zna biti i prilično dugačak proces budući da naučiti sve o nekoj kulturi nije moguće samo iz knjiga, savjeta ili sa internetski stranica. Osoba X1 opisala je kako njezin proces pripreme traje još uvijek iako je prošla već neki određeni period inicijalne suradnje "Dio moga tima čine i Makedonci koji inače imaju drugačiju radnu etiku od nas na što sam bila upozorena, oni kreću rano ujutro, jako su autoritativni a pohvale im puno znače. Informacija koju nisam dobila kada sam se raspitivala i proučavala njihovu kulturu prije početka komunikacije, odnosno ono što sam sama shvatila kroz neki određeni period suradnje s njima je da se uopće ne bore za sebe i da se nemaju potrebu isticati, niti sebe kao osobu niti neke svoje snage." Glavnina menadžera potvrdila je teoriju i izjavila kako dio pripreme odrađuje tako da zatraži neke generalne savjete od kolega koji su već imali priliku surađivati s tom nekom određenom kulturom s kojom će stupiti u interakciju, što je ponekad najjednostavnije i najkorisnije. Neki od menadžera pripremu odrađuju kroz informiranje o zemlji ili o hrani koju određena nacija konzumira, neki čitaju o mikro i makro okruženju te kulture a neki direktno istražuju osobe koje su uključene u komunikaciju. Menadžerica X5, objasnila je kako puno ulaže u pripremu upravo iz razloga što smatra da je posao lakše dijeliti, vjerovati i promovirati tako što se približimo nekome i pokažemo da znamo nešto o njima i njihovoj kulturi jer time pokazujemo da nam je stalo. Sama priprema ponekad može biti i ovisna o važnosti situacije zbog koje se stupa u komunikaciju. Ukoliko se radi o kolegama i temi koja je pojedincu vrlo poznata, priprema je kraća, no ukoliko se radi o sastanku sa suradnicima ili poslovnim partnerima a pritom i nekim ozbiljnijim temama pregovora i "visokim ulozima", bilo da je komunikacija osobna ili digitalna, priprema traje svakako dulje.

Prema rezultatima istraživanja, 8/8 ispitanika potvrdilo je da se barem jednom susrelo sa kulturološkom barijerom koja im je na neki način otežala kompletan proces poslovne komunikacije. Menadžer X3 opisao je situaciju s kojom se susrelo njegovo poduzeće prilikom dolaska novog CFO-a iz Kine: "Kao voditelj odjela, nakon uspješno završenog projekta, odlučio sam počastiti svoj tim zajedničkim team buildingom. Budući da se to uklapalo u

budžet nisam vidio problem, ali naš CFO je to jako ozbiljno shvatio. Pozvao me na razgovor nekih tjedan dana nakon i pitao zašto trošim novac na ovakve stvari. Zamolio me da ubuduće smanjim trošak ovako 'nebitnih' stvari." Ono s čime je menadžer bio suočen je zapravo kultura suzdržanosti iz koje je njegov novi CFO došao. Ovo predstavlja dimenziju Hofsteda, otvorenost/suzdržanost - koja kaže da ljudi unutar takvih kultura nisu navikli trošiti novac na neke stvari koje ih ispunjavaju i čine sretnima za razliku od pojedinaca iz otvorenih kultura. Sa dimenzijom distance moći, susrela se ispitanica X6 koja je ispričala svoje iskustvo koje je doživjela u počecima karijere od strane klijenta koji je bio Izraelac. Bila je odabrana predstaviti rješenja svoje kompanija, što je i napravila, nakon čega je ostala ignorirana od strane klijenta. Osoba sa druge strane čekala je cijelo vrijeme da to sve što je ona rekla ponovi onaj koji je u tom trenu "u toj sobi" bio najviše pozicioniran u firmi: "Nije nam bilo jasno zašto je nastala šutnja, pa nam je njegova asistentica prišla i objasnila kako to sve mora potvrditi moj nadređeni, koji je onda i napravio tako." Određene kulture imaju strogo definiranu piramidu hijerarhije te se smatra uvredljivim kada se netko sa titulom "juniora" obraća nekome sa hijerarhijski više pozicije. Menadžer X4 objasnio je kako je kroz posao zaista imao priliku raditi sa ljudima iz različitih kultura i kako zaista nema nekih pravila koja univerzalno vrijede. Tako je po pitanju feedbacka imao neugodne situacije sa Skandinavcima ali i Mađarima. 2 potpuno dijametralne kulture kada je u pitanju pristup prilikom davanja povratne informacije. Davanje feedbacka Skandinavcima kroz neki neformalan razgovor dobilo je potpuno negativnu konotaciju s obzirom na to da su se izjasnili kako više vole feedback dobiti službeno i što direktnije. Za razliku od njih tu su Mađari koji jako teško i dramatično doživljavaju kritike i vlastite pogreške, pa im je bolje neformalno pristupiti. Dakle, možemo reći da za neke kulturološke barijere pojedinac ne može biti spreman, ali ih svakako učenjem i dobrom prilagodбом može prevladati.

Prekinuti proces komunikacije uslijed neke kulturološke barijere prilično je snažan potez koji iza sebe mora imati dobre argumente. S obzirom na to da je uspješnost nekog projekta ili uspješnost nekih pregovora uvijek glavna i najbitnija metrika, komunikacijske barijere uslijed razlika u kulturama morale bi se riješiti. Od ukupno osam ispitanika njih se troje susrelo sa situacijom u kojoj su bili prisiljeni na neki način trenutno prekinuti poslovnu komunikaciju. U tri od četiri slučaja to se desilo upravo zbog jezičnih barijera. Osoba X4 opisala nam situaciju u kojoj je bila primorana svu komunikaciju prebaciti u pisani oblik putem e-maila "2017. godine radio sam na međunarodnom projektu za korporaciju koja se nalazi unutar bankarskog

sektora. U timu sam imao nekoliko kolega iz Turske čiji je naglasak bio izražen do te mjere da ih se doista nije moglo ništa razumjeti. Nakon nekoliko iscrpnih Skype poziva dogovorili smo daljnju komunikaciju putem e-maila, što se naposljetku pokazalo i kao win win odluka." Sa jednakom situacijom susrela se i osoba X7; "Radila sam na projektu za novu aplikaciju sa Indijcima koji zaista znaju engleski jezik ali čija su lokalna narječja bila izražena do te mjere da ih se ništa nije razumjelo." Ono što i sama teorije kaže a praksa potvrđuje je činjenica da dobro poznavanje jezika ne garantira i međusobno razumijevanje istoga. Ponekad se i osobe iz istog jezičnog područja mogu susresti s problemom međusobnog nerazumijevanja, bilo da je to zbog žargona i različitih riječi ili čak naglasaka. Nerijetko se desi i da osoba jednostavno ne zna jezik. S obzirom na navedeno, realno je očekivati da će postojati situacije u kojima je potrebno prekinuti poslovnu komunikaciju, ali uglavnom je to samo trenutno. U poslu je najbitnije obostrano zadovoljstvo odnosno pozitivan poslovni ishod odnosno rezultat, čak i kada nešto ne funkcionira cilj je pronaći alternativu a ne se povući.

S obzirom na globalizaciju, veliki broj kompanija proširilo je ili planira proširiti svoje poslovanje van granica domicilne države. Kroz taj proces većina se imala prilike susresti s potpuno drugačijim kulturama i potpuno suprotnim vrijednostima. Ove se razlike mogu definirati kao nepromjenjive, pa ih je prije izlaska na strana tržišta potrebno dobro proučiti. Ispitanik X3 objasnio je kako je njegova kompanija zbog kulturološke razlike u shvaćanjima krajnjih rokova i važnosti poštivanja istih izgubila projekt koji ima je trebao donijeti veliku zaradu. Većina ispitanika složila se sa činjenicom kako suradnja s ljudima drugih kultura nije uvijek jednostavna i da pojedinci ne bi smjeli doživljavati i percipirati stvari onako kako to uobičajeno rade iako se to uglavnom čini logičnim. Osim poslovnih gubitaka, organizacije se često nađu i u situacijama gdje su primorane projekte, procese pa čak i poslovanje prilagoditi načelima međunarodnog partnera. Potrebu za takvom asimilacijom doživio je ispitanik X8, a to je opisao kako u trenutnoj kompaniji radi na implementaciji novog sustava za podršku upravljanjima HR procesima. U procesu dizajna i implementacije njegova je podružnica kao i ostale u klasteru, bila primorana prilagoditi i modificirati svoje postojeće procese načelima Austrije, koja je glavni lead u projektu: "Proces Performance Managementa kod nas ima svoje faze, od procesa vezanih za bonuse do ocjene zaposlenika i slično. S obzirom da se u Austriji ne smiju prikupljati podaci o radnoj uspješnosti zaposlenika, jer je tako dogovoreno sa radničkim vijećem (inače su u Austriji jaki sindikalni pokreti), morali smo tu fazu izbaciti i iz svog procesa." Zanimljivo je kao su voditelji projekta većinu procesa prilagodili sebi i svojim

zahtjevima ne uzimajući u obzir procese drugih. Zbog vrlo malo fleksibilnosti a istovremeno i zbog postizanja pozitivnog poslovnog ishoda, većina je podružnica iz klastera bila primorana prilagoditi i modificirati svoje postojeće procese.

Svi su ispitanici kroz istraživanje naglasili kako je za postizanje kvalitetnog pristupa komunikaciji s osobama drugih kultura svakako potrebna dobra priprema. Važno je uložiti napore u učenje o drugim kulturama, zatražiti savjete od kolega i stručnjaka kako bi se smanjili potencijalni poslovni gubici i kako bi se izgradila uspješna suradnja: "Moram reći da sam najbolje savjete o tome kako se ponašati na sastancima i neke "dos and don'ts" dobio od svojih kolega", izjavila je osoba X3. U komunikaciji osim što je bitno reći što se želi postići, odnosno naglasiti što je cilj komunikacije, nije na odmet istaknuti i pozadinu toga. Pojedinci koji djeluju međunarodno mogu napredovati samo ako imaju "otvoren um za druge", ako zaista žele naučiti i ako su dovoljno znatiželjni o drugim ljudima i njihovim kulturama, i naravno ako uz to ne shvaćaju stvari previše osobno objasnila je menadžerica X1. Osim navedenog poštovanje i međusobno razumijevanje iznimno su bitni elementi. Ispitanica X5 objasnila je kako u komunikaciju treba ući otvorenog uma, biti spreman na eventualne razlike i na prilagodbu, uvažavati tuđa mišljenja - ne smatrati ih pogrešnima samo zato što nisu u skladu sa osobnima, ali istovremeno i otvoreno komunicirati svoje potrebe i svoja mišljenja. S njome se složio i ispitanik X2 sa izjavom: "Rekao bih da je na koncu svega ključ dobra prilagodba načina komunikacije kulturi s kojom komuniciramo, a opet da bismo to mogli potrebno dobro znati barem neke "osnovne" specifičnosti te kulture – recimo ne se obratiti Japancima prvim imenom nego drugim, zna se da je to za njih uvreda – svatko tko se pokušava dobro informirati doći će do te informacije. Osim toga nemoguće je poznavati sve i pripremiti se za svaki slučaj, zato je dobra asimilacija zlata vrijedna.". Biti ljubazan i pokazati zainteresiranost za drugu stranu također je iznimno bitan faktor i može pomoći u prevladavanju nekih drugih barijera time što će se forma same komunikacije opustiti i sve će biti prirodnije i u nekom opuštenijem tonu: "Austrijance sam pridobila u samom uvodu spominjanjem njihove green inicijative na koju su inače jako ponosni", naglasila je menadžerica X6. Nastavno na navedeno istraživanje je pokazalo kako dobra priprema, otvoren um za druge ljude, međusobno poštovanje i razumijevanje, uvažavanje mišljenja, ljubaznost i pokazivanje zainteresiranosti uz mogućnost prilagodbe, u slučajevima kada je to potrebno, čine neku bazu odnosno preduvjet za ostvarenje kvalitetne komunikacije općenito, a pogotovo sa ljudima drugih kultura.



### **5.3. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja**

Kao i svako empirijsko istraživanje i ovo istraživanje ima neka svoja ograničenja. Prvo ograničenje vezano je uz veličinu uzorka. Navedeno istraživanje svakako bi bilo relevantnije da je postojao veći broj ispitanika. Još jedno ograničenje bilo je nedostupnost ispitanika zbog relativno opsežnih pozicija na kojima se nalaze, uglavnom nisu imali dovoljno vremena za sudjelovanje na intervjuu.

Nadalje, drugo ograničenje istraživanja vezano je uz homogenost uzorka. Svi ispitanici koji su sudjelovali u istraživanju bili iz Hrvatske, pa se ne može sa sigurnošću potvrditi da bi ispitanici iz drugih država imali jednake odgovore, mišljenja i stavove.

Treće ograničenje vezano je uz pozicije ispitanika, većina ih se nalazila na srednjoj razini menadžmenta, što ne daje mogućnost uvida sa stajališta nižih ili viših razina menadžmenta.

Preporuke za buduća istraživanja na ovu temu svakako su povećati broj ispitanika, skratiti vremensko trajanje intervjuja, uključiti ispitanika sa nižih i sa viših razina menadžmenta kao i uključiti ljude iz različitih kultura kako bi relevantnost istraživanja bila veća.

## 6. ZAKLJUČAK

Otvaranje novih tržišta zajedno sa procesom globalizacije u posljednjih je nekoliko godina uzrokovalo sve veću potrebu za istraživanjem kulture i njezinog utjecaja na sami proces poslovanja odnosno komunikacije. Jedan od najbitnijih aspekata uspješnosti poslovanja zasigurno je komunikacija, koju je prilično lako ostvariti ali je izazovno osigurati da istovremeno bude i uspješna. S druge strane tu je nacionalna kultura kao okvir raznih čimbenika koji određuju kako će pojedinci gledati na svijet, reagirati, kakve će ih vrijednosti oblikovati, kakve će stavove zauzimati, kako će se ponašati ali i kako će komunicirati. Nastavno na navedeno poslovni uspjeh na globalnom tržištu uvjetovan je kvalitetom komunikacije, a glavni čimbenik za ostvarenje kvalitetne i uspješne komunikacije je razumijevanje drugih kultura, koje u velikoj mjeri ovisi o mogućnosti prilagodbe te otvorenosti prema mišljenju i stavovima drugih.

Bitno je uzeti u obzir činjenicu da čak ni proces komunikacije među ljudima koji dolaze iz iste kulture nije uvijek uspješan. Nerijetko se dešava da poslovni projekti ne izluče željeni rezultat upravo zbog izazovnog načina komuniciranja, odnosno zbog sučeljavanja sa kulturološkim barijerama koje se često nađu na putu. Zapravo se može reći kako je jedan od glavnih razloga za neuspjeh u međunarodnom poslovanju kulturološka nepismenost i nedodatak vještine prilagođavanja. Po pitanju toga za pojedince je ključno da budu svjesni mogućih razlika te da se u situacijama kada se one zaista i dogode znaju ponašati i budu pripremljeni. Prema rezultatima istraživanja dobra priprema zna potrajati. Većina ju odrađuje kroz informiranje o zemlji, hrani, nekim općenitostima, čitajući stručnu literaturu ili sadržaje sa internetskih stranica a neki tako što se savjetuju sa kolegama koji imaju više iskustva u tim područjima. Apsolutno je realno da će se pojedinci prilikom procesa međunarodnog poslovanja pronaći u situaciji gdje će percipirati način na koji druga kultura djeluje pogrešnim, tada se bitno prisjetiti da je otvoren um za druge, međusobno poštovanje i razumijevanje ključ uspješne komunikacije.

Na kraju dana, pojedinac ponekad uz svu pripremu ne može biti dovoljno spreman za neke iznenadne situacije u kojima se bitno "nasmiješiti", prilagoditi se i krenuti dalje.

## Popis literature

1. Adler, N. J. (2002.), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4e, CA: South-Western College Pub
2. Anić, I. D., Budak J. i Rajh E. (2015.), *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj*, Zagreb: Ekonomski institut, Zagreb
3. Antolović J. (2010), *Organizacija i kultura*, Zagreb: HADRIAN d.o.o.
4. Bizfluent (b.d), The Importance of Communication in International Business, preuzeto 5. travnja 2023. s <https://bizfluent.com/info-7761139-importance-communication-international-business.html>
5. Brkić, M. (2018.), *Neverbalna komunikacija u organizaciji*, završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
6. Brkić, V. (2017.), *Utjecaj kulture na poslovno pregovaranje i kulturoloških razlika na međunarodno poslovanje*, magistarski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
7. Budai, M. (2019.), *Uloga Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture u funkcioniranju njemačkih, hrvatskih i talijanskih organizacija*, završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
8. Cenere, P., Gill, R., Celeste, L. i Lewis, M. (2019.), *Communication Skills For Business Professionals*, 2th ed., Sydney: Copyright Agency Limited
9. De Long, D. W. i Fahey, L. (2000.), Diagnosing cultural barriers to knowledge management, *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979820>
10. Expert Program Management (b.d), Trompenaars Cultural Dimensions – The 7 Dimensions of Culture, preuzeto 25. ožujka 2023. s [https://expertprogrammanagement.com/2017/10/trompenaars-cultural-dimensions/?utm\\_content=cmp-true](https://expertprogrammanagement.com/2017/10/trompenaars-cultural-dimensions/?utm_content=cmp-true)

11. Garača, N. i Kadlec, Ž. (2011.), Komunikacija u procesu menadžmenta, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 118-125.
12. Geert Hofstede (b.d), The 6-D model of national culture, preuzeto 25. ožujka 2023. s <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
13. Graham, J. (2014.), The Influence of National Culture on SME Management Practices, u: Graham, J. (ur.), *Management Challenges in the 21st Century* (str. 91-99.), Bratislava: City University of Seattle in Slovakia
14. Hampden-Turner, C. M, i Trompenaars, F. (1997.), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, London: Nicholas Brealey Publishing Ltd
15. Hercigonja, Z. (2017.), Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 2017(3-4), 171-180. <https://hrcak.srce.hr/184690>
16. Hofstede, G. i Hofstede, J. G. (2005.), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 2th ed., New York: McGraw-Hill Education
17. Hofstede, G., Hofstede, J.G. i Minkov, M. (2010.), *Cultures and Organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*, 3th ed., New York: The McGraw-Hill Companies
18. Jeknić, R. (2006.), Individualističke i kolektivističke kulture u kontekstu globalizacije: Hofstedeov model i njegova kritika, *Revija za sociologiju*, 37( 3-4), 205-225.
19. Jones, A. i Quach, X. (2017.), *Intercultural communication*, Melbourn: The University of Melbourne
20. Lazibat, T., Petljak, K. i Damić, M. (2018.), Važnost nacionalne kulture u istraživanjima iz područja međunarodnog poslovanja s posebnim osvrtom na Republiku Hrvatsku, *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3(3), 293-302.
21. Lider Media (b.d), Koje predrasude Kinezi imaju o nama, preuzeto 10. travnja 2023. s <https://lidermedia.hr/znanja/koje-predrasude-kinezi-imaju-o-nama-118462>
22. Lončar, J. (2005.), Globalizacija kao nositelj suvremenih promjena u svijetu, *Geoadria*, 10(1), 91-104. <https://doi.org/10.15291/geoadria.75>

23. Marković, L. (2012.), Vještine uspješne poslovne komunikacije, *Centar Uspjeha*, preuzeto 15. ožujka s <http://www.centaruspjeha.com/vjestine-uspjesne-poslovne-komunikacije/>
24. Martić Kuran, L. i Jelić, P. (2014.), *Poslovno komuniciranje*, Knin: Veleučilište "Marko Marulić" u Kninu
25. Masnica. S. (2019.), Principi komunikacije i profesionalno ponašanje u poslovanju suvremenih kompanija, *Društvena i tehnička istraživanja*, preuzeto s <https://www.ceps.edu.ba/Files/DIT/Godina%205%20Broj%201/2.pdf?ver=1>
26. Patton, M. Q. (2002.), *Qualitative Research and Evaluation Methods*, London: Sage Publications
27. Pirić, V. (2008.), Utjecaj korporacijskih komunikacija na imidž i konkurentnost poduzeća, *Market Tržište*, 20(2), 149-162. <https://hrcak.srce.hr/53066>
28. Podrug, N., Filipović, D. i Hokman, L. (2012.), Doprinos Fonsa Trompenaarsa istraživanjima nacionalne kulture, *Ekonomski misao i praksa*, 21(1), 85-96. <https://hrcak.srce.hr/83763>
29. Podrug, N., Brezović, A. i Filipović, D. (2020.), Odnos između dimenzija nacionalne kulture i jasnoće uloga na poslu, *Ekonomski misao i praksa*, 29(2), 471-488. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2020/2.8>
30. Sinčić Ćorić, D. i Kovačić, E. (2009), Unutarnja percepcija identiteta poduzeća, *Ekonomski pregled*, 60(11), 616-633. <https://hrcak.srce.hr/42630>
31. Stanković, T. (2009.), Poslovna komunikacija, preuzeto 11. ožujka s <https://www.tomislavstankovic.com/blog/poslovna-komunikacija/>
32. Šalamun, N. (2017.), Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji, preuzeto 15. travnja s <https://www.mirakul.hr/blog/razlicito-tumacenje-verbalne-poslovne-komunikacije-razlicitim-kulturama/#>
33. Tomljenović, Lj. i Stilin, A. (2012.), Istraživanje Hofstedeovih kulturalnih dimenzija na uzorku studenata poduzetništva, u: Katalinić, B. (ur.), *Proceedings (International Conference "Valis Aurea"* (str. 1031-1035.), Požega: Veleučilište u Požegi

34. Vujić, V., Ivaniš, M. i Bojić, B. (2012.), *Poslovna etika i multikultura*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci
35. Žugaj, M., Bogdanović-Glavica, B., Brkić, R. i Šehanović, J. (2004), *Organizacijska kultura*, Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin

## Popis slika

1. Proces komuniciranja .....	11
2. Temeljne dimenzije nacionalne kulture prema Hofstedeu .....	19
3. Distanca moći – prikaz na karti svijeta.....	20
4. Izbjegavanje nesigurnosti – prikaz na karti svijeta.....	21
5. Individualizam vs. kolektivizam – prikaz na karti svijeta.....	23
6. Maskulinitet vs. feminitet – prikaz na karti svijeta .....	24
7. Dugoročna vs. kratkoročna orijentacija – prikaz na karti svijeta .....	25
8. Otvorenost/suzdržanost – prikaz na karti svijeta.....	26

# Prilozi

## Prilog 1. Pitanja u sklopu polustrukturiranog intervjua

1. Smatrate li da nacionalna kultura utječe na međunarodni proces poslovne komunikacije i zašto. (da li ona utječe na mišljenja, stavove, ponašanja, cjelokupno poslovanje, pravno-regulatorni okvir i ekonomski sustav države). Lijepo molim navesti primjere koje ste doživjeli iz poslovne prakse.
2. Smatrate li da je bitno poznavati kulturu osobe s kojom stupate u komunikaciju (bilo da se radi o davanju feedbacka, pregovorima, dogovorima, motivaciji zaposlenika) i zašto? (možete navesti i objasniti neki svoj primjer kada Vam je poznavanje tuđe kulture olakšalo komunikacija odnosno nepoznavanje otežalo).
3. Koliko vremena i dalje ulažete u pripremu za poslovnu komunikaciju s zaposlenicima/suradnicima/partnerima... odnosno osobama koje su pripadnici drugih nacionalnih kultura (kako se pripremate/za što se točno pripremate)?
4. Jeste li se ikada susreli sa nekom kulturološkom barijerom koja Vam je otežala kompletan proces komunikacije.
5. Da li ste ikada bili prisiljeni prekinuti proces komunikacije zbog neke kulturološke barijere, ako da, koja je to barijera bila (navesti na poslovnom primjeru).
6. Da li se ikada vaša korporacija pronašla u situaciji gdje je bila primorana modificirati poslovanje i/ili projekt i prilagoditi ga načelima međunarodnog partnera radi pozitivnog poslovnog ishoda. Druga situacija može biti da je zbog olakog shvaćanja druge kulture korporacija doživjela kulturološki šok, a za vrijeme asimilacije i određene poslovne gubitke (pravno- regulatorni sustav, ekonomski sustav države, vrijednosti, vjerovanja, uvjerenja, moralna načela, načini motivacije zaposlenika ili
7. Što za Vas predstavlja ključ kvalitetnog pristupa komunikaciji s osobama drugih kultura (može objašnjenje na poslovnom primjeru i što vi koristite kao model pristupa i ponašanja u takvim situacijama u praksi)?



# Životopis studenta

## Osnovni podaci

Datum rođenja  
Srpanj 1998.

Email  
ppoturicek@gmail.com

## Obrazovanje

2017. - 2023.  
Ekonomski fakultet u Zagrebu

2013 - 2017.  
Opća Gimnazija Velika Gorica

## Računalne vještine

- Microsoft Office (Word, Excel, Outlook, Powerpoint, Sharepoint)
- LinkedIn
- Google Workspace
- Canva

## Osobne vještine

- Izražene komunikacijske i prezentacijske vještine
- Timski i individualni rad
- Proaktivnost u poslu
- Izražene organizacijske sposobnosti
- Kritičko razmišljanje i rješavanje problema
- Točnost i pedantnost u radu
- Izražene analitičke sposobnosti
- Sklonost digitalizaciji i optimizaciji posla kroz smišljanje efikasnih rješenja
- Želja za napretkom

## Jezici

- Hrvatski
- Njemački
- Engleski

# Patricia Poturiček

## Radno iskustvo

Prosinac 2022. - trenutno

A1 Hrvatska d.o.o.

**Asistent za akviziciju talenata u A1 Hrvatska d.o.o.**

**Talent Acquisition Assistant at A1 Hrvatska d.o.o.**

- Istraživanje i primjena najboljih praksi u području regrutacije i zapošljavanja
- Kreiranje i primjena odgovarajućih selekcijskih metoda i alata
- Odgovornost za provedbu procesa privlačenja i odabira kandidata
- Pretraživanje različitih baza podataka i kontaktiranje "pasivnih" kandidata
- Privlačenje kandidata kroz različite kanale i grupe
- Sudjelovanje u aktivnostima brendiranja poslodavca
- Sudjelovanje u testiranju kandidata i provedbi selekcijskog razgovora
- Suradnja s menadžmentom i upoznavanje s njihovim potrebama zapošljavanja te proaktivna poslovna podrška pri popunjavanju otvorenih radnih mjesta
- Ostali poslovi po nalogu nadređenog

Rujan 2022

A1 Hrvatska d.o.o.

**Asistent u odjelu ljudskih potencijala u A1 Hrvatska d.o.o.**

**Kadrovska služba**

- Izrada dokumentacije za Onboarding i Offboarding te unos i ažuriranje podataka u internom HR IT sustavu
- Priprema potvrda i izvještaja temeljem podataka iz HR IT sustava (potvrde za kredite, potvrde o zaposlenju, platne liste, dopisi za banke...)
- Organizacija papirologije (bolovanja, krediti, Onboarding / Offboarding dokumentacija, HZZO prijave/objave...)

**Recruitment tim**

- Asistiranje u procesima recruitmenta i selekcije
- Kontaktiranje i organiziranje intervjua s potencijalnim kandidatima, slanje pozivnica za intervjue kandidatima te A1 menadžerima
- Unos i ažuriranje glavne recruitment tablice za natječaje i kandidate
- Izrada izvještaja i statistike za A1 natječaje
- Objava oglasa za posao (LinkedIn, MojPosao...)
- Objava studentskih oglasa te komunikacija sa studentskim centrima i fakultetima