

# INTERKULTURNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA I POSLOVNI PROTOKOL

---

**Molvarec, Ana**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:154748>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Ana Molvarec

**INTERKULTURNA POSLOVNA  
KOMUNIKACIJA I POSLOVNI  
PROTOKOL**

(završni rad)

Zagreb, srpanj, 2018.



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Specijalistički diplomski stručni studij marketinga i komunikacija

**INTERKULTURNA POSLOVNA  
KOMUNIKACIJA I POSLOVNI PROTOKOL**

(završni rad)

MENTOR

Dorotea Milas, mag. phil. et mag. rel.

STUDENT

Ana Molvarec, bacc. oec.

Zagreb, srpanj, 2018.

Zagreb, 2018. godine.

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

**Interkulturalna poslovna komunikacija i poslovni protokol**

izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice

Dorotee Milas, mag. phil. et mag. rel.

Izjavljujem da sam suglasan / suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

**Interkulturalna poslovna komunikacija i poslovni protokol**

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

Ime i prezime studenta:

**Ana Molvarec**

OIB: **28370007277**

---

(potpis)

## SAŽETAK

U ovom radu govorit će se općenito o komunikaciji i zašto je ona ključ svega, upoznat će se sa samim strategijama komuniciranja i koju strategiju treba koristiti za koju situaciju. Potom će se obrađivati bonton, kako se predstaviti, oslovljavati poslovnog partnera te će biti riječi o poslovnim protokolima. Zatim će biti obrađene teme interkulture komunikacije i zašto je ona uz dobru komunikaciju izuzetno važna za uspješnu poslovnu komunikaciju i poslovanje. Srž rada jest analiza i komparacija skandinavskih zemalja i Republike Hrvatske. Zašto su skandinavske zemlje u samom vrhu poslovne komunikacije i životnog standarda te koje su razlike između Hrvatske i Skandinavije.

**Ključne riječi:** komunikacija, protokoli, interkulturalna komunikacija.

## **ABSTRACT**

In this paper we will talk about communication in general and why it is the key to everything, we will continue with the communication strategies themselves and which strategy should be used for that situation. Then we'll talk about how to present ourselves, properly introduce business partners, and protocols. Then we come to intercultural communication and why is it with good communication extremely important for successful business communication and business in general. The core of the work is the analysis of Scandinavian countries and the Republic of Croatia. Why are Scandinavian countries at the very top of business communication and living standards in general and differences between Croatia and Scandinavia.

**Key words:** communication, protocols, intercultural communication.

# SADRŽAJ

UVOD	1
1. ULOGA I VAŽNOST PROTOKOLA I BONTONA U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI	2
1.1. Poslovno komuniciranje i poslovni protokol	2
1.2. Upoznavanje, predstavljanje, pozdravljanje	10
1.3. Oslovljavanje i tituliranje	15
1.4. Poslovno odijevanje	17
1.5. Poslovni sastanci	22
1.6. Poslovna korespondencija	25
2. INTERKULTURNA KOMUNIKACIJA	28
2.1. Pojmovno određenje kulture	29
2.2. Korporativna komunikacija i kultura	33
3. KOMPARATIVNA ANALIZA INTERKULTURNE POSLOVNE KOMUNIKACIJE REPUBLICKE HRVATSKE I SKANDINAVSKIH ZEMALJA	36
3.1. Ciljevi analiziranja	39
3.2. Sličnosti i stereotipi	40
3.3. Razlike	41
4. ZAKLJUČAK	43
LITERATURA	44
POPIS SLIKA	46
POPIS GRAFOVA	47



## UVOD

U ovom radu bit će obrađena komunikacija i zašto je ona ključ svega, analizirat će se strategije komuniciranja i koju strategiju treba koristiti za koju situaciju. Potom će biti govora o bontonu te kako se predstaviti, oslovljavati poslovnog partnera te o poslovnim protokolima. Zatim će biti obrađeno područje interkulture komunikacije i zašto je ona, uz dobru komunikaciju, izuzetno važna za uspješnu poslovnu komunikaciju i poslovanje. Srž rada jest analiza skandinavskih zemlja i Republike Hrvatske. Zašto su skandinavske zemlje u samom vrhu poslovne komunikacije i životnog standarda te koje su razlike između Hrvatske i Skandinavije.

# 1. ULOGA I VAŽNOST PROTOKOLA I BONTONA U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

Kada govorimo o komunikaciji (lat. *communicatio*: priopćivanje, razgovor), o samom pojmu komunikacije možemo primijetiti da nema jedinstvene definicije jer svaki autor obrazlaže komunikaciju na svoj način, ali u konačnici, sve te definicije su iste i ključ svake uspješne komunikacije bilo poslovne komunikacije ili komunikacije u privatnom životu jest razumljivost poruke onome kome je bila namijenjena.

U komunikologiji komunikacija jest razmjena znakova i kombinacijâ znakova među ljudima (društvena komunikacija), životinjama (životinjska komunikacija), u živim organizmima i tehničkim sustavima, odnos među njima (tehnička ili strojna komunikacija). U tehničkom značenju komunikacija je prijenos informacija, no društvena komunikacija nije jednostavna poput »transporta robe«, kao što je to naglašavao Robert E. Park, nego je ovdje riječ o međusobnom posredovanju značenja u zajedničkom sustavu simbola koje je povezano s čovjekovim mišljenjem. Prema Immanuelu Kantu misliti se ne može drugačije nego u zajednici s drugima, i upravo misliti u zajednici s drugima bit je društvene komunikacije.<sup>1</sup> Komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe, u tom procesu važno je da se ta informacija razumije<sup>2</sup>

## 1.1. Poslovno komuniciranje i poslovni protokol

Kako je bilo spomenuto da je komunikacija izrazito bitna te jedan od najvažnijih alata u poslovnoj komunikaciji, jer dobar i učinkovit komunikator prenosi informacije sugovorniku na način da bude najbolje shvaćen i da pritom koristi sve oblike komunikacije koje poznaje. Primjenjuje asertivan pristup. Srž asertivnosti jest sposobnost izražavanja i iskazivanja poštovanja prema drugoj osobi bez da prekršimo njihova prava. Pod time se podrazumijeva 10 glavnih točaka koje su:

1. Aktivno slušanje, gledanje u oči i pokazivanje osjećaja
2. Poštivati druge i to tražiti za sebe
3. Jasno, konkretno i direktno govoriti (ne okolišati)
4. Glas prilagođavati situaciji

---

<sup>1</sup> <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686> (pristupljeno 17. lipnja 2018.)

<sup>2</sup> Rouse J. Michael, Rouse Sandra; „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005. str.: 40.

5. Iskazivati svoja očekivanja i osjećaje
6. Pozitivno izreći prigovore (kritiku)
7. Znati pohvaliti druge
8. Preuzimati odgovornost za svoja djela
9. Biti spreman se ispričati kad se pogriješi
10. Znati se kontrolirati

Samo neke poznate osobe koje prakticiraju tu vještinu su Barack Obama, Richard Benson, Michelle Obama, Malala Yousafzai te ih je izgradila u svjetske lidere. Jim Rohn je rekao: *the only healthy communication style is assertive communication* što bi značilo jedini zdravi način komunikacije jest asertivna komunikacija.



Slika 1: Primjeri komunikacije: <http://www.psiholjub.com/nauka/asertivna-komunikacija/> (pristupljeno 17. lipnja 2018.)

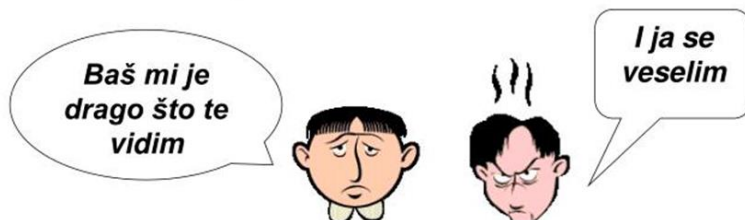
Komunikacija se dijeli na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija jest ona koja se izvodi govorom točnije jezikom prema Rouseu jezik je simbolistički sustav jer zvukovi i pisani simboli za sve članove određene skupine imaju zajedničko značenje. Ljudi koriste jezik kako bi organizirali svoje shvaćanje svijeta i vlastitog položaja u njemu. Neverbalna komunikacija jest komunikacija koja se ostvaruje odašiljanjem neverbalnih znakova. Koja je jednako važna kao i verbalna komunikacija, pa ponekad čak i važnija.

Komponente neverbalnih kodova grupiramo u nekoliko kategorija:

- Parajezik –glasovi (osim riječi) i pauze u govoru. Visina, volumen (glasno, tiho), intenzitet, tvrdoća, odnosno sve ono što podrazumijevamo pod „tonom glasa“
- Izrazi lica – licem izražavamo sedam temeljnih osjećaja: sreću, iznenađenje, strah, tugu, srdžbu, gađenje, prezir i zanimanje
- Govor tijela – pokreti tijela govore više nego izrazi lica pa ih je teže čitati. Primjerice ljudi britanskog ili skandinavskog podrijetla rjeđe koriste ručne signale od osoba talijanskog, francuskog, španjolskog podrijetla
- Pogled (gledanje sugovornika u oči)<sup>3</sup>

## VERBALNA / PARAVERBALNA / NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

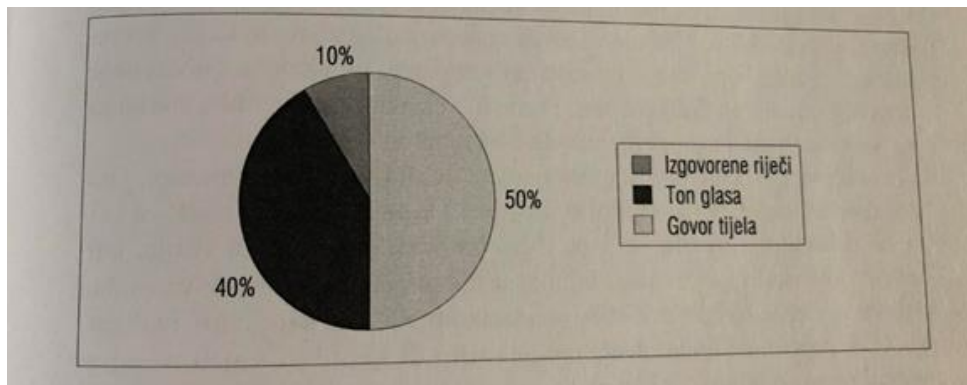
- **ŠTO** je rečeno – sadržaj – verbalna komunikacija
- **KAKO** je rečeno (karakteristike glasa) – paraverbalna komunikacija
- **ŠTO** je pratilo komunikaciju (kontekst) – neverbalna komunikacija



Slika 2: Definicija komunikacije: <https://www.slideserve.com/laksha/vje-tine-komuniciranja> (pristupljeno 17. lipnja 2018. )

<sup>3</sup> Rouse J. Michael, Rouse Sandra; „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005. str. 48. – 49.

Istraživanja su pokazala kako utjecaj na komunikaciju ima govor tijela 50 %, ton glasa 40%, dok same izgovorene riječi 10%. Prvi dojam koji dobijemo od druge osobe od velike je važnosti što su prepoznali i mnogi poslodavci, zato sve više ulažu u zaposlenike i njihovu edukaciju.



Slika 3: Utjecaji komunikacijskih komponenti. Rouse J. Michael, Rouse Sandra; „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005. str. 49.)

Kako je unazad par desetljeća globalizacija uvelike utjecala na način kako mi percipiramo svijet, na samo poslovanje, olakšala nam je i otvorila put prema drugim tržištima. Postepeno se razvija interkulturalna komunikacija koja omogućava upoznavanje s drugim zemljama, njihovim protokolima te samom kulturom. Po leksikografskom zavodu Miroslav Krleža samo neke od definicija protokola su: 1. sporazum i akt između vlada i njihovih predstavnika u međudržavnim odnosima. 2. Pravila o diplomatskoj etici koja se primjenjuju u diplomatskim odnosima. U Zagrebu, događanja takvog visokog stupanja se održavaju u Palači Buratti poznatijoj kao palača Dverce koju je tadašnja grofica Klotida Buratti (Vranyczany-Dobrinović) oporukom ostavila gradu Zagrebu.



Slika 4: Palača Dverce: [http://www.turistplus.hr/hr/dverce\\_dragulj\\_zagreba/1012/](http://www.turistplus.hr/hr/dverce_dragulj_zagreba/1012/) (pristupljeno 17. lipnja 2018.)

### **Primjer protokola u Hrvatskoj:**

#### **CEREMONIJAL I POSJETI**

1. **DOLAZAK NOVOIMENOVANOG VELEPOSLANIKA:** Prilikom dolaska novoimenovanog veleposlanika u Republiku Hrvatsku, Diplomatski protokol, Služba za ceremonijal i posjete, obavještava nadležne službe Republike Hrvatske o ulasku novoimenovanog veleposlanika na državno područje Republike Hrvatske. Ukoliko je dolazak planiran preko cestovnog graničnog prijelaza, tada voditelj Službe za ceremonijal i posjete dogovara prvi mogući termin za posjet novoimenovanom veleposlaniku u službenoj rezidenciji ili veleposlanstvu države šiljateljice. Kada novoimenovani veleposlanik prvi put stupa na državno područje Republike Hrvatske preko graničnog prijelaza u međunarodnoj zračnoj luci Zagreb, tijekom radnog vremena, dočekuje ga voditelj odnosno predstavnik Službe za ceremonijal i posjete, a prethodno dogovara VIP tretman.

2. PREDAJA VJERODAJNICA: Veleposlanstvo upućuje diplomatsku notu Diplomatskom protokolu kojom se zatraži termin za predaju vjerodajnica predsjednici Republike Hrvatske i kopija vjerodajnica šefu Diplomatskog protokola u Ministarstvu vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske. U komunikaciji veleposlanstva s Diplomatskim protokolom dogovaraju se daljnji pripremni koraci.

3. NASTUPNI I OPROŠTAJNI POSJETI: Veleposlanstvo upućuje diplomatsku notu Diplomatskom protokolu kojom se zatraže nastupni odnosno oproštajni posjeti visokim dužnosnicima Republike Hrvatske. Služba za ceremonijal i posjete dogovara zatražene sastanke i o tome obavještava veleposlanstvo.

4. ODLAZAK VELEPOSLANIKA: Prilikom definitivnog odlaska veleposlanika iz Republike Hrvatske, veleposlanstvo upućuje Diplomatskom protokolu notu kojom obavještava o vremenu odlaska veleposlanika. Služba za ceremonijal i posjete potom obavještava nadležna tijela o točnom vremenu i mjestu izlaska s državnog područja Republike Hrvatske. Veleposlaniku u odlasku s dužnosti osigurava se VIP tretman na zračnoj luci.

5. ORGANIZACIJA VIP SALONA NA MZLZ: U međunarodnoj zračnoj luci Zagreb Diplomatski protokol, Služba za ceremonijal i posjete, organizira korištenje VIP usluge na trošak Ministarstva vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske, kada se radi o dolasku novoimenovanog veleposlanika u Republiku Hrvatsku, kao i odlasku veleposlanika s dužnosti. U ostalim slučajevima korištenje VIP usluge na međunarodnoj zračnoj luci Zagreb veleposlanstva mogu dogovoriti izravno s međunarodnom zračnom lukom Zagreb i slijedom toga snositi vlastite troškove (<http://www.zagreb-airport.hr/putnicke-informacije/vip-usluge>). Na zamolbu veleposlanstva, a slijedom diplomatske note, Služba za ceremonijal i posjete može za veleposlanstvo dogovoriti korištenje VIP usluge međunarodne zračne luke Zagreb na trošak veleposlanstva.

6. POSJETI STRANIH MINISTARA VANJSKIH POSLOVA HRVATSKOJ: Veleposlanstvo u Republici Hrvatskoj diplomatskom notom obavještava Diplomatski protokol o posjetu ministra vanjskih poslova Republici Hrvatskoj. Svi daljnji detalji koji se odnose na posjet dostavljaju se Diplomatskom protokolu putem diplomatske note. Za logističku potporu posjetima stranih ministara vanjskih poslova Republici Hrvatskoj nadležna je Služba za ceremonijal i posjete kada se radi o službenom odnosno radnom posjetu. Služba za ceremonijal i posjete u daljnjoj komunikaciji s veleposlanstvom u Republici Hrvatskoj dogovara detalje prilikom organizacije zatraženih sastanaka. Pritom se organizira smještaj u prethodno



dogovorenom formatu, prijevoz te protokolarna i sigurnosna pratnja. Na prijedlog Službe za ceremonijal i posjete odnosno na zahtjev veleposlanstva organizira se slobodno vrijeme. Ukoliko se usvaja prijedlog, tada Ministarstvo vanjskih i europskih poslova snosi troškove predloženog dijela programa.

7. TRANZITI: Zakonodavstvo Republike Hrvatske regulira dolazak, odlazak i tranzit šticeh osoba kroz Republiku Hrvatsku. Dolazak šticeh osobe, izaslanstva i službenika sigurnosti u pratnji, nužno je najaviti najkasnije 48 sati prije ulaska na državno područje Republike Hrvatske. Službenici sigurnosti mogu u Republiku Hrvatsku unositi vatreno oružje ovisno o rangi šticeh osobe u čijoj su pratnji, i to:

- a) u pratnji predsjednika ili poglavara strane države: najviše 3 komada vatrenog oružja s pripadajućim streljivom;
- b) u pratnji predsjednika parlamenta ili vlade strane države: najviše 2 komada vatrenog oružja s pripadajućim streljivom;
- c) u pratnji ministra vanjskih poslova ili vodeće osobe međunarodnih organizacija i institucija: najviše jedan komad vatrenog oružja s pripadajućim streljivom, osim ako nije određeno drugačije međunarodnim ugovorom, na temelju prosudbe nadležne sigurnosne službe ili na temelju načela uzajamnosti.

U najavi dolaska šticeh osobe, izaslanstva i službenika sigurnosti u pratnji, uz detaljan program aktivnosti, potrebno je u navedenom roku dostaviti sljedeće podatke: vrijeme dolaska i odlaska u i iz Republike Hrvatske; granični prijelaz koji će se koristiti prilikom ulaza i izlaza u i iz državnog područja Republike Hrvatske; osobne podatke uključujući brojeve putovnica za državljane država ne članica EU odnosno brojeve identifikacijskih isprava za državljane država članica EU; marku, tip i serijski broj oružja te količinu streljiva koje će strani službenici sigurnosti unijeti u Republiku Hrvatsku<sup>4</sup>

Dobar ton je francuski etiron riječi bonton. Umijeće lijepog ponašanja, kodeks propisanih pravila koja se sukladno situaciji primjenjuje. Poznavanje osnova bontona razlikuje nas od drugih te nam pomaže u izgradnji odnosa i održavanju komunikaciji s ljudima. Kad je riječ o poslovnom bontonu i protokolu, pravila su malo drugačija i možemo ih podijeliti u 4 osnovne skupine:

---

<sup>4</sup> <http://www.mvep.hr/files/file/prirucnici/protokolarni-vodic.pdf> (pristupljeno 17. lipnja 2018.)



- Predstavljanje vlastite osobnosti u javnosti; kakvi bismo željeli biti
- Predstavljanje skromnije varijante vlastite ličnosti
- Predstavljanje uljepšane varijante
- Predstavljanje sebe kakvi jesmo

Bilo da je riječ o *online* ili *offline* komunikaciji znanje opće kulture i same kulture ponašanja daje na važnosti i profesionalizmu te prihvaćenosti u društvu. Netiket (eng. *netiquette*) pravila pristojnosti na Internetu, originalno ponikla na Usenetu, danas se proširila na skoro svu elektroničku komunikaciju.

1. Nije pristojno koristiti isključivo velika slova, JER VELIKA SLOVA IZGLEDAJU KAO DA VIČETE NA NEKOGA.
2. HTML se koristi za web stranice, *Usenet postovi* se uvijek šalju kao običan, neformatirani ili *plain* tekst; ranije su se također i *mailovi* uvijek slali kao *plain* tekst, danas se sve više koristi HTML.
3. Odgovara se tako da se napiše tekst ispod originalnog teksta, ne iznad.
4. Stave se adrese u BCC ako se šalju masovni *mailovi* ljudima koji se ne poznaju.
5. U to: i Cc: polja maila staviti do 4 email adrese. Za ostalo, koristiti Bcc.
6. Nepristojno je *quotati* (cimirati) tuđi cijeli post i onda napisati jednu kratku rečenicu. U takvom slučaju odreže se skoro cijeli tekst, a ostavlja se samo početak, ili samo kraj, pa onda slijedi vaš komentar.
7. Potpis se ne citira.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Netiketa> (pristupljeno 17. lipnja 2018.)

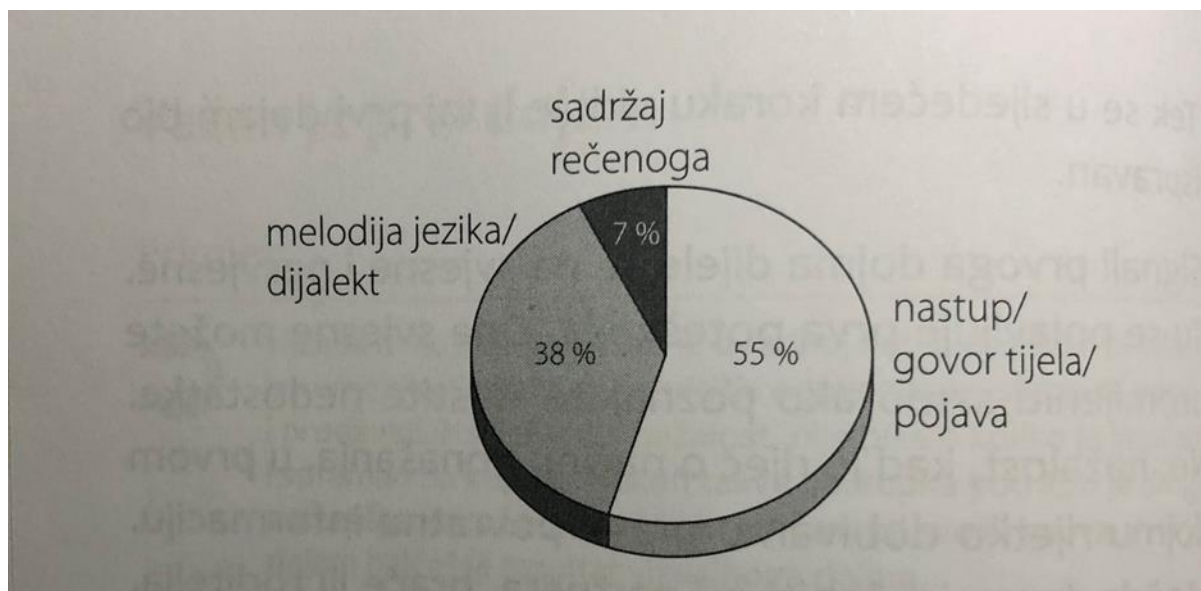


Slika 5: Netika <https://sites.google.com/site/emilyrbach1/domain-2-classroom-environment/2c-managing-classroom-procedures/netiquette-poster---canva> (pristupljeno 17. lipnja 2018.)

## 1.2. Upoznavanje, predstavljanje, pozdravljanje

Dojmove o nečijim osobinama i stavovima počinjemo donositi već u prvih sedam sekundi susreta s nekom osobom. Prema nekim ispitivanjima, predodžba koju smo stvorili o

nekoj osobi u 90% je završena već nakon 90 sekundi komuniciranja! Imidž se može mijenjati, no početni dojam vrlo se teško može potpuno izbrisati.<sup>6</sup>



Slika 6: Poslovni bonton sto najvažnijih pravila (pristupljeno 12. lipnja 2018.)

Iz ovog dijagrama možemo vidjeti da 55% ljudi obraća pažnju na nastup, govor tijela, pojavu, što znači da naša neverbalna komunikacija više govori nego sama verbalna i šalje signale. Postoje dvije vrste signala. Signali prvog dojma koji se dijele na svjesne i nesvjesne. Na svjesne signale možemo utjecati i mijenjati ih, a to su odjeća, frizura, boje i dodatci odjeći. Vanjština ima vrlo važnu ulogu kod svjesnih te nipošto se ne smije podcijeniti. Zatim slijede izbor riječi i melodika. Najmanje se pak obraća pozornost na ono što ljudi izgovore u prvih nekoliko sekundi

Nesvjesni signali, uz odjeću, govor i glas, u stvaranju prvog dojma važni su i mirisi. Neugodno ćemo reagirati ako se naš sugovornik previše namirisao ili ako ima neugodan tjelesni miris. Teško možemo utjecati na to da vam se ruke zbog uzbuđenja ne ohlade ili ne oznoje.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Novosel Linert S; „Komunikacijski kompas“ 2. prošireno izdanje, Plejada, Zagreb 2015., str: 59.

<sup>7</sup> Tabering C.; Quittschau A.: „Poslovni bonton: Sto najvažnijih pravila ponašanja, Medicinska naklada, Zagreb, 2015. str: 12. – 13.

Iako odjeća ne čini čovjeka, u poslovnom svijetu moramo pripaziti na odjeću, neverbalnu komunikaciju, tonalitet glasa, mirise jer se to sve ubraja u prvi dojam koji je, kako smo već utvrdili, izrazito bitan i teško da ćemo ga više ikad ponoviti.

Neki savjeti kako bismo ostavili pozitivan dojam su:

1. zapišite pitanja koja vam mogu biti postavljena
2. prije nego što sjednete duboko udahnite
3. uspravno sjedite
4. izvadite sve stvari koje će vam trebati
5. uspostavite kontakt očima sa svima u prostoriji<sup>8</sup>

## Non verbal communication



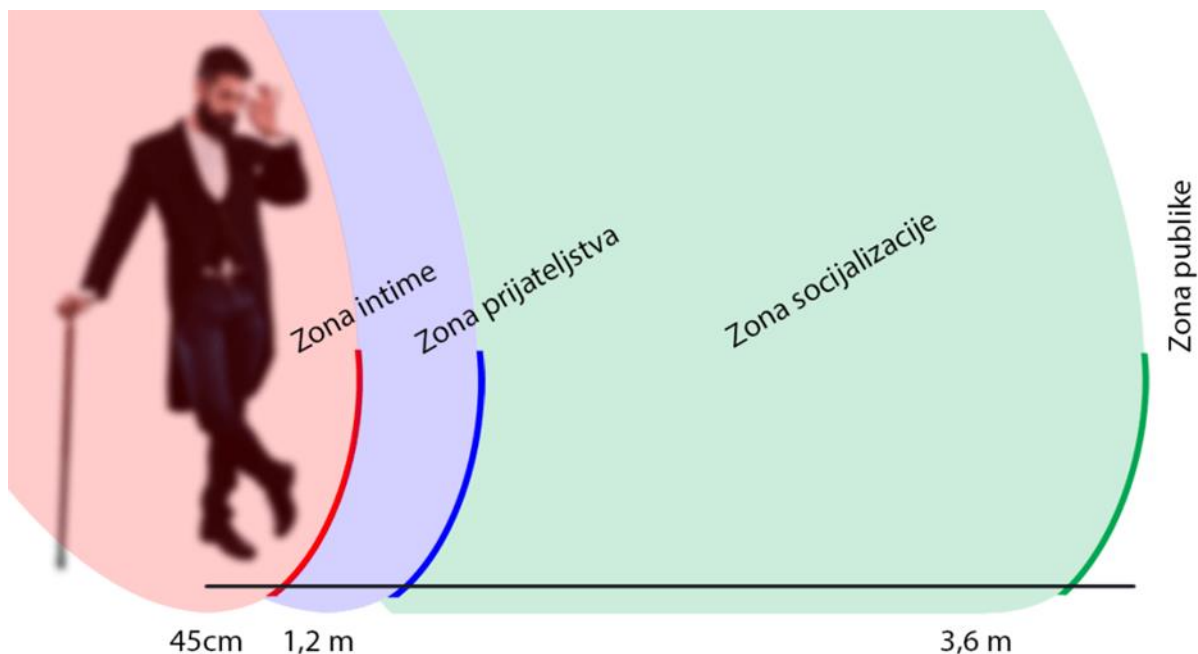
Slika 7: Neverbalna komunikacija; <https://www.slideshare.net/cidroypaes/non-verbal-communication-69264081> (pristupljeno 17. lipnja 2018.)

<sup>8</sup> <http://www.womeninadria.com/ostaviti-dobar-dojam-prvih-90-sekundi/> (pristupljeno 17. lipnja 2018.)

Istraživanje koje je provedeno na 2000 poslodavaca u Americi pokazalo je da 33% ispitanika već u prvih 90 sekundi zna hoće li tu osobu zaposliti ili ne. Nadalje, 65% ispitanika je izjavilo da odjeća bi mogla biti odlučujući faktor u odabiru dvoje kandidata koji posjeduju slične karakteristike.

Predstavljanje:

Nakon što smo savladali prvi dojam, prelazimo na predstavljanje. Predstavljanje stoji uz bok prvom dojmu jer želimo sebe, a i firmu predstaviti u što boljem svjetlu. Prilikom predstavljanja moramo pripaziti na osobni prostor sugovornika jer ako ga prijeđemo osobu stavljamo u nelagodnu situaciju



Slika 8: Primjeri zona predstavljanja <https://gentleman.hr/poslovni-bonton/> (preuzeto 17. lipnja 2018.)

Intimna zona: (do otprilike 50 cm). U nju puštamo samo dobro nam poznate osobe, a i to ne uvijek, nego samo kad smo odgovarajuće raspoloženi.

Neformalna socijalna zona: (50 cm do 120 cm). U toj zoni razgovaramo s prijateljima i dobrim znancima.

Formalna socijalna zona: (120 cm do 350 cm). To je zona poslovne i radne komunikacije.

Zona javne komunikacije: (preko 350 cm). Riječ je o zoni koja je tipična za javne skupove i sastanke.<sup>9</sup>

Na poslovnim događanjima možemo zateći nekakve grupe te im se trebamo predstaviti što nekad nije baš jednostavno, ako ne znamo hijerarhijski poredak i kome prvo pružiti ruku. Tada ako poznajemo samo jednu osobu, najprije ćemo se s njom rukovati. Ako nas ta osoba zatim ne predstavi grupi, učinit ćemo to sami. Kako smo već spomenuli ako ne znamo hijerarhijski poredak, najlakše da započnemo od dame, nemojte pokušati pozdraviti sve dame pa zatim gospodu jer bi moglo biti nezgodno i zbunjujuće. Započnite mirno riječima „zbog jednostavnosti, započinjem s vama“ i zatim krenite redom.

Pri predavljanju moramo biti oprezni kako ćemo osloviti osobu, a pod time se podrazumijeva njegova titula točnije plemićka titula. Najjednostavnije je kad se radi o običnom „von“. Tada ćete reći: „dobra večer gospodine von Braun“. Ako je nasuprot vas barun ili grof, pozdravite ga s: „Dobra večer grofe Schonberg“. U tom slučaju ne rabimo riječ „von“. Titulu pri oslovljavanju možete izostaviti tek ako to zatraži nositelj titule. Isto vrijedi za akademske titule.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Novosel Linert S; „Komunikacijski kompas“ 2. prošireno izdanje, Plejada, Zagreb 2015., str: 103.

<sup>10</sup> Tabering C.; Quittschau A.: „Poslovni bonton Sto najvažnijih pravila ponašanja, Medicinska naklada, Zagreb, 2015., str 23.



Slika 9: pružanje vizitke <https://www.charlestonschoolofprotocol.com/topic.asp?pid=97> (pristupljeno 17. lipnja 2018.)

### 1.3. Oslovljavanje i tituliranje

Ljudi se pozdravljaju svakog dana, ponekad i više puta u danu. Jedni od najčešćih oblika su rukovanje, klimanje glavom, mahanje, pozdravljanje s dodirivanjem ili izgovaranje određene riječi. Prilikom rukovanja stisak ruke neka bude čvrst, ali nikako u stilu odmjeravanja snage. Ruku sugovornika nije potrebno predugo držati, ni njome tresti i potrebno je sugovornika gledati u oči. Starija osoba prva pruža ruku mlađoj osobi, a žena muškarcu. Ženi se ostavlja mogućnost odabira načina pozdravljanja, rukovanje, osmijeh, klimanje glave. Osoba koja ulazi u prostoriju dužna je prva pozdraviti prisutne.<sup>11</sup>




Prilikom pozdravljanja, ako se ispred nas nalazi nekakva zapreka, primjerice stol, onda je potrebno ustati i zaobići ga. U privatnim situacijama žene mogu ostati sjediti osim ako im pristupa starija gospođa (ako možemo odrediti godine).

---

<sup>11</sup> <https://repositorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A205/datastream/PDF/view> (pristupljeno 17 lipnja 2018.)



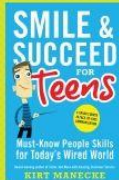
# How to SHAKE HANDS

A firm handshake creates a positive first impression.

- ☺ **Smile** and look the person in the eye.
- ☺ **Extend** your right arm and hand out directly in front of you a few inches above waist level.
- ☺ **Grip** the person's hand firmly.
- ☺ **Say hello**, say their name, and shake their hand by pumping your right arm and hand together up and down two or three times.

From the award-winning book  
*Smile & Succeed for Teens: Must-Know People Skills for Today's Wired World*  
[www.SmiletheBook.com](http://www.SmiletheBook.com)



Slika 10: Rukovanje <https://www.teacherspayteachers.com/Product/Social-Skills-Poster-Manners-How-to-Shake-Hands-2637788> (pristupljeno 18. lipnja 2018.)

Rukovanje govori štošta o osobi. Odmjeren stisak ruke može pomoći da ostvarimo dobar prvi dojam. Postoji nekoliko vrsta rukovanja. Iskazivanje moći koristi se samo među prijateljima, a to je hvatanje ispružene ruke objema rukama ili tapkanje ramena drugom rukom. Obaranje na koljena je rukovanje u kojem netko prejako pritisne ruku. Mokra krpa je naziv za mlitavo rukovanje. Nezainteresiranost je kad osoba pruža ruku ali u isto vrijeme priča s



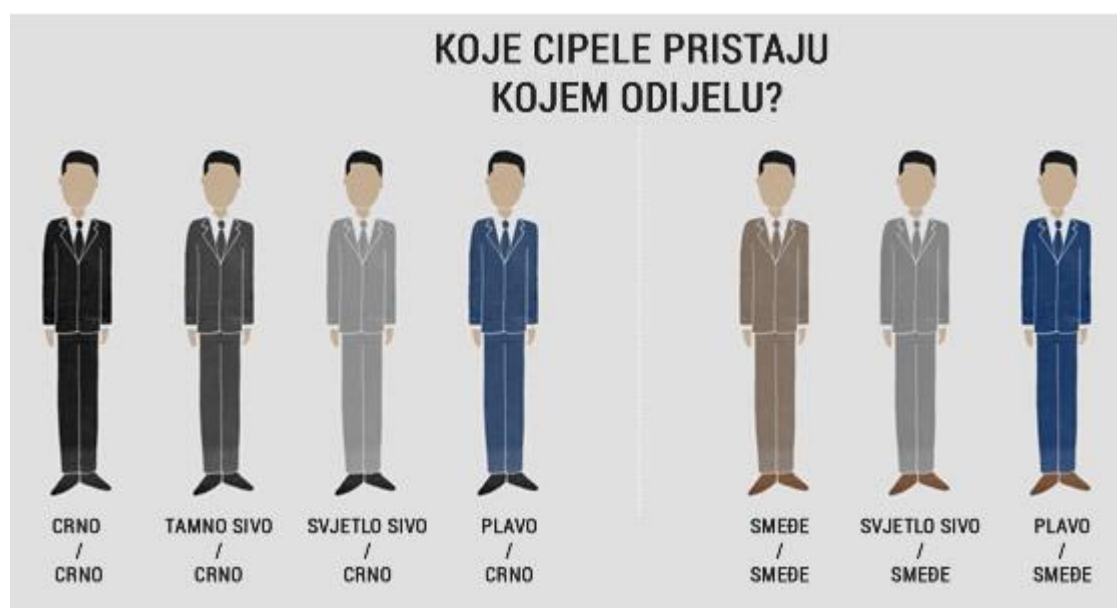
trećom osobom te ispravno rukovanje treba biti čvrsto u trajanju do 3 sekunde, osobu se gleda u oči i ako je potrebno skida sunčane naočale.

## 1.4. Poslovno odijevanje

Pri izboru odjeće vrijedi pravilo: ne smeta ako ste se previše dotjerali, to može možda može izazvati smiješak i ništa više. No ako niste dotjerali, klijent to može smatrati uvredom. Važno je biti svjestan da nas onaj drugi prosuđuje.<sup>12</sup>

Naša odjeća sastavni je dio naše komunikacije. Svaka poslovna organizacija bi trebala imati ili ima propisani kodeks poslovnog odijevanja. Za primjer možemo uzeti banke gdje imaju propisani *dress code*. U poslovnicama, zaposlenici imaju službenu odjeću, za žene to su suknje, košulje, sakoi, s prepoznatljivim modnim dodatkom, maramom, dok muški zaposlenici obavezno trebaju nositi kravate u zaštitnoj boji korporacije.

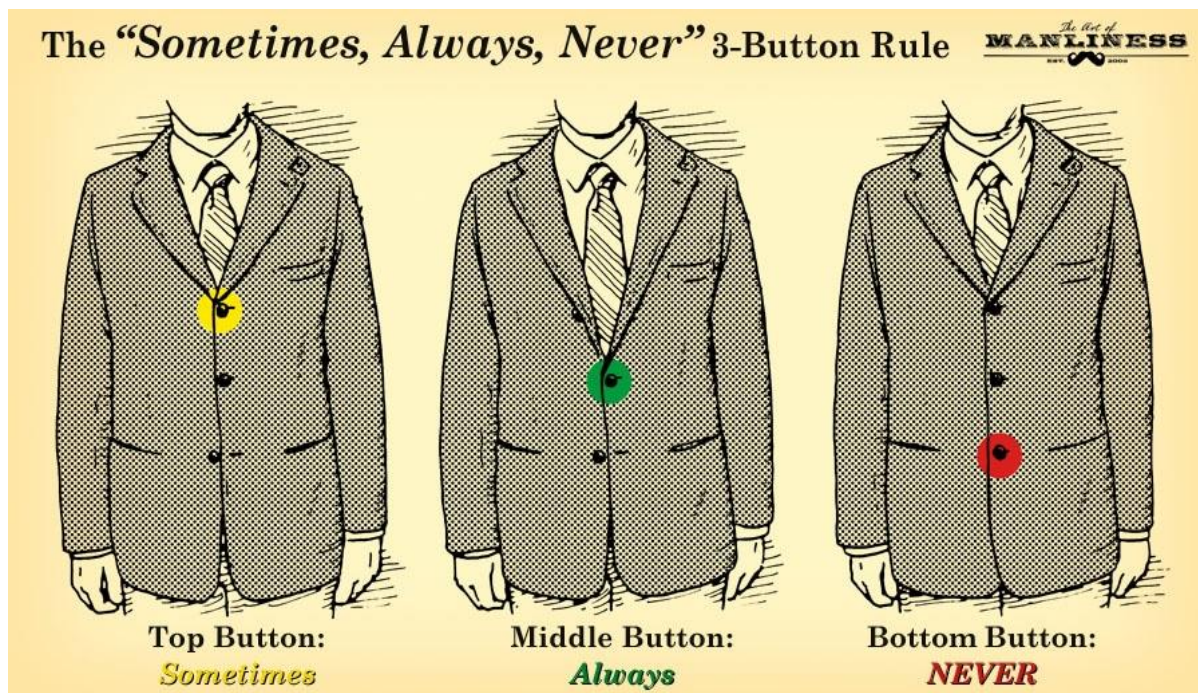
Vrlo je bitno razlikovati stil od trenda jer je dokazano da određenim bojama i modnim dodatcima možemo pozitivno naglasiti svoje osobine.



Slika 11: Pravila odijevanja <http://www.vjencanje-ponuda.com/clanci/savjeti/27-pravila-pri-kupnji-odijela-koja-svaki-muskarac-mora-znati#.WylOPqczUk> (pristup 17. lipnja 2018.)

<sup>12</sup> Tabering C.; Quittschau A.: „Poslovni bonton Sto najvažnijih pravila ponašanja, Medicinska naklada, Zagreb, 2015., str: 35.

Kod odabira odijela za muškarce u poslovnom svijetu u načelu imamo tri klasične boje: plava, siva i smeđa. Crno odijelo najčešće se odijeva za neke priredbe, sprovode, svečanosti i vjenčanja.



Slika 12: Pravilno kopčanje gumbi na odijelu <https://www.artofmanliness.com/articles/the-sometimes-always-never-3-button-rule/> (preuzeto 17. lipnja 2018.)

Pravilo: zakopčajte se dok stojite, najniži gumb uvijek mora ostati otkopčan, prsluk svakako treba biti zakopčan (nikad se nosi uz sako s dvorednim kopčanjem).

Poslovna garderoba za žene je raznovrsnija i jednostavnija po pitanju boja. Najčešće službena odjeća je kostim ili odijelo, a pravila zakopčavanja odijela vrijede i za žene. Uz klasične boje mogu odabrati i one modne. Cipele mogu imati potpeticu ali ne višu od 6 cm. Čarape *hulakopke* su obavezne.

Žene u poslovnim situacijama trebaju izbjegavati erotske signale. Što se sve može smatrati erotskim signalima:

- Predubok izrez
- Bluza napeta preko prsa
- Goli trbuh
- Gola ramena

- Prekratka suknja
- Preuske hlače
- Vrlo visoke pete
- Cipele s otvorenim prstima<sup>13</sup>



Slika 13: Poslovna odjeća <http://nafdress.com/list-detail-business-professional-dress-for-women.html> (preuzeto 17. lipnja 2018.)

---

<sup>13</sup> Tabering C.; Quittschau A.: „Poslovni bonton Sto najvažnijih pravila ponašanja, Medicinska naklada, Zagreb, 2015., str: 39.

# What Not to Wear



Slika 14: Primjer što ne nositi - <https://www.tristarrjobs.com/2014/05/what-to-wear-to-work/>  
(preuzeto 17. lipnja 2018.)

*Casual Friday* – ležerni, gdje su djelatnici odjeveni sukladno korporativnom standardu, nema čvrsto određeni *dress code*. Naravno, sukladno opće prihvaćenim normama unutar poslovnog svijeta i zaposlenici su odjeveni primjereno ozbiljnosti poslovnog miljea. Muškarci su uglavnom u odijelima, a žene u poslovnim kostimima. Ovaj relativno čvrsti standard “omekšan” je neformalnim uvođenjem *Casual Fridayja*. Petkom, naime, svi djelatnici dolaze na posao ležernije odjeveni, što nikako ne podrazumijeva odjevni stil vikenda, odnosno privatnog vremena. Za *Casual Friday* najčešći je odabir sportsko izdanje poslovnih kostima: za muškarce, a to su sportski sakoi koji ne zahtijevaju nošenje kravata, a za žene najrazličitije kombinacije, koje ne podrazumijevaju formulu suknja/hlače plus sako. Dakle, odjevni moto i petkom svakako je ozbiljan poslovni izgled, no onaj koji dopušta primjerenu individualnost.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> <http://www.poslovni.hr/after5/pristojno-poslovno-odijevanje-trazi-kravatu-i-na-35-stupnjeva-18680> (Ležerni petak pristupljeno 17. lipnja 2018.)

## 1.5. Poslovni sastanci

Sastanak je proces u kojem rješavamo probleme i dogovaramo sve potrebne korake vezano uz našu temu sastanka.

**DNEVNI RED**

**Naslov sastanka**

**Datum**  
Vrijeme početka—vrijeme završetka

**Organizator sastanka** Ime i prezime

**Sudionici:** Popis sudionika

**Pročitajte:** Popis za čitanje

**Ponesite sa sobom:** Popis materijala

<b>Vrijeme početka—vrijeme završetka</b>	<b>Aktivnost</b> 1. stavka reka   blagač 2. stavka reka   blagač 3. stavka reka   blagač	<b>Mjesto održavanja</b>
<b>Vrijeme početka—vrijeme završetka</b>	<b>Aktivnost</b> 1. stavka reka   blagač 2. stavka reka   blagač 3. stavka reka   blagač	<b>Mjesto održavanja</b>
<b>Vrijeme početka—vrijeme završetka</b>	<b>Aktivnost</b> 1. stavka reka   blagač 2. stavka reka   blagač 3. stavka reka   blagač	<b>Mjesto održavanja</b>
<b>Vrijeme početka—vrijeme završetka</b>	<b>Aktivnost</b> 1. stavka reka   blagač 2. stavka reka   blagač 3. stavka reka   blagač	<b>Mjesto održavanja</b>

**Dodatne upute:**  
Ovaj odjeljak iskoristite za dodatne komentare ili upute:

Slika 15: Primjer dnevnog reda; <https://templates.office.com/hr-hr/Cjelodnevni-dnevni-red-sastanka-slu%C5%BEbeno-TM03991830> (preuzeto 17. lipnja 218.)

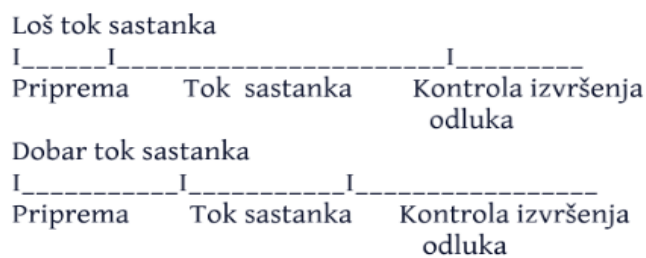
Bez obzira na broj sudionika sastanka i tip sastanka, dobro je osvijestiti činjenicu da je upravljanje sastancima među najslabije razvijenim sposobnostima velikog broja poslovnih ljudi, iako se vrijeme provedeno na sastancima kreće od cca 25% za one na manje važnim pozicijama i do gotovo 100% kada je riječ o osobama na ključnim visokim pozicijama.



Pripremajte se za sastanak duže, kako bi on trajao što kraće.<sup>15</sup> Ključna osoba na sastanku je zapisničar.

Vrste sastanaka su:

- Prema broju sudionika
- Prema načinu rada: formalni sastanci i neformalni sastanci
- Prema ciljevima
- Informativni sastanci I tip
- Informativni sastanci II tip
- Redovno-obavezni sastanci<sup>16</sup>



Slika 16: priprema sastanka <https://prezi.com/g4fsjpx23ipx/poslovni-sastanci/> (preuzeto 17. lipnja 2018.)

<sup>15</sup> Novosel Linert S; „Komunikacijski kompas“ 2. prošireno izdanje, Plejada, Zagreb 2015., str 127.

<sup>16</sup> <https://prezi.com/g4fsjpx23ipx/poslovni-sastanci/> preuzeto 17. lipnja 2018.

1. Cilj sastanka: Odredite što je cilj sastanka kako biste pronašli najbolji pristup temi i produktivno iskoristili vrijeme.
2. Odredite dnevni red: Kako biste izbjegli preskakanje tema s jedne na drugu, odredite kojim redom trebaju teme biti zastupljene. Ukoliko ste vremenski ograničeni, pravovremeno napomenite sudionicima koliko vremena imaju za izlaganje.
3. Odredite pravila: Isplanirajte ranije hoće li biti pauza između izlaganja, koliko će trajati sastanak i kada zadaci trebaju biti riješeni.
4. Podijelite uloge: Ukoliko je potrebno, zadužite nekog od zaposlenika da pazi na vrijeme, upozorava na prekoračenja i nepovezanost rasprave s trenutnim izlaganjima.
5. Ostavite prostor za raspravu i pojašnjenja: Čak i ako ste uistinu u strci s vremenom, omogućite sudionicima sastanka mogućnost detaljnijeg pojašnjenja. Ukoliko želite izbjeći dobacivanja i propitkivanja tokom izlaganja, ponudite svima papiriće na koje će zapisati pitanja i komentare. Skupite ih na jedno mjesto i nakon izlaganja odgovorite na nejasnoće.
6. Provjerite dnevni red prije sastanka: U poslovnom svijetu se često događaju neplanirane situacije. Provjerite sa sudionicima sastanka je li došlo do promjena, jesu li svi sudionici dostupni, treba li netko više vremena.
7. Pazite na riječi i slike: Neki ljudi su vizualni tipovi i ono što se kaže na sastanku ne mogu zapamtiti. Radi toga se osigurajte kako vaše izlaganje prate i točne grafike koje će olakšati praćenje sastanka.
8. Zabilježite informacije: Ponekad se dogodi kako se ne možete sjetiti dobre ideje koja je nastala na sastanku. Zabilježite zaključke sastanka i nejasnoće koje su nastale kako biste idući put imali priliku popraviti nedostatke.
9. Potaknite raspravu: Najbolje ideje nastaju kroz raspravu. Ako je potrebno, prozivajte redom sudionike sastanka kako biste dobili povratne informacije. Isto tako imajte na umu kako biste i sami trebali pružiti primjer drugima.



10. Pri završetku sastanka ponovite zaključke i obaveze: Ukoliko je moguće, uzmite još nekoliko minuta vremena kako biste ponovili na kraju najvažnije sa sastanka. Podijelite zadatke i jasno recite do kada je rok odrade. Ne zaboravite na samom kraju, prije nego li se počne izlaziti iz prostorije, barem otprilike reći kada je idući sastanak.<sup>17</sup>

## 1.6. Poslovna korespondencija

Na početku telefonskog razgovora uvijek se predstavite, a razgovor treba biti što efikasniji i kraći. Ne puštati da telefon dugo zvuči, a javiti se na telefon tako da zvučite toplo, veselo, sretno i svaki zvuk mora biti razgovijetan, ne govoriti ni prebrzo ni presporo. Uzvratiti poziv ako niste stigli odgovoriti na njega i ne dopustiti da nas netko beskonačno dugo čeka na telefonu. Ne primati pozive u prisustvu druge osobe. Ispričati se ako se nazove pogrešan broj, a onaj tko je prvi nazvao mora i prvi završiti razgovor.<sup>18</sup> Ako tijekom sastanka vaš mobitel treba ostati uključen jer očekujete važan poziv, najavite to suradnicima. Ugasite zvuk zvona, a dok razgovarate, izađite iz prostorije za sastanak. Neka telefon ne bude na stolu nego u vašem džepu. Diskretan zvuk telefona. Neka na telefonskoj sekretarici bude snimljen vaš glas. Ako poziv dođe u nezgodno vrijeme, nemojte ga jednostavno odbiti nego se javite i recite da ćete nazvati kasnije. Vrijeme za poslovne kontakte jest, ovisno o djelatnosti između 8:00 – 18:00 h apsolutno je neprihvatljivo nazivati između 22.00 – 8:00. Neozbiljno je prikrivanje broja pozivatelja. Stječe se dojam da nešto želite sakriti<sup>19</sup>.

Poslovno pismo sastoji se od:

- uvodne rečenice (poštovani gospodine/poštovana gospodo)
- uvoda (navodi se razlog pisanja pisma)
- sadržaja/poruke (navodi se predmet ili razlog zbog kojeg se pismo piše)
- završetka (izražava se nada da će se posao sklopiti ili slično)
- pozdrava s potpisom.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> <https://lider.media/znanja/kako-voditi-uspjesan-poslovni-sastanak/> pristupljeno 17. lipnja 2018.

<sup>18</sup> <https://gentleman.hr/poslovni-bonton/> pristupljeno 17. lipnja 2018.

<sup>19</sup> Tabering C.; Quittschau A.: „Poslovni bonton Sto najvažnijih pravila ponašanja, Medicinska naklada, Zagreb, 2015., str: 100.

<sup>20</sup> <https://gentleman.hr/poslovni-bonton/> pristupljeno 17. lipnja 2018.



Slika 17: Primjer poslovnog pisma: <http://templatelab.com/formal-business-letter-format/> (preuzeto 17. lipnja 2018.)

Svaki e-mail mora imati jasan naslov te pozdrav, završnicu i potpis. E-mail mora biti potpisan imenom i kontakt podacima, a tekst e-maila treba ograničiti na najviše dvadesetak redaka. Treba izbjegavati uporabu *smajlića*, ponajviše u poslovnom dopisivanju, a odgovoriti na e-mail u roku od 24 sata. Ako se izostaje iz ureda treba postaviti automatski odgovor koji sadrži tu obavijest te zamjenski kontakt. Ako se namjerava poslati veći privitak, provjeriti slaže li se s tim i primatelj.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> <https://gentleman.hr/poslovnj-bonton/> pristupljeno 17. lipnja 2018.

Business Email

Subject: New Offer on Office Furniture

Dear Mr. Miller,

As your business associate, it gives me great pleasure in informing you about the new offer we are giving on the Latest Office Furniture Series.

As our customer of many years, you can avail of this offer at a Special Discount of 20%. This offer is only valid for special customers like you and not across the board.

It gives us great pleasure to inform you that this latest series has been designed by our team keeping in mind comfort, style, and durability.

We request you to kindly order at the earliest, so that you can avail of the fabulous discount and also get an additional special gift from us.

Thanking You,

Sincerely,

Joseph Hunt

General Manager

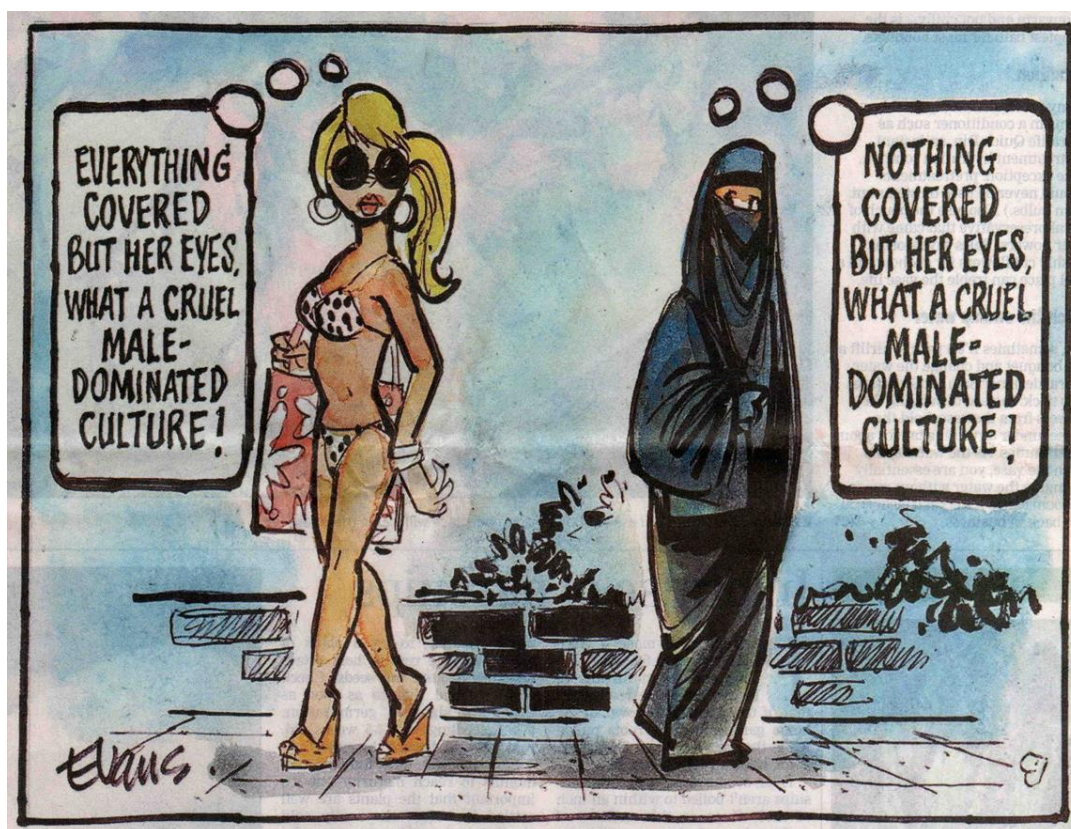
Great Furniture Company

New Hampshire

Slika 18: Primjer poslovnog e-maila <https://www.examples.com/business/business-email.html>  
(preuzeto 17. lipnja 2018.)

## 2. INTERKULTURNA KOMUNIKACIJA

Interkulturalna komunikacija je oblik komunikacije kojoj je cilj razmjena informacija preko različitih kultura i društvenih skupina. Razvoj interkulturalnog dijaloga, važnost znanstvene discipline medijske pedagogije, koja se bavi interaktivnim (novim) medijima, kao pretpostavke izgradnje interkulturalne komunikacije. Jedno od znanstveno nedovoljno istraživanih područja jest uloga medija u razvoju interkulturalne komunikacije. Interkulturalni dijalog je imperativ u svim aspektima komuniciranja. Što je jača svijest o toleranciji drugih kultura, to je jača šansa za ostvarivanje interkulturalnog dijaloga.



Slika 21: Interkultura <http://gws101fall2014.blogspot.com/2014/11/male-dominated-culture.html> (pristupljeno 18. lipnja 2018.)

## 2.1. Pojmovno određenje kulture

Pod kulturom u najširem smislu podrazumijeva se čitavo ljudsko stvaralaštvo u određenom društvu, tj. njegovi materijalni i duhovni dometi. Kultura u užem smislu podrazumijeva vrijednosti na području duhovnog stvaralaštva.<sup>22</sup> Termin kultura potječe od antropološkog proučavanja ljudskih društava. Kultura je određena konfiguracija ponašanja, normi, stavova, vrijednosti uvjerenja i temeljnih koje se razlikuju od društva do društva. Kultura izgleda drukčije ovisno o tome tko ju promatra, kada iz kojeg smjera<sup>23</sup>

Kulturu učimo putem društvene interakcije. Naučeno ponašanje prenosi se od jednog do drugog člana društva pomoću oblika socijalizacije kao što su promatranje, podučavanje, nagrađivanje, kažnjavanje i iskustvo. Kulturno osebujni načini razmišljanja, ponašanja, osjećanja i reagiranja postaju uobičajeni već u djetinjstvu kao posljedica svjesne i podsvjesne ili prešutne socijalizacije. Socijalizacija je, u svojem svjesnom i nesvjesnom obliku, toliko snažna da sve što ljudi nauče o svojoj kulturi smatraju prirodnim i ispravnim.<sup>24</sup> Odnosi se na cjelokupno nasljeđe neke supine. Sama kultura temelji se na simbolima, što znači da je nekoj određenoj pojavi pripisano određeno značenje. Kultura je naučena, zajednička, prenosi se s koljena na koljeno, neprestano se mijenja i sveukupna je.

Kulturna se promjena odvija u procesima:

Inovacije (izumi i otkrića): utjecaj novih medija na kulturu

Difuzije (širenje): proces u kojem se nove ideje, ponašanja, tehnologije i vjerovanja prenose s osobe na osobu, s grupe na grupu ili s društva na društvo. Hamburgeri, primjerice, kada su uvezeni u Kinu iz SAD-a činili su se egzotičnima.<sup>25</sup>

"Difuzija poticaja" odnosi se na element jedne kulture koji vodi inovaciji u drugoj kulturi.

Teorija difuzije inovacija predstavlja istraživački utemeljen model za određivanje zašto i kada ljudi prihvaćaju nove ideje, postupke i proizvode.<sup>26</sup>

Gubljenja kulturnih obrazaca –supkultura

---

<sup>22</sup> Kesić.T: „Ponašanje potrošača“ II. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Opinion d.o.o, Zagreb, 2006., poglavlje 4.

<sup>23</sup> Rouse J. Michael, Rouse Sandra; „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005., str. : 73.

<sup>24</sup> Rouse J. Michael, Rouse Sandra; „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005., str. : 75. – 76.

<sup>25</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Kultura> pristupljeno 18. lipnja 2018.

<sup>26</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Kultura> pristupljeno 18. lipnja 2018.





Slika 19: Supkultura: <https://www.dreamstime.com/stock-illustration-set-different-subculture-couple-rapper-hipster-punk-rocker-hippie-goth-emo-historical-reenactors-metalhead-biker-rastaman-girl-image90794815> (pristupljeno 18. lipnja 2018.)

Materijalna kultura: odnosi se na tehnološke i fizičke aspekte društvenog života

Nematerijalna kultura: odnosi se na načine upotrebe materijalnih objekata, kao i na običaje, vjerovanja, svjetonazore, oblike komunikacije...

### **Komponente kulture:**

Simboli: pridodaje nekoj određenoj pojavi pripisano određeno značenje. Za primjer možemo uzeti Republiku Hrvatsku i samo neki od simbola koji ju opisuju su: himna, grb, zastava, dok u poslu, točnije kozmetičkoj industriji imamo simbol 12M što nam daje garanciju da kad otvorimo proizvod možemo ga koristiti godinu dana bez ikakvog problema.



Slika 20: Primjer simbola: <http://www.poslovni.hr/after5/zna-te-li-sto-znaci-ovaj-simbol-na-kozmetickim-proizvodima-324125/multimedia/p0> (pristupljeno 18. lipnja 2018.)

Jezik: može postati zapreka u komunikaciji na nekoliko načina. Najočitiiji je pokušaj komuniciranja pošiljatelja i primatelja poruke čiji se jezici uvelike razlikuju. Jezik je kulturno specifičan način kodiranja značenja poruke. Idiomi i narječja u jeziku se teško prevode i često vode pogrešnom razumijevanju. Jezik može predstavljati zapreku u komunikaciji čak i kada svi sugovornici govore istim jezikom. Status i klasne razlike utječu na različiti korištenje jezika kojim se često identificiraju ili isključuju čitave skupine ljudi.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Rouse J. Michael, Rouse Sandra; „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 54.

Norme: dokument donesen konsenzusom i odobren od priznatoga tijela, koji za opću i višekratnu uporabu daje pravila, upute ili značajke za djelatnosti ili njihove rezultate radi postizanja najboljeg stupnja uređenosti u danome kontekstu. Norme se temelje na provjerenim znanstvenim, tehničkim i iskustvenim rezultatima.<sup>28</sup> Dijele se prema oštrocini sankcija koje izaziva njihovo kršenje, a provodi ih društvo. Tako najblaže sankcije izaziva kršenje *folkwaysa* (nerukovanje prilikom pozdravljanja, nepokrivanje usta prilikom zijevanja), dok kršenje *mores* (lat. običaj) normi i zakona izaziva najveće sankcije.<sup>29</sup>

Vrijednosti: Vrijednost je apstraktan, generalizirajući princip ponašanja prema kojem članovi grupe osjećaju snažnu emotivnu obvezatnost i koji predstavlja standard za prosuđivanje specifičnih djelatnosti i ciljeva. Prema Clydeu Kluckhohnu vrijednost je koncepcija, eksplicitna ili implicitna, svojstvena pojedincu ili karakteristična za grupu, nečeg poželjnog što utječe na selekciju prikladnih načina, sredstava i ciljeva akcije.<sup>30</sup>

Ritualni: sastoje se od ponašanja koja se odvijaju u unaprijed propisanom redosljedu i obično se odvijaju povremeno. Ritualni su u većini kultura vezani za tradiciju i kulturne specifičnosti jedne uže grupe, najčešće subkulturne skupine<sup>31</sup>

Interkulturalna komunikacija je oblik komunikacije kojoj je cilj razmjena informacija preko različitih kultura i društvenih skupina. Razvoj interkulturalnog dijaloga, važnost znanstvene discipline medijske pedagogije, koja se bavim interaktivnim (novim) medijima, kao pretpostavke izgradnje interkulturalne komunikacije. Jedno od znanstveno nedovoljno istraživanih područja jest uloga medija u razvoju interkulturalne komunikacije. Interkulturalni dijalog je imperativ u svim aspektima komuniciranja. Što je jača svijest o toleranciji drugih kultura, to je jača šansa za ostvarivanje interkulturalnog dijaloga.

---

<sup>28</sup> <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=147> pristupljeno 18. lipnja 2018.

<sup>29</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Kultura> pristupljeno 18. lipnja 2018.

<sup>30</sup> <https://hrcak.srce.hr/file/228903> pristupljeno 18. lipnja 2018.

<sup>31</sup> Kesić.T: „Ponašanje potrošača“ II. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Opinion d.o.o, Zagreb, 2006., poglavlje 4 str: 55.



## 2.2. Korporativna komunikacija i kultura

Korporativna komunikacija (engl. Corporate Communications) je pojam u poslovnoj ekonomiji i komunikacijskim znanostima. Korporativna komunikacija u funkcionalno-organizacijskom smislu preuzima središnje upravljanje sveukupne komunikacije korporacije s interesnim dionicima (engl. *stakeholder*) s ciljem postignuće najveće moguće reputacije. Korporativna komunikacija je dio organizacijske komunikacije koja se bavi profitnim sektorom. Time se razumiju korporacije, ali i mala i srednja poduzeća. Korporativna komunikacija širi je pojam od odnosa s javnošću. U Hrvatskoj se kao sinonim koristi i izraz korporativni odnosi s javnošću (korporativni PR). U manjim poduzećima gdje je zaposlena jedna ili svega nekoliko osoba koje su zadužene za komunikacijske aktivnosti, odnosi s javnošću smatraju se istovjetnim korporativnoj komunikaciji.

Odnosi s medijima: odnosi s novinarima i urednicima medijskih kuća, tiskovnih, digitalnih i elektroničkih medija.

Javni odnosi i lobiranje: odnosi s institucijama vlasti i društveno-političkim skupinama, poslovi od javnog značaja.

Interna komunikacija: odnosi između menadžmenta i zaposlenika.

Odnosi s investitorima: odnosi sa sadašnjim i budućim ulagačima, dioničarima, finansijskim analitičarima i poslovnim novinarima.

Ključna zadaća korporativne komunikacije jest strateško njegovanje, očuvanje i jačanje reputacije. Osobnost organizacije, ponašanje, kultura, vrijednosti, poruke, način komunikacije, veze s poznatim osobama, dobrotvornim udrugama, političkim strankama ili drugim organizacijama putem donacijama ili sponzorstva. Teorija integrirane korporativne komunikacije prema Ansgar Zerfaßu:

Komunikacijski procesi u poduzeću:

1. Ostvaruje se doprinos prema definiranim zadaćama menadžmenta.
2. Posebni doprinosi internoj i eksternoj koordinaciji aktivnosti poduzeća.
3. Usklađuje se interes između poduzeća i njezinih dionika.

Zerfaß (1996) iz triju znanstvenih perspektiva spaja pojam korporativne komunikacije: korporativno upravljanje, komunikacija, socijalna integracija.

Izlazeći znatno izvan okvira marketinških pristupa i modela, po ovoj teoriji komunikacijske funkcije poduzeća se nanovo slažu:

1. INTERNA KOMUNIKACIJA (komunikacija s internim organizacijskim okruženjem; zaposlenici, vlasnici)
2. TRŽIŠNA KOMUNIKACIJA (komunikacija s tržišnim okruženjem: kupci, dobavljači, konkurencija)
3. ODNOSI S JAVNOŠĆU (komunikacija s društveno- političkim okruženjem )

Menadžeri provode većinu svoga vremena u komunikaciji na više načina: sastanci, diskusije licem u lice, pisma, elektroničke poruke itd. Također, sve više uposlenika shvaća da je komunikacija vrlo važan dio u poslu jer je većina poslovnih aktivnosti zasnovana na timskom radu zaposlenika organiziranih u različite funkcionalne grupe. To je razlog zašto je komunikacija postala važna u kompaniji. Iskustvo je pokazalo da postoje značajne razlike u načinu komunikacije i da komunikacija postaje vrlo važan faktor koji jednu kompaniju čini uspješnijom od druge.<sup>32</sup>

Njemačka automobilska grupacija BMW na svojim korporativnim stranicama ima „kutak za kulturu“ gdje se može više saznati o njihovoj uključenosti u razne događaje u kulturi.

„S više od 100 projekata širom svijeta, kulturološka predanost BMW grupe bitan je dio korporativnih komunikacija već više od 40 godina. Neograničena sloboda kreativnog potencijala od najveće je važnosti, jer jednako je ključna za područje umjetnosti kao i za inovativne inovacije unutar uspješnog poslovnog poduhvata. BMW Group postavlja glavni fokus svoje kulturne predanosti modernoj i suvremenoj umjetnosti, jazzu i klasičnoj glazbi te arhitekturi i dizajnu.“

---

<sup>32</sup> <https://hrcak.srce.hr/94223> pristupljeno 18. lipnja 2018.

## CULTURAL ENGAGEMENT AT THE BMW GROUP.



Slika 22: BMW i kultura <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/corporate-citizenship/culture.html> (pristupljeno 18. lipnja 2018.)

### 3. KOMPARATIVNA ANALIZA INTERKULTURNE KOMUNIKACIJE REPUBLIKE HRVATSKE I SKANDINAVSKIH ZEMALJA

Skandinavija je naziv koji se upotrebljava kolektivno za tri zemlje sjeverne Europe: Norvešku i Švedsku (koje zajedno čine Skandinavski poluotok) te Dansku. Ove tri zemlje ovako su grupirane zbog njihovih povijesnih, kulturnih i jezičnih značajki. Ovaj pojam se često proširuje također i na Island i Farske otoke, koji su jezično povezani te na Finsku koja nema jezičnu poveznicu. Kolektivna oznaka Skandinavija danas prvenstveno odražava lingvističke sličnosti, ali i povijesne i socijalne veze između tih zemalja unatoč njihovoj trenutnoj političkoj nezavisnosti, različite politike tijekom dva svjetska rata i Hladnog rata, te članstvo u međunarodnim organizacijama.

Zemlje sjeverne Europe su nešto poput bratstva zbog načina na koji oduvijek dijele iste vrijednosti i način života. Još od doba vikinga pa sve do danas, sjevernjaci su se borili jedni protiv drugih, stvarali saveze jedni s drugima i vladali jedni nad drugima. Švedska je vladala Finskom preko 600 godina, Danska je vladala južnom Švedskom također preko 600 godina, Švedska je vladala istočnom Danskom zadnjih 300 godina te Norveškom skoro 500 godina, dok je Islandom vladala Norveška nekih 200 godina, a zatim Danska sljedećih 500 godina, i lista se nastavlja (iako Finska nije vladala nad nikim). Neizbježno, ovo je uzrokovalo određene antipatije ali je također spojilo nordijske kulture.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> <http://nordicpoint.net/skandinavija/> pristupljeno 18. lipnja 2018.



Slika 23: Skandinavija <http://www.pravisavjeti.info/skandinavija-ima-obecanu-zemlju-besplatno-se-skoluju-zive-80-godina-korupcije-nema/> (pristupljeno 18. lipnja 2018.)

Republika Hrvatska ima dvojni geografski položaj. Prema geografskom obilježju svrstavamo je među srednjoeuropsku-sredozemnu državu. Izgledom podsjeća na potkovu. Na kopnu graniči s 5 europskih država (Slovenija, Mađarska, Srbija, Bosna i Hercegovina i Crna Gora). Morsku granicu ima samo s Italijom. Površina nacionalnog teritorija Republike Hrvatske iznosi 56 594 km<sup>2</sup>. Površina obalnog mora iznosi 31 479 km<sup>2</sup>. Na području Hrvatske dodiruju se velike prirodno-geografske cjeline Europe. Tako Hrvatska obuhvaća područje Panonske nizine, Dinarida i europskog Sredozemlja. Položaj na dodiru različitih geografskih cjelina, utjecao je i na kulturna obilježja Hrvatske. Hrvatska se nalazi na dodiru različitih kulturnih područja Europe.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> <https://sky-house.hr/hrvatska/republika/> pristupljeno 18. lipnja 2018.



Slika 24: Karta Hrvatske <http://croatia.eu/article.php?lang=1&id=6> (pristupljeno 18. lipnja 2018.)



### 3.1. Ciljevi analiziranja

Skandinavija slovi za jednu od najnaprednijih regija u Europi ako ne i u svijetu. Uz to oni su jedni od najsretnijih naroda na svijetu. Zbog svoje geografske pozicije stanovnici koji žive sjevernije žive potpuno drugačije nego južniji stanovnici. Zbog prirodnog fenomena u zimskim mjesecima gdje se temperatura spušta i do  $-20^{\circ}\text{C}$  pojavljuje se tzv. Polarna noć koja traje 2 – 3 mjeseca te tokom tog perioda povećana je stopa samoubojstva i korištenje antidepresiva zbog konstantnog sumraka. Usprkos tome, postala je turistička atrakcija.



Slika 25: Polarna svjetlost <https://gdestinacija.com/destinacije/2012/03/norveska-carstvo-fjordova-i-ledenih-lepota/> (pristupljeno 18. lipnja 2018.)

Hrvatska – zemlja s problemima, ali s puno više skrivenih dragulja. Hrvatska je u samom vrhu po prirodnim ljepotama i kulturnoj baštini. Nažalost to nije dovoljno kako bi se (pre)živjelo u Hrvatskoj. Zato sam odlučila analizirati Dansku i Hrvatsku te vidjeti po kojim kriterijima ih možemo uspoređivati. Odlučila sam se s aspekta poslovne komunikacije, odnos države i općenito ljudi.



## 3.2. Sličnosti i stereotipi

Komunikacija u danskom okruženju, kako privatnom tako i poslovnom, je vrlo neformalna i obilježena je humorom. Danci održavaju određenu udaljenost u početcima, no ukoliko je dobar odnos, komunikacija i ponašanje postaju sve otvoreniji. Općenito, skandinavske zemlje ostavljaju dojam kao dosta rezervirane, i promiče se jednakost, pa je rijetko da netko promovira sebe ili svoje vještine. Suprotno tome, ljudi imaju tendenciju da ne ističu sebe, svoju ulogu i kvalifikacije. Za razliku od ponašanja u južnijim zemljama Europe, u poslovnom svijetu, velika je vjerojatnost da u početcima izgledaju rezervirano i podosta formalno, ali s vremenom to nestaje i odnos postaje neformalan. Dok u nekim zemljama ljudi odlaze raditi da bi zaradili za život, u Danskoj kao zemlji s visokim standardom, posao ne predstavlja obavezu i to je razlog otvorenih i iskrenih odnosa sa kolegama. Većina Danaca razgovara sa svojim kolegama o privatnom životu, svojoj obitelji, što rade i kako provode slobodno vrijeme. Međutim, kada se ozbiljno radi ili na važnim sastancima se diskutira o relevantnim temama.

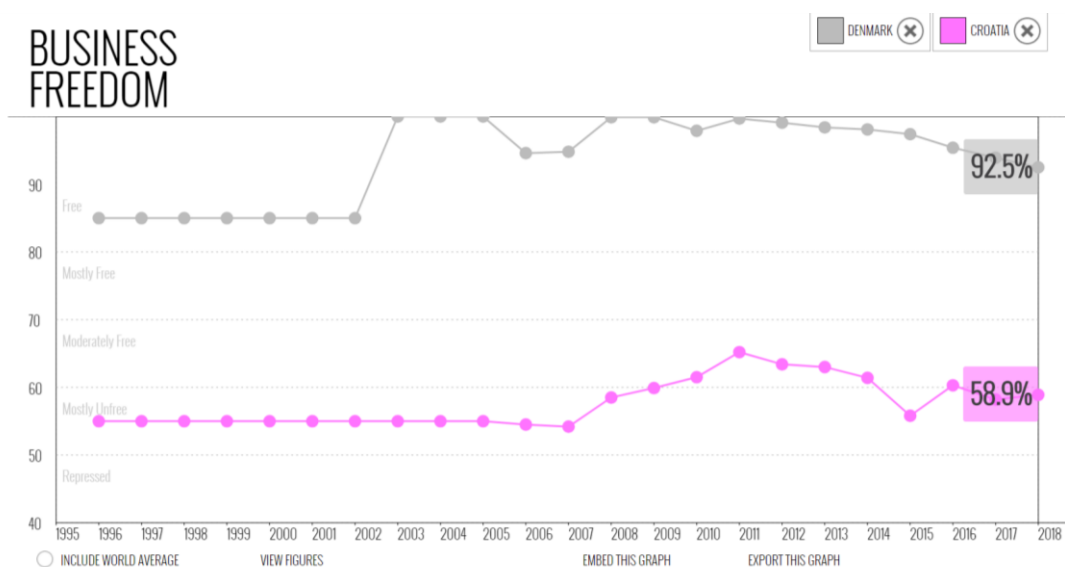
Opće prihvaćeni oblik pozdrava u poslovnom svijetu je kratko rukovanje, te obavezan kontakt očima po dolasku i odlasku sa sastanka. Zanimljivo je to da je jednakost između žena i muškaraca došla do te razine da se ne očekuje da muškarci puštaju da žena prva uđe ili napusti sobu jer se to smatra kao povreda i omalovažavanje ženskih prava.

Sastanci, sastanci i samo sastanci.... Dok se u Hrvatskoj podosta stvari obavlja „u hodu“, sastanci igraju ključnu ulogu u danskoj poslovnoj kulturi jer su najčešći način da ljudi budu ažurni, upućeni, da saslušaju i podijele ideje. Danci vole biti jednostavni pa su ti sastanci obično kratki i dobro isplanirani, no zauzimaju bitnu ulogu u poslovnom životu svakog zaposlenika. Organizacijska struktura je u većini slučajeva „flat“ što znači da nema hijerarhije i da su poslovni odnosi otvoreni i neformalni. Svi zaposlenici i partneri se smatraju ravnopravnim bez obzira na obrazovanje, položaj ili društveni status. Uobičajeno je da se zaposlenici obraćaju svom šefu ili kolegama isključivo imenom, te se potiče timski rad kao jedini način uspješnog ostvarivanja ciljeva. Svi zaposlenici, bez obzira na poziciju i status se smatraju jednako važnim. Šefovi se doživljavaju kao voditelji timova, a ne kao donositelji odluka koji samo delegiraju zadatke drugima. Zbog bitnosti timskog rada, zaposlenici se često potiču da slobodno izraze svoje mišljenje na sastancima te pridonose donošenju odluka, koju na kraju donosi voditelj.

Za razliku od ostatka Europe, u Danskoj, a i u ostalim skandinavskim zemljama većina (oko 80%) stanovnika govori Engleski. U većim korporacijama poput *Vestas* ili *Grundfosa* Engleski se smatra korporativnim jezikom što znači da se sva unutarnja i vanjska komunikacija odvija na engleskom jeziku. Povjerenje igra jako veliku, možda čak i najveću, ulogu u poslovnim odnosima. Ne postoje posebni formalni zahtjevi za osnivanje ugovora. Ponude, prihvaćanja i ugovori sklopljeni usmeno se shvaćaju vrlo ozbiljno, no nakon toga se radi na pismenim ugovorima.

### 3.3. Razlike

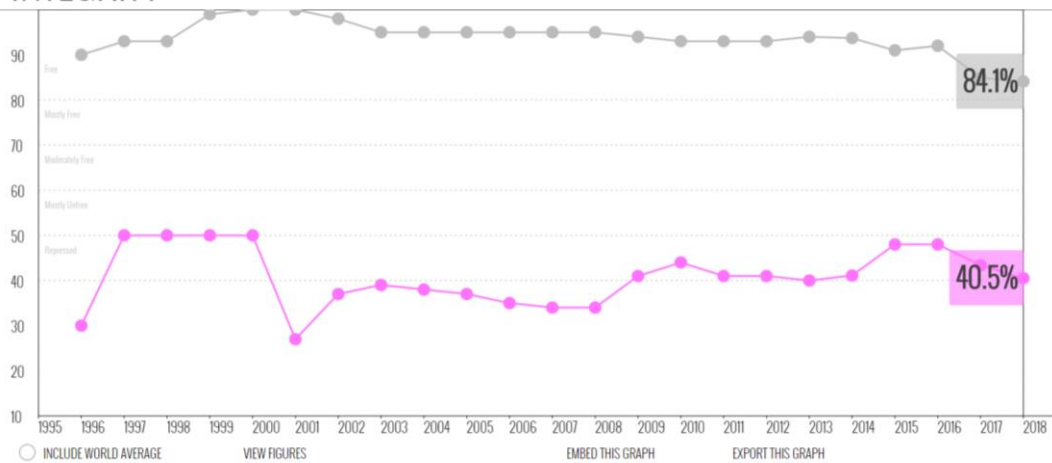
Iz grafova 1. *business freedom* što bi značilo sloboda tržišta Danska ima puno bolje uvijete za poslovanje nego Hrvatska. Iz grafa 2. *government integrity* možemo vidjeti da stanovnici Hrvatske ne vjeruju Hrvatskoj vladi. Iz grafa 3. *Overall score* možemo primijetiti kako u svim segmentima koji su navedeni kao parametri odskočemo od Danske.



Graf 1: Business freedom <https://www.heritage.org/index/visualize> (pristupljeno 18. lipnja 2018.)

# GOVERNMENT INTEGRITY

DENMARK ✕ CROATIA ✕



Graf 2: Government integrity <https://www.heritage.org/index/visualize> (pristupljeno 18. lipnja 2018)



Graf 3: overall score <https://www.heritage.org/index/visualize> (pristupljeno 18. lipnja 2018.)

## 4. ZAKLJUČAK

Prilikom istraživanja o Skandinaviji točnije Danskoj, da se radilo o bilo kojoj ljestvici oni su se našli među prve tri zemlje svijeta. Imaju najviši životni standard što naravno znači da život u Danskoj nije jeftin, imaju uređenu politiku, uređeni obrazovni sustav, gdje djecu potom mlade ljude uče radnoj navici i ne zamaraju se nebitnim činjenicama i ne rade toliku razliku. Vrlo cijene visokoobrazovane mlade i potiču ih da završe fakultete i zaposle se te time pomažu državnoj ekonomiji. Kao što smo mogli vidjeti iz grafa 1. *Business freedom* rad u Danskoj je više nego dobar, a iz njihove organizacijske komunikacije ne radi se preveliki jaz između managera i zaposlenika jer se koriste asertivnom komunikacijom i imaju razvijeniju emotivnu i socijalnu inteligenciju koja je ključ svakog uspješnog i dugoročnog poslovanja. Nije ni Hrvatska loša, ima i ona pozitivnih stvari, polako ali sigurno pomažemo poduzetnicima da bolje posluju. Ulaskom u Europsku uniju otvorilo nam se tržište gdje hrvatski poduzetnici mogu ulagati, ali i strani ulagači mogu ulagati u Hrvatsku i tako pomoći Hrvatskoj ekonomiji. Hrvatska bi mogla smanjiti papirologiju i sve modernizirati i staviti u e- oblike. Okrenuti se mladima, omogućiti im što bolje školovanje kako bi pomogli i ostali te popravili sliku Hrvatske u svijetu, a i među stanovnicima pa bi smo možda i mi imali mi neku riječ koja bi bila zaštitni znak naše Hrvatske i bili u samom vrhu ljestvica.

Ne kaže se bezrazložno za Dance da su oni najsretniji narod i riječ *Hygge* koja znači opuštanje s dobrim prijateljima ili voljenima, dok se uživa u dobroj hrani i piću, a prijateljska atmosfera se nadopuni paljenjem svijeća čime se postiže ugoda i zajedništvo. Ovo vjerojatno potječe iz davnih vremena kada se zajedništvo stvaralo okupljanjem oko vatre uz jelo i piće. Božićno vrijeme, kada najmiliji sjede zajedno za hladnih snježnih noći, je pravi "hygge" trenutak.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> <http://nordicpoint.net/danska/opci-podaci/> pristupljeno 18. lipnja 2018.

## LITERATURA

Kesić. T: „Ponašanje potrošača“ II. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Opinion d.o.o, Zagreb, 2006.

Novosel Linert S.; „Komunikacijski kompas“ 2. prošireno izdanje, Plejada, Zagreb 2015.

Rouse J. Michael, Rouse Sandra; „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005.

Tabering C.; Quittschau A.: „Poslovni bonton: Sto najvažnijih pravila ponašanja, Medicinska naklada, Zagreb, 2015.

### Internetski izvori:

<http://www.poslovni.hr/after5/pristojno-poslovno-odijevanje-trazi-kravatu-i-na-35-stupnjeva-18680> (pristupljeno 17. lipnja 2018.)

<https://hr.wikipedia.org/wiki/Netiketa> (pristupljeno 17. lipnja 2018.)

<http://www.womeninadria.com/ostaviti-dobar-dojam-prvih-90-sekundi/> (preuzeto 17. lipnja 2018.)

<https://repositorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A205/datastream/PDF/view> (pristupljeno 17 lipnja 2018.)

<http://www.mvep.hr/files/file/prirucnici/protokolarni-vodic.pdf> (pristupljeno 17. lipnja 2018.)

<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686> (pristupljeno 17. lipnja 2018.)

<https://prezi.com/g4fsjpx23ipx/poslovni-sastanci/> (preuzeto 17. lipnja 2018.)

<https://lider.media/znanja/kako-voditi-uspjesan-poslovni-sastanak/> (pristupljeno 17. lipnja 2018.)

<https://gentleman.hr/poslovni-bonton/> (pristupljeno 17. lipnja 2018.)

<https://gentleman.hr/poslovni-bonton/> (pristupljeno 17. lipnja 2018.)

<https://gentleman.hr/poslovni-bonton/> (pristupljeno 17. lipnja 2018.)

<https://hr.wikipedia.org/wiki/Kultura> pristupljeno 18. lipnja 2018.

<https://hr.wikipedia.org/wiki/Kultura> pristupljeno 18. lipnja 2018.

Rouse J. Michael, Rouse Sandra; „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005. str. : 54.

<http://www.hzn.hr/default.aspx?id=147> pristupljeno 18. lipnja 2018.

<https://hr.wikipedia.org/wiki/Kultura> pristupljeno 18. lipnja 2018.

<https://hrcak.srce.hr/file/228903> pristupljeno 18. lipnja 2018.

<https://hrcak.srce.hr/94223> pristupljeno 18. lipnja 2018.

<http://nordicpoint.net/skandinavija/> pristupljeno 18. lipnja 2018.

<https://sky-house.hr/hrvatska/republika/> pristupljeno 18. lipnja 2018.

<https://sky-house.hr/hrvatska/republika/> pristupljeno 18. lipnja 2018.

## **POPIS SLIKA**

1. Primjeri komunikacije
2. Definicija komunikacije
3. Utjecaji komunikacijskih komponenti
4. Palača Dverce
5. Netika
6. Poslovni bonton: Sto najvažnijih pravila
7. Neverbalna komunikacija
8. Primjeri prostora
9. Pružanje vizitke
10. Rukovanje
11. Pravila odijevanja
12. Pravilno zakopčavanje gumbi na odijelu
13. Poslovna odjeća
14. Primjer što ne nositi
15. Primjer dnevnog reda
16. Priprema sastanka
17. Primjer poslovnog pisma
19. Supkultura:
20. Primjer simbola
21. Interkultura
22. BMW i kultura
23. Skandinavija
24. Karta Hrvatske



## 25. Polarna svjetla

## **POPIS GRAFOVA**

1. Business freedom

2. Government integrity

3: Overall score