

# SUVREMENA POSLOVNA KOMUNIKACIJA I POSLOVNI BONTON

---

**Antunović, Mato**

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

**2020**

*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:180:577878>

*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

Mato Antunović

**SUVREMENA POSLOVNA  
KOMUNIKACIJA I POSLOVNI BONTON**

završni rad

na

specijalističkom diplomskom stručnom studiju

Zagreb, veljača 2020.



**POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB**

Specijalistički diplomski stručni studij marketinga i komunikacija

**SUVREMENA POSLOVNA  
KOMUNIKACIJA I POSLOVNI BONTON**

završni rad

MENTOR:

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

STUDENT:

Mato Antunović, bacc. oec.

Zagreb, veljača 2020.

Zagreb, 2020. godine

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom **Suvremena poslovna komunikacija i poslovni bonton** izradio samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice Dorotee Milas, mag fil. et mag.rel.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan (lektorica: Dorotea Milas, mag fil. et mag.rel.).

Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad **Suvremena poslovna komunikacija i poslovni bonton** 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 i 60/15).

Ime i prezime studenta:

**Mato Antunović**

OIB: **69284839556**

## SAŽETAK

Unutar poslovnih odnosa odvija se komunikacija među velikim brojem sudionika. Komunikacija se stoga mora temeljiti na društvenim normama, a u tu svrhu nužno je istaknuti poslovni bonton. Ovdje je riječ o svojevrsnom kodeksu ponašanja kojeg bi se trebao pridržavati svaki pripadnik društva. Kada je riječ o poslovnim odnosima, odašiljanje i primanje informacija na adekvatan način značit će i kvalitetno poslovanje.

Unutar poslovnog svijeta, ali i svijeta općenito, poželjno je moralno dobro ponašanje. Kako bi se sudionicima u razgovoru prikazali u najboljem svjetlu potrebno je poznavati pravila bontona, ali i razlike među kulturama. Samim time jasno je kako će se pojedinac prije poslovnog sastanka s pripadnikom druge kulture morati pripremiti kako bi pokazao poštovanje prema navedenoj osobi. U tom smislu u radu je prikazano poslovno ponašanje u nekoliko različitih kultura kako bi se istakle sličnosti među njima, ali i svojevrsne razlike.

**Ključne riječi:** poslovna komunikacija, moralno ponašanje, bonton, kultura ponašanja.

## **SUMMARY**

Within business relationships, there is communication among a large number of participants. Communication must therefore be based on social norms, and business etiquette must be emphasized for this purpose. This is a code of conduct that every member of society should adhere to. When it comes to business relationships, transmitting and receiving information in an adequate manner will also mean quality business.

Within the business world, but also the world at large, morally good behavior is desirable. In order to present the conversation to the participants in the best light, it is necessary to know the rules of etiquette, as well as the differences between cultures. Therefore, it is clear that an individual will need to prepare himself or herself before a business meeting with a member of another culture to show respect for that person. In this sense, the paper presents business behavior in several different cultures in order to highlight similarities and differences.

**Keywords:** business communication, moral behavior, etiquette, behavior culture.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. KOMUNIKACIJA .....	3
2.1. Komunikacijski proces .....	3
2.1.1. Verbalna komunikacija .....	6
2.1.2. Pisana komunikacija.....	9
2.1.3. Neverbalna komunikacija.....	10
2.1.4. Prepreke u komunikaciji.....	14
2.2. Novi komunikacijski kanali .....	16
2.3. Poslovna komunikacija .....	16
3. KULTURA PONAŠANJA (BONTON) .....	23
3.1. Pozdravljanje, oslovljavanje, predstavljanje .....	24
3.2. Važnost prvog dojma.....	27
3.3. Prikladan izgled i odijevanje .....	26
3.4. Poslovna okupljanja.....	28
3.5. Pravila ponašanja u drugim kulturama .....	29
4. KOMPARATIVNA ANALIZA POSLOVNE KOMUNIKACIJE I BONTONA HRVATSKE I JAPANA.....	34
4.1. Predmet istraživanja .....	36
4.2. Cilj istraživanja.....	37
4.3. Hipoteze istraživanja .....	37
4.4. Metode istraživanja.....	37
4.5. Rezultati istraživanja .....	38
5. ZAKLJUČAK .....	40
LITERATURA.....	41



POPIS SLIKA .....	43
POPIS TABLICA.....	43

## 1. UVOD

Poslovni bonton, drugim riječima bonton unutar poslovnih odnosa, moguće je definirati i kao određeni skup opće prihvaćenih pravila ponašanja koja se kao takva temelje na društvenim normama. Riječ je o vrlo bitnom segmentu poslovne kulture svake radne sredine. Riječ je o kodeksu ponašanja kojeg bi se trebao pridržavati svaki pripadnik društva. Unutar poslovnih odnosa odvija se komunikacija koja predstavlja proces odašiljanja te prenošenja, ali i primanja poruka i informacija, kao i vještina, prema kojoj se prije svega razlikuju uspješni djelatnici od onih koji su manje uspješni.

Moralno dobro ponašanje u poslovnom svijetu od velike je važnosti. Ispravno postupati po etičkim načelima pridonosi dobrom poslovanju određenoga poduzeća. Karakteristika koja je presudna za uspjeh tvrtke svakako je pozitivan i korektan odnos prema svim zaposlenicima. Važno je naglasiti ulogu koju igraju visoke etičke vrijednosti i moralna pravila. Samo takvim načinom funkcioniranja korporacija može konkurirati drugima.

Temeljni cilj ovog rada je uočiti što je to poslovni bonton te na koji način se odvija poslovna komunikacija. Isto tako nužno je uočiti i poslovnu komunikaciju među različitim kulturama što je prikazano u istraživanju unutar ovog diplomskog rada. Poslovna komunikacija je komunikacija koja pomaže organizacijama u što je boljem funkcioniranju te u segmentu ostvarivanja uspjeha na poslovnom planu. Dobro komuniciranje među osobljem te prema javnosti dovodi organizaciju do njezina uspješnijeg rada, a samim time i do postizanja željenog profita kao i zarade što je i cilj većine organizacija u svijetu. Učinkovita poslovna komunikacija prenosi veliku količinu informacija sugovornika i to na način da bude najbolje shvaćena.

Rad se sastoji od pet poglavlja. U uvodnom dijelu rada nalazi se predmet i cilj rada, struktura rada te metode istraživanja. Drugo poglavlje donosi pregled pojma komunikacije. Unutar drugog poglavlja slijedi prikaz komunikacijskog procesa gdje je vidljiva verbalna komunikacija, pisana komunikacija, neverbalna komunikacija kao i prepreke u komunikaciji. Također vidljivi su novi komunikacijski kanali te poslovna komunikacija. Treće poglavlje donosi kulturu ponašanja, tj. bonton. Riječ je o pozdravljanju, oslovljavanju te predstavljanju, prikladnom izgledu i odijevanju, poslovnim okupljanjima te pravilima ponašanja u drugim kulturama. Četvrto poglavlje donosi istraživanje poslovne kulture u Japanu i Republici Hrvatskoj. Prikazani su predmet istraživanja, cilj istraživanja, hipoteze, metode istraživanja te

rezultati istraživanja. U zaključku rada vidljivi su svi zaključci rada koji su doneseni unutar rada.

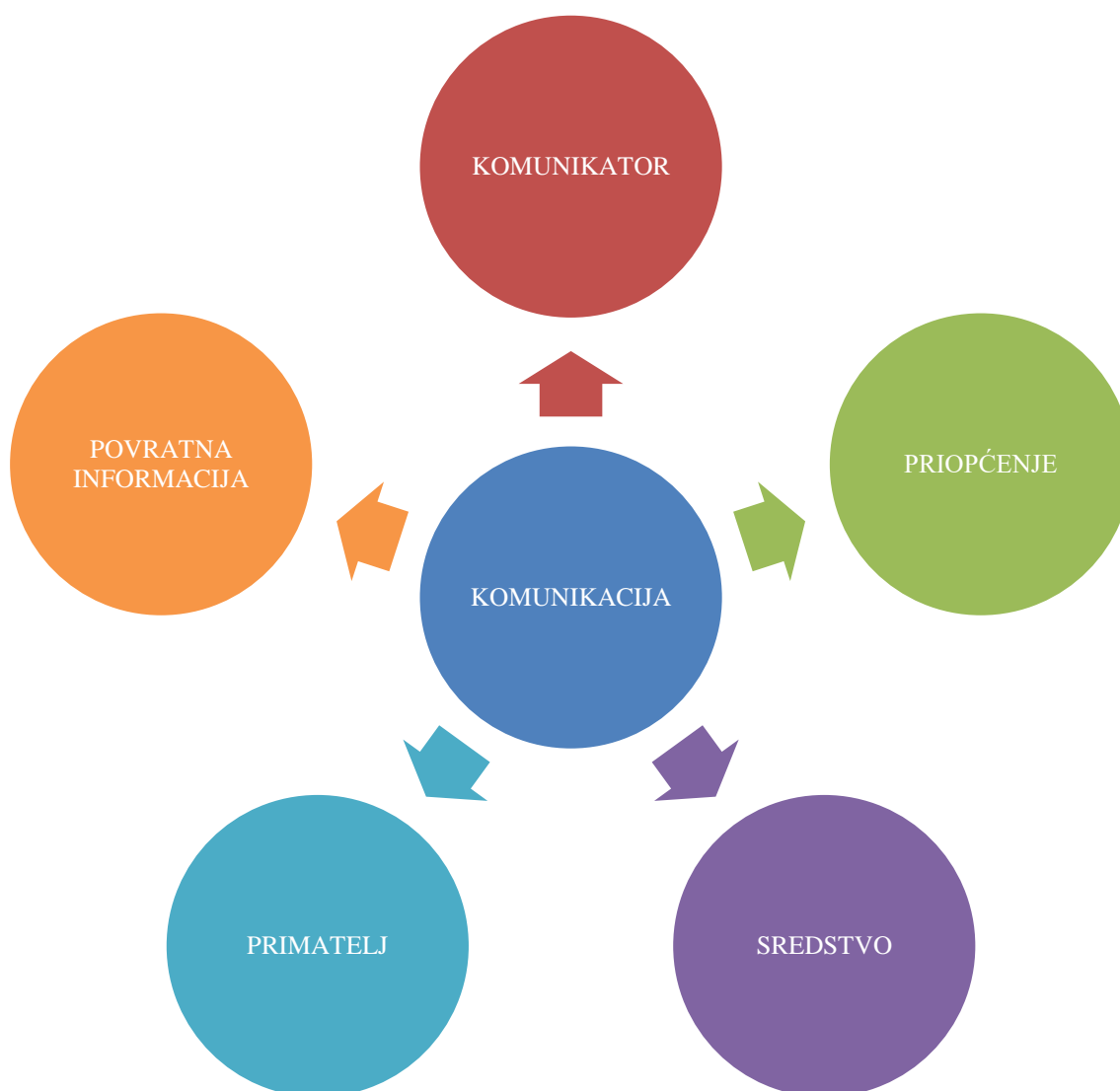
## **2. KOMUNIKACIJA**

Komunikacija je dio čovjekova života, od privatne sfere pa sve do poslovne. Ona je neizostavni dio prenošenja određene poruke koja je za poslovanje od ključne važnosti. Poslovna komunikacija je tip komunikacije koji obuhvaća sve elemente od poslovnog odijevanja, pravila ophođenja s drugim ljudima, segment poslovnog dopisivanja, ton glasa kao i govor tijela, uporaba riječi, pravila vođenja uljuđenog razgovora u raznim poslovnim situacijama. Komunikacija je tako vrlo bitan dio poslovanja, organizacije kao i upravljačkog sustava. U nastavku slijedi prikaz određenja komunikacije, poslovne komunikacije kao i njezina značaja za samo poslovanje jedne organizacije.

### **2.1. Komunikacijski proces**

Komunikacija dolazi od latinske riječi *communiatio* što bi u prijevodu označavalo komuniciranje (Jurković, 2012). Riječ je zapravo o priopćavanju, vezama ili ophođenju. Komunikacija tako predstavlja određenu razmjenu informacija, ideja ili pak osjećaja putem verbalnih ili neverbalnih sredstava, a ujedno je prilagođena društvenoj prirodi situacije. Tako je komunikacija zapravo osnovni proces prenošenja određene poruke od jedne osobe do druge. Jasno je uočljivo kako se komunikacija odvija i unutar poduzeća. Poslovna komunikacija stoga je prenošenje poruke, tj. razmjena informacija među poslovnim ljudima, odnosno unutar poslovne prakse (Anić i dr., 1998). Poslovno komuniciranje se odvija kako unutar tako i izvan organizacije. Temelj rada je zapravo uočiti važnost poslovne komunikacije s naglaskom internog komuniciranja te implementiranja strategije unutar komunikacije, kao i važnost kulture ponašanja pri komuniciranju (Rouse i dr., 2005).

Ukoliko se sagleda ekonomski leksikon, može se uvidjeti kako se komunikacija definira kao postupak uspostavljanja informacijske veze između sustava koji kao takvi imaju sposobnost za primanjem, memoriranje, kao i obrađivanjem te slanjem signala, a riječ je o raznovrsnim metodama koje će omogućiti i različite oblike prijenosa informacija (Jurković, 2012).



**Slika 1.** Proces komunikacije (Izvor: izradio autor rada)

Komunikacija zapravo predstavlja svojevrsnu razmjenu informacija, točnije ideja kao i osjećaja i to verbalnim ili neverbalnim sredstvima koja se kao takva prilagođavaju društvenoj prirodi situacije. Upravo kao i svaki pojedini proces, komunikacija ima svoje faze kroz koje mora proći. Kako bi cjelokupan proces komunikacije započeo bitno je nastajanje potrebe za komuniciranjem. Ovakvom hijerarhijskom organizacijom komunikacija prema bazi predstavlja redovitiju kao i efikasniju komunikaciju koja se odvija prema vrhu. Iz prethodnog slijedi kako je komunikacijski proces zapravo ciklus ili krug.

Komunikacijski proces se sastoji od pet elemenata, a to su:

- Komunikator
- Priopćenje
- Sredstvo
- Primatelj
- Povratna informacija

Komunikator predstavlja osobu koja izjavljuje ili priopćava informacije. Priopćenje je pak informacija ili ta poruka koja se prenosi drugoj osobi ili pak skupini ljudi. Sredstvo predstavlja medij putem kojeg se informacija ili poruka prenosi. Primatelj je osoba ili skupina ljudi kojima se odlučuje nešto priopćiti. Naposljetku tu je i povratna informacija, a riječ je o učinku koji je poruka ili jedna informacija prouzročila (Fox, 2006). Komunikacija je tako složen proces unutar kojeg se može na lagan način doći i do poremećaja stoga je vrlo važno da poruka od komunikatora do primatelja stigne u potpunosti ne izmijenjena. Osnovna svrha svakog komuniciranja prije svega je proces razmjenjivanja znanja kao i dolaženje do bitnih informacija i to pomoću kojih se na djelotvorniji način odvijaju različiti procesi (Gojčeta i dr., 2004). Što je razina komuniciranja viša tada je komunikacijski proces sve složeniji te osjetljiviji. Što je više sudionika u tom djelovanju, tada su sredstva kao i oblici profinjeniji. Razvijeno poslovno komuniciranje stoga zahtijeva više napora u sustavu razmišljanja nego obična neformalna komunikacija.

U navedenom voljnom procesu potrebno je uzeti nekoliko čimbenika (Osredečki, 2000):

- Cilj komuniciranja, tj. namijene ili želju koja se želi ostvariti
- Izbor i vrsta komunikatora
- Način i sredstvo komuniciranja
- Mjesto komuniciranja
- Vrijeme komuniciranja
- Verbalizacija i simbolizacija poruke
- Kontrola provedbe
- Praćenje tijeka i prihvatanje
- Proces zaključivanja i analiza učinka
- Poticanje za nastavak komunikacije

*„Komuniciranje je proces u kojem se informacija iz statusa per se pojavljuje u tzv. uporabnoj vrijednosti te kad postaje vrijednost i za druge ljude. Etimološki, komunicirati znači razgovarati, međusobno općiti, razmjenjivati informacije“ (Skoko, 2004: 93).*

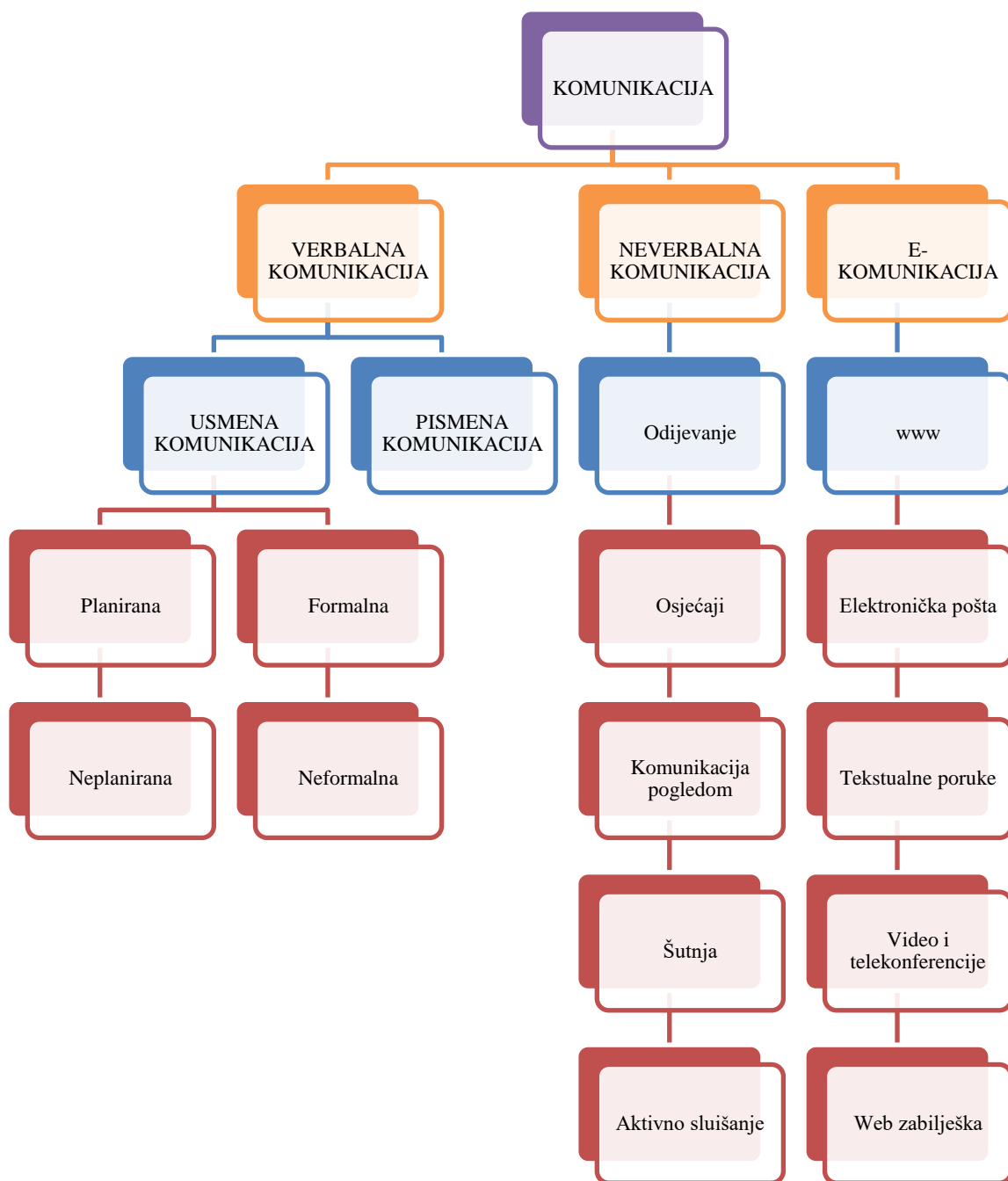
Sagledavajući kategoriju kvantiteta, točnije opsega cjelokupnog komunikacijskog procesa, moguće je razlikovati četiri kategorije komunikacije, a riječ je o:

- Intrapersonalnoj komunikaciji
- Interpersonalnoj komunikaciji
- Grupnoj komunikaciji
- Masovnoj komunikaciji

Osim navedenih podjela, nužno je razjasniti što je verbalna, a što neverbalna komunikacija što slijedi u nastavku rada.

### **2.1.1. Verbalna komunikacija**

Verbalna komunikacija prije svega predstavlja komunikaciju koja se odvija putem govornih valova, tj. koristi se kao govorni akt, proces prijenosa poruka. Ljudski govor je prije svega jedan proizvod artikularnih vibracija zraka koji je nastao prije 500.000 godina. Prije nego li je nastao ljudski govor, čovjek je poznao određene krikove, odnosno neartikularne izraze kojima je mogao izražavati radost, strah ili pak srdžbu, odnosno raspoloženje koje je osjećao. Nakon toga stvarao se sustav glasovne signalizacije pa je i proširen domet komuniciranja. Ljudski govor je tako prvo bio govor, a potom monolog te naposljetku verbalno komuniciranje. Proces verbalnog komuniciranja je omogućio niz aktivnosti. Usmeno komuniciranje prije svega je sastavni dio života svakog čovjeka. Ono omogućuje razvoj kao i održavanje međusobnih odnosa i djelovanja, tj. izvršavanje različitih životnih zadataka. Početkom devetnaestog stoljeća započinje sasvim novo doba komunikacije s temeljnom karakteristikom da se od tog vremena napredak širi geometrijskom progresijom (Vodopija, 2006).



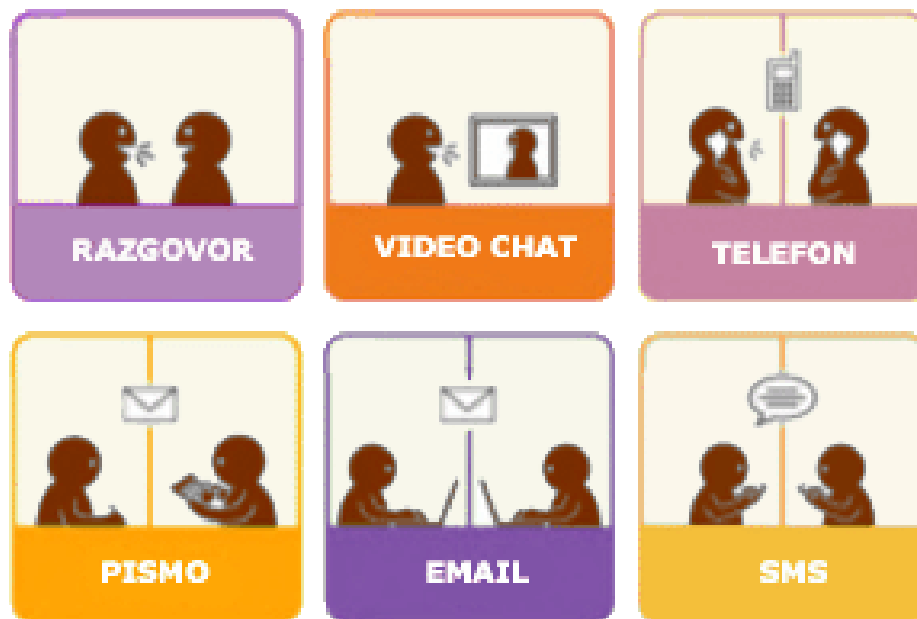
**Slika 2.** Podjela komunikacije (Izvor: Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXV, No.2, str. 388)



Vidljivo je kako se usmena komunikacija odnosi na razgovore unutar kojih je izgovorena riječ glavni kod same komunikacije. Kao najuobičajniji kanali kojima se prenosi usmena komunikacija mogu se istaknuti telefon, razgovor licem u lice, video, televizija, radio te zvuk na internetu. Iz toga slijedi kako je usmena komunikacija važan oblik komunikacije u poslovnom svijetu. Usmena komunikacija stoga ima brojne prednosti nad drugim oblicima komunikacije.

Kao najvažnija prednost svakako je činjenica što ljudi putem razgovora, putanja te odgovora mogu odmah primiti povratnu informaciju te procijeniti da li su ih sugovornici razumjeli. Isto tako mogu ustanoviti da li razumiju poruke svojih sugovornika. Sugovornici se mogu usredotočiti na simboličku i neverbalnu komunikaciju pa tako će izraz lica ili pak govor tijela omogućiti čovjeku da procijeni da li treba vjerovati onome što je čuo. Upravo kod razgovora licem u lice, tehnologije gotovo uopće niti nema. Ljudi tako uče govoriti čim se rode, a većina je u navedenom toliko dobra da ne treba unaprijed planirati što će reći ukoliko se radi o neformalnom govoru. Kada je riječ o formalnim razgovorima, isti su nešto složeniji pa stoga zahtijevaju strateški pristup. Ipak, i navedeni razgovor većina ljudi može obaviti bez prethodnih priprema (Rouse i dr., 2005).

Ipak, važno je naglasiti kako usmena komunikacija ima i određenih loših strana. Upravo stoga što je lako govoriti, neovisno da li je licem u lice, ili putem tehnoloških kanala, ljudi vrlo često ne razmišljaju dovoljno o poruci prije nego li istu pošalju. Ljudi tako govore, a ne razmišljaju, tj. „otvore usta prije nego li uključe mozak“: s obzirom da najčešće ne razmišljaju o tome što će izreći uglavnom izgovore više nego što su htjeli ili kažu nešto što uopće nisu željeli pa kasnije požale. Pošiljalac ponekad ne promisli dovoljno dobro o tome što neka riječ može značiti primatelju te sukladno tome dolazi do nerazumijevanja. Usmena komunikacija isto tako je podložna drugim šumovima pa ukoliko pošiljalac govori pretiho tada ga primatelj ne može niti čuti. Govornik isto tako može izostaviti neki vrlo bitan detalj ili pak odgovoriti na upit na koji nije imao vremena pripremiti bolji odgovor (Rouse i dr., 2005)



**Slika 3.** Verbalna komunikacija (Izvor: <https://www.zivotna-skola.eu/komunikacija.html>, pristup ostvaren: 30. 1. 2020.)

Primatelj isto tako može zaboraviti ili pak namjerno izostaviti i zanemariti dio poruke. Vidljivo je da kod usmene komunikacije ne postoji nikakav trajan zapis stoga se sugovornici moraju isključivo oslanjati na vlastiti pamćenje. Iako su ljudi većinom opušteni dok vode konverzaciju, poglavito s prijateljima, većina njih postaje nervoznima onda kada treba govoriti pred većom skupinom ljudi. Takva vrsta stresa može na nepovoljan način utjecati na kvalitetu te na proces prihvaćanja poruke (Rouse i dr., 2005).

### **2.1.2. Pisana komunikacija**

Pisana komunikacija donosi određene prednosti nad usmenom komunikacijom. Uočava se kako ljudi više razmišljaju o tome što pišu prije nego li zapišu, tj. shvaćaju kako informacija koja je jednom napisana postaje trajnim zapisom. Isto tako više se vremena utroši na pisanje pisma. Pošiljalatelj tako najprije prikuplja te organizira informacije, a potom zna čak i po nekoliko puta napisati pismo dok ne bude u potpunosti zadovoljan istim. Pošiljalatelj prvo

prikuplja te vrši organizaciju informacija, a potom zna čak i po nekoliko puta napisati pismo prije nego li u potpunosti bude zadovoljan njime. Primatelj ima nešto više vremena da tu istu informaciju probavi, a uvijek je može i iznova pročitati. Pisani oblik komunikacije tako preuzima sve one poruke koje u sebi sadržavaju informacije koje su detaljne i bitne (Rouse i dr., 2005).

Baš kao i kod usmene komunikacije, i ovdje postoje određene negativne, tj. loše strane pisane komunikacije. Prva od njih uključuje činjenicu kako pisanje prije svega oduzima više vremena. Tako je ovdje uključen proces diktiranja, tipkanja, slanja, dostavljanja, prosljeđivanja, a potom i otvaranja i čitanja. Pisana povratna informacija nikako ne mora biti isključivo pismo, ona može biti i e-mail. Pisana povratna informacija u tom slučaju može stići za nekoliko minuta. Kod pisane komunikacije nužno je više vremena kako bi se primila povratna informacija koju je moguće zaprimiti odmah ili nakon određenog vremena. Također, navedenu vrstu komunikacije je teže i provesti, a pri prenošenju je uvijek vezan i neki oblik tehnologije. Ipak, u određenim trenucima bolje je koristiti pisanu komunikaciju nego usmenu komunikaciju kao što je u poslovnim slučajevima (Rouse i dr., 2005).

### **2.1.3. Neverbalna komunikacija**

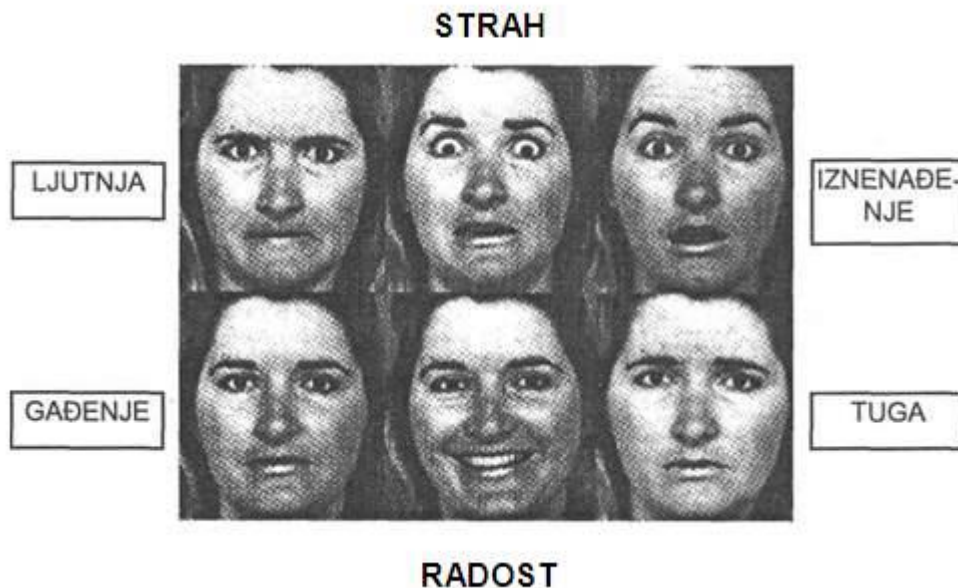
Neverbalna komunikacija prije svega predstavlja način komuniciranja bez uporabe riječi i to neovisno da li se radi namjerno ili pak nenamjerno. Neverbalno ponašanje se koristi kako bi se mogle istaknuti emocije, osobine ličnosti, poticanje ili pak mijenjanje verbalne komunikacije. „*Neverbalna komunikacija zapravo finalizira efekt verbalno izrečenih poruka koje mogu biti kongruentne ili nekongruentne verbalnoj komunikaciji. Nekongruentnost, tj. nepodudarnost verbalne i neverbalne komponente, implicira nevjerodostojnost komunikatora (izvora) i može prouzročiti sumnju u izrečeno ili odbijanje poruke kod recipijenta-kupca.*“ (Mrvica i dr., 2015: 150).

Među najznačajnije neverbalne znakove uključuju se:

- Izrazi lica
- Ton glasa
- Geste
- Položaj tijela ili pokret

- Dodir
- Pogled

U ovoj kategoriji pokriveno su sve značajke koje se tijekom interakcije zbivaju. Tako postoje određeni tako zvani neverbalni znakovi koji nikako nisu vezani uz pokrete, oni ne utječu na komunikaciju, a riječ je o primjerice građi, ili obliku tijela, visini, težini i drugim stavkama. Kada se govori o neverbalnim znakovima, govori se o pokretima i položajima tijela, gestama, izrazima lica, pokretima očiju te držanjem tijela. Primjerice, samo postupak nabiranja čela, povijanja ramena ili pak naginjanja glave se smatra tjelesnim pokretom, a riječ je o područjima geste. Postoji velik broj gesti, a one su često povezane s govorom.



**Slika 4.** Izrazi lica u neverbalnoj komunikaciji (Izvor: <http://www.maturski.org/> pristup ostvaren: 30. 1. 2020.)

O govoru neovisne geste su one geste koje nisu vezane uz govor, nego imaju svoj izravni verbalni prijevod. Među pripadnicima tako određene kulture postoji vrlo visoko slaganje koje je gledano s verbalnog prijevoda signala, tako „Dobro“ ili „Mir“ su geste koje se rabe na simboličan način. Suprotno tome geste koje su povezane s govorom su tip gesti koje prate govor, a namijenjene su ilustriranju onoga što je verbalno rečeno. Ovdje je riječ o kretnjama

koje naglašavaju riječ ili rečenicu, skiciraju vijesti, ritam ili tempo događaja (<http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/neverbalna%201.pdf>, 24.01.2020)

Tablica 1. Neverbalna komunikacija

<b>NEVERBALNA KOMUNIKACIJA</b>	
<b>PROFESIONALNA</b>	<b>NEPROFESIONALNA</b>
<b>GOVOR TIJELA: držanje, pokreti, sjedenje, stajanje, hodanje</b>	
Opušteno, mirno, otvoreno	Ukočen, hladan, nepristupačan, napet
<b>MIMIKA: čelo, oči, usta, obrve</b>	
Otvorene, vedre, obrve mirne, usta s laganim osmijehom	Namršteno čelo, namrgođeno lice, stisnute obrve, tvrda usta
<b>KONTAKT OČIMA: gledanje u oči sugovornika</b>	
Gleda sugovornika dok s njim razgovara, prati pogledom njegove pokrete, ne žmirka, ne trepće	Ne gleda sugovornika u oči, izbjegava pogled, lista svoje papire i ne podiže glavu
<b>GOVORNO PONAŠANJE: brzina, ritam, dubina, boja glasa, melodija, smijanje</b>	
Govori polako i razgovijetno, pravi pauze, ne opterećuje se dodatnim stvarima i digresijama	Govori hladno i brzo, nema pauze, ne potkrepljuje razgovor smiješkom
<b>GESTIKULACIJE: govor ruku i nogu</b>	
Ruke lagano spuštene, mirne	Maše rukama, drži prekrižene ruke na prsima, sjedi prekriženih nogu

Izvor: autor rada

Među fizičke značajke ovdje se ubraja i držanje tijela koje se uobičajeno proučava skupa sa svim drugim neverbalnim signalima i to na način kako bi se uspješno odredio stupanj pažnje ili pak sudjelovanja, odnosno status u odnosu na drugog partnera u interakciji. Držanje tijela tako može biti pokazateljem identiteta i nekih emocionalnih stanja. Primjerice, klonuto držanje usko se povezuje s tugom dok se napeto držanje usko povezuje s srdžbom.

Još jedna fizička značajka je i dodirivanje. Tako dodirivanje može biti usmjereno na sebe ili pak na drugu osobu. Ono dodiri koji su usmjereni na vlastito tijelo odražavaju određeno stanje ili naviku. Pojedini od takvih nazivaju se nervoznim mehanizma. Dodir tako može biti praktično neetiketiran, on može goditi ili smirivati. Samim time dodir je neodređen oblik ponašanja čije značenje proizlazi iz samog konteksta.

Postoje određene potkategorije dodira u koje se ubraja: glađenje, udaranje, pozdravljanje, opraštanje, zadržavanje, usmjeravanje kretnji druge osobe (<http://www.nakladaslap.com/pdf>, 25.01.2020). Ovdje su i izrazi lica, točnije drugim riječima konfiguracije koje kao takve pokazuju različita emocionalna stanja. Ovdje postoji šest primarni osjećaja koji su kao takvi najviše istraživani, a riječ je o stavci kao što je srdžba, tuga, iznenađenje, sreća, strah i gađenje. Izrazi lica stoga često funkcioniraju upravo kao regulacijske geste. Među fizičke značajke moguće je ubrojiti također i gledanje koje se odnose na usmjeravanje pogleda općenito u smjeru lica druge osobe.

Tu je i uzajamno gledanje koje se pojavljuje kod onih interakcije u kojemu se sudionici gledaju u oči. Naime, oni koji proučavaju neverbalnu komunikaciju vrlo se zanimaju za proces širenja ili sužavanja zjenica jer se nekada upravo na taj način pokazuje interes, pažnja ili uključenost. Slijedeća je stavka glasovno ponašanje, s naglaskom na to kako je rečeno, a ne ono što je rečeno. Ovdje se opisuje niz neverbalnih glasovnih znakova koji prate govor. Postoji razlika između dva tipa zvuka, odnosno glasovne varijacije koje proizvode glasnice tijekom govora, a ovisne su o promjenama u samoj visini, trajanju, glasnoći ili šutnji te glasovi koji su primarno rezultat drugih fizioloških mehanizama, odnosno samih glasnica (<http://www.nakladaslap.com>, 25.01.2020).

Riječima se može prenijeti vrlo velik dio emocija, no i neverbalnim znakovima također prenose se emocije. Postoje funkcije neverbalnog ponašanja koje se javljaju unutar ljudske komunikacije:

- Izražavanje osjećaja
- Izražavanje odnosa prema drugima

- Predstavljanje sebe drugima
- Pratlja govora radi reguliranja slijeda govorenja, uzvratnih reakcija, pažnje i dr.

Naime, neverbalne akcije nisu poput verbalnih te mogu odašiljati zapravo više od jedne poruke zaredom. Kod neverbalne komunikacije karakteristično je gledište o dimenzijama značenja, odnosno o identificiranju fundamentalnih kategorija značenja koja su povezana s neverbalnim ponašanjem. Riječ je o:

1. Neposrednosti
2. Statusu
3. Responzivnosti (<http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/neverbalna%201.pdf>, 25.01.2020)

Naime, ukoliko je riječ o neposrednosti, ponekad ljudi reagiraju na stvari tako što ih procjenjuju, kao pozitivne ili pak kao negativne, kao dobre ili kao loše, kao privlačne ili pak kao neprivlačne. Nadalje, tu je status. Ljudi ponekad pokazuju ili percipiraju ponašanje koje indicira različite aspekte statusa, odnosno snažan ili slab te nadređen ili podređen status. Na kraju responzivnost koja se odnosi na treću kategoriju percepcije aktiviteta, odnosno na sporost ili brzinu, aktivnost ili pak pasivnost (<http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/.pdf> , 25.01.2020).

#### **2.1.4. Prepreke u komunikaciji**

Kao jedan od najvažnijih problema u komunikaciji spominje se prekidi u komunikaciji. Loše planiranje može biti uzrok nesigurnosti u vezi s pravcem kretanja tvrtke. Loše osmišljena organizacijska struktura ne mora jasno prenositi organizacijske odnose. Prepreke kao takve se mogu javljati u procesu prenošenja poruke, neovisno da li na strani primatelja ili unutar povratne veze.

1. Nedostatci planiranja

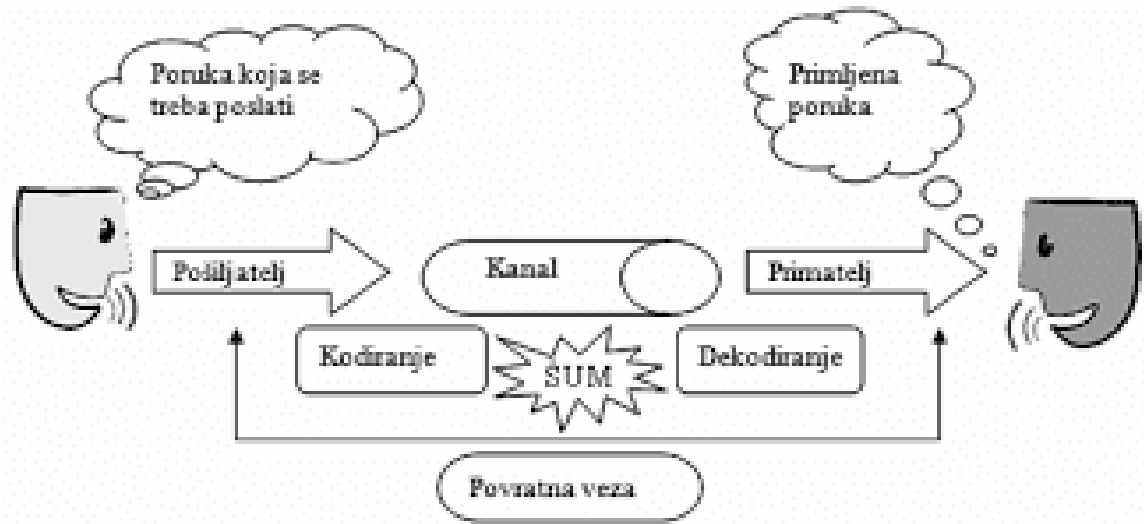
Ljudi često počinju govoriti i pisati bez prethodnog promišljanja planiranja definirane svrhe poruke. Davanje razloga za uputu , izbor prikladnog medija i izbor pravilnog vremenskog rasporeda može uvelike poboljšati razumijevanje i smanjiti otpor prema promjenama.

2. Nerazjašnjene pretpostavke

Vrlo važna činjenica, a koja se često ispušta iz vida, jest nepostojanje prijenosa pretpostavki koje leže u osnovi poruke. Kada nešto pretpostavljamo to se može ali i ne mora dogoditi. Nerazjašnjene pretpostavke mogu na obje strane rezultirati konfuzijom i gubitkom dobre volje.

### 3. Disorzija

Disorzija su riječi koje u sebi sadržavaju dvosmislenost, ona može biti namjerna ili slučajna. Riječi mogu evocirati različite odgovore. Riječ "vlada" nekima može značiti smetnju ili deficitarno trošenje, dok drugima može značiti jednakost i pravdu.



**Slika 5.** Prepreke u komunikaciji (Izvor: <http://skarabatic.blogspot.com/2018/06/sumovi-u-komunikaciji.html>, pristup ostvaren: 30. 1. 2020).

### 4. Loše izrečene poruke

Bez obzira koliko je poruka jasna pošiljatelju u komunikaciji, poruka može biti opterećena loše izabranim riječima, propustima, nedostatkom koherentnosti, lošom organizacijom, nespretnom strukturom rečenice, frazama i nepotrebnom uporabom žargona. Taj se nedostatak jasnoće u komuniciranju može otkloniti poklanjanjem veće pažnje kodiranju poruka.



## **2.2. Novi komunikacijski kanali**

Razvojem ureda jasno je kako dolazi do pojavljivanja i novih brojnih poslovnih procesa. Upravo oni zahtijevaju i nove komunikacije kanale, s obzirom da podliježu razvoju najnovije informacijske tehnologije. Dok su nekadašnji uredi uključivali papire, danas je u uredima neizostavna stavka računalo. Uz moderne tehnologije tako se uključuje primjerice komunikacija putem e-maila, video konferencija i drugo. Koncept automatiziranog ureda tako se može realizirati putem informacijske tehnologije, a poglavito upotrebnom osobnog računala.

Automatizacija uredskog poslovanja predstavlja jedan od odgovora na pitanje kako je moguće ubrzati proces poslovanja, odnosno na koji način se koriste nove komunikacijske tehnologije. Cilj je smanjiti troškove, povećati dobit, održati konkurentsku sposobnost (Vlahović, 2013). Nadalje, promatrajući automatizaciju poslovnih procesa, uočava se kako ista omogućuje što je produktivnije upravljanje svim troškovima koji su ujedno danas i imperativ unutar poslovanja. Tako se informatizacijom uredskog poslovanja dobiva na stavkama kao što su povećanje produktivnosti, povećanje kvalitete rada te što je efikasnije poslovanje (Vlahović, 2013).

## **2.3. Poslovna komunikacija**

Poslovno komuniciranje stoga predstavlja svojevrsnu izmjenu zakonitosti, ali i pravila komuniciranja na određena područja rada. Upravo ovakav tip komunikacije je taj koji omogućuje razmjenu poslovnih informacija, ideja, spoznaja koje su bitne za napredak poslovanja, reguliranja poslovnih procesa kao i ostvarivanja svih poslovnih rezultata. U tom segmentu poslovno komuniciranje u određenoj organizaciji je vrlo važno na svim područjima poslovnih aktivnosti i to od segmenta rješavanja problema, jačanja poslovnog imidža pa sve do pregovaranja. Iz tog razloga svi ljudi koji rade u organizacijama prvenstveno moraju biti kompetentni, moraju imati razne poslovne vještine, ali i sposobnost izražavanja. Upravo su oni koji moraju biti u sposobnosti raditi u komunikaciji s obzirom da se ista koristi za segment promicanja organizacija proizvoda te usluga.

Konkretno ovdje je riječ o vrlo složenom procesu prijenosa informacija i to unutar poslovnog svijeta. Samim time komunikacija predstavlja jedan od vrlo bitnih čimbenika dojma

o organizaciji. Kao takva ona je ujedno i granica između poslovnog uspjeha i poslovnog neuspjeha.

Poslovna komunikacija se ostvaruje:

1. Unutar organizacije: Cijela komunikacija odvija se između zaposlenika, radnika u proizvodnom pogonu, menadžera, upravitelja prodaje tj. svim osobama koje rade zajedno unutar jednog poduzeća i prenose znanja o boljem profitu te manjem trošku
2. Izvan organizacije: komunikacija se realizira s dobavljačem, kupcima, poslovnim partnerima i suradnicima. To znači da je komunikacija izvan organizacije sva ona koja se odvija „s vanjskim osobama”



**Slika 6.** Poslovna komunikacija Prepreke u komunikaciji (Izvor: <http://skarabatic.sumovi-u-komunikaciji.html>, pristup ostvaren: 30. 1. 2020).

Komunikacija predstavlja simboličku interakciju ljudi, a proces interakcije prikazuje razmjenu simbola te je sinonim za socijalno djelovanje. Unutar svake pojedine komunikacije vrlo bitnu ulogu ima upravo jezik. „*Ono što pritom činimo, ovisno je o pripadnom kontekstu i*

*našoj intenciji, pa je zato iskaz u normalnom slučaju mnogo više nego samo puko izricanje jednog jednostavnog ili složenog iskaza o nekom stanju stvari“ (Milas, 2012: 53).*

Interna komunikacija kao takva obuhvaća apsolutno sve komunikativne aktivnosti između pojedinih članova u organizaciji, a unutar poduzeća prvenstveno se odnosi na odnos između menadžmenta i zaposlenika. Organizacija je ta koja može primjerice imati genijalan proizvod ili pak genijalnu uslugu, no ukoliko osoba koja je zadužena za prodaju tog proizvoda na pojedinca ostavi negativan utjecaj vrlo je vjerojatno kako se navedeno primjerice neće kupiti.

Kako bi se izbjegao ovaj negativan scenarij koji je opisan, svim je poslodavcima u interesu da imaju zadovoljne radnike, odnosno radnike koji će raditi na način da će i korisnici usluga biti zadovoljni. Samim time jasno je kako je informiranje, educiranje i motiviranje od ključne važnosti kako bi se ostvarila pozitivna komunikacija, odnosno pozitivan komunikacijski odnos.

Uspješna komunikacija mora biti Učinkovita i prikladna. Učinkovita je ona koja ostvaruje ciljeve osoba koje komuniciraju, a sami komunikatori su sposobni (Gojčeta i dr., 2004):

1. Razumjeti i objasniti događaje koji se događaju u komunikacijskoj sredini
2. Ponašati se sukladno svojim namjerama

Prikladna je ona komunikacija koja ne krši pravila, ili norme konteksta, a komunikatori se usmjeravaju:

1. Na druge osobe s kojima komuniciraju
2. Pokazuju zanimanje za druge
3. Uvažavaju ( u određenoj mjeri) interese drugih

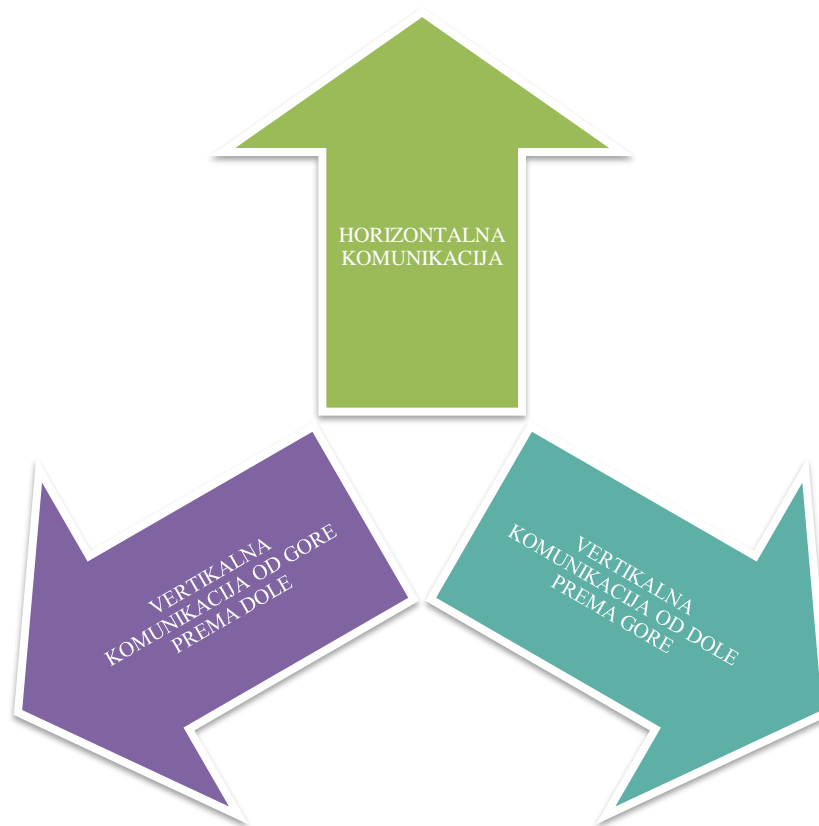
*„Za realizaciju poslovanja, usavršavanje i razvoj mora se provoditi uspješna komunikacija. Kako bi se izbjegli mogući prekidi i prepreke učinkovitoj komunikaciji mora se stalno raditi na njenom poboljšanju.“ (Garača, 2011: 119).* Kako bi se komunikacija mogla uopće mogla dogoditi, tj. da bi se moglo komunicirati u nekom poslovnom kontekstu sami sudionici unutar komunikacije moraju prije svega poznavati jezik. Ovdje je riječ o njegovim verbalnim kao i neverbalnim elementima, odnosno jezičnim uzorcima koji su prikladni za određenu komunikacijsku situaciju.

Također, oni moraju imati interakcijske vještine, odnosno moraju poznavati obilježja različitih komunikacijskih situacija, a u biti je u stanju odabrati prikladan oblik interakcije, odnosno

protokola. Također, potrebno je imati kulturno znanje, poznavati sva obilježja koja su bitna za društvene strukture unutar same komunikacije (Miljković, 2002). Komunikacija unutar organizacije stoga predstavlja iznimno kompleksan sustav protoka informacija, naloga, želja te nagovještaja. Sve navedeno čine dva sustava koja su komplementarna, a riječ je o mrežama kako formalne tako i neformalne komunikacije. Formalni tip komunikacije tako predstavlja unaprijed planiran kao i služben proces u segmentu prenošenja informacija u govorenom kao i u pisanom sustavu koji je usklađen s potrebama organizacije. Mrežu formalne komunikacije stoga stvara te potiče i ohrabruje sama organizacija. Točnije, ovdje je riječ o menadžmentu koji je nužan za obavljanje poslova. Struktura današnje formalne komunikacije je usklađena sa strukturom organizacije. Temeljna zadaća menadžmenta svakako je efikasna formalna komunikacija kroz čitavu organizaciju što bi ujedno značilo i neprekidan tijek komunikacije putem formalnih kanala.

Formalna komunikacija se stoga realizira na dva kanala, a riječ o horizontalnom te vertikalnom koji može ići od vrha prema bazi te obrnuto. Nema univerzalno prihvatljivih rješenja koja bi kao takva jamčila uspjeh određenog modela unutar komunikacije. Menadžment je tak koji u skladu s potrebama stvara i najprikladniji oblik komunikacije (Fox, 2001). Prva koja je navedena svakako je vertikalna komunikacija koja teče od vrha prema samoj bazi. Unutar iste teku oni nalozi koji navode što je potrebno i kako činiti, odnosno sve one informacije te objašnjenja koja su unutar veze s radnim zadacima, ciljevima i ideologiji.

Upravo jedan od ključnih zadataka menadžera svakako je motivacija djelatnika unutar same organizacije. Uspješna komunikacija temeljni je uvjet motivacije. Uspješnost cijelog procesa komunikacije nikako ne ovisi samo o pošiljatelju poruke, odnosno menadžeru. Na nju ujedno utječe i priroda poruke, struktura organizacije, spremnost pošiljatelja na komunikaciju. Količina informacija koja stiže do dna jedne organizacijske piramide uslijed filtriranja informacije iznosi tek oko 20% (Fox, 2001). Kao najčešći problem vertikalne komunikacije od vrha prema bazi zapravo je uskraćivanje informacije djelatniku. Tako brojni menadžeri koji iskreno vjeruju da određene informacije kao što su primjerice financijski podaci te strateški planovi, nužno moraju biti ograničeni na uski krug privilegiranih. Informacije kojima se zasipaju niži slojevi unutar organizacije se često svode na obavijesti o jubilejima, proslavama, izletima te mogućnosti kupovine roba prema povlaštenoj cijeni (Fox, 2001).

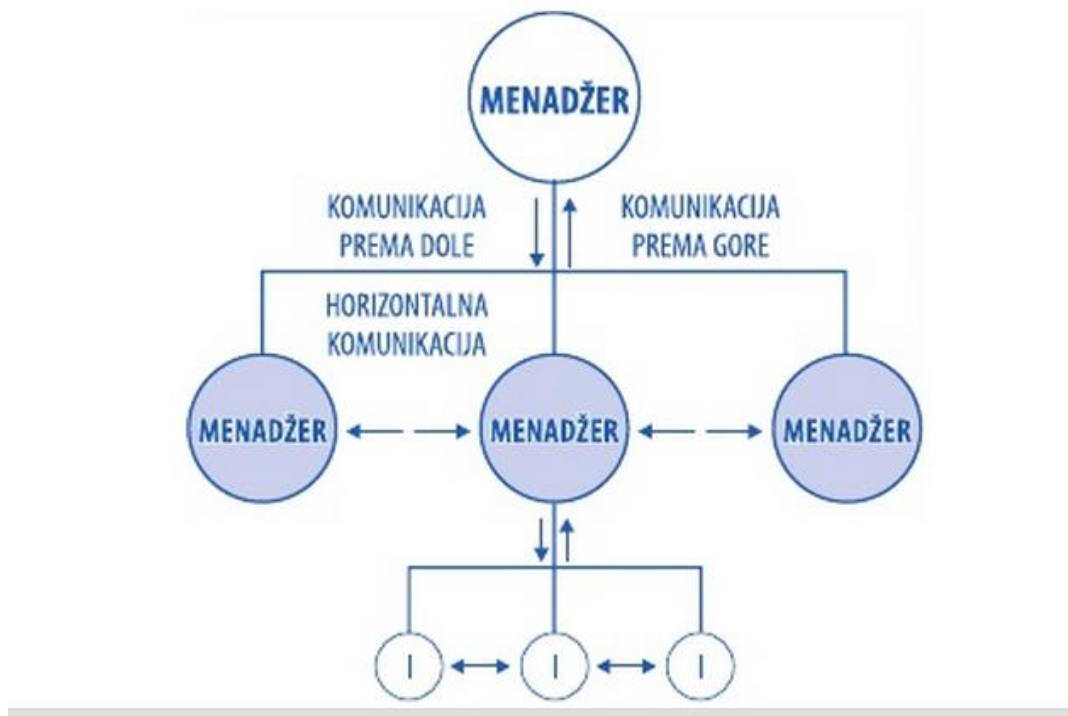


**Slika 7.** Oblik komunikacije u organizaciji (Izvor: Fox, R. (2001). Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naknada, str. 42)

Postupak uskraćivanja informacija predstavljaju najočitiiji znak autoritarnog stila unutar menadžmenta. Riječ je o stavci koja je kontraproduktivna. Ljude se tako nikako ne može tretirati kao robove, a od njih se primarno traže da rade kao kolege. Proces slobodnog kolanja informacija tako ima iznimno kvalitetan utjecaj na postupak motivacije kao i postupak produktivnosti. Efikasna vertikalna komunikacija doprinosi kvaliteti i osiguravanju odanosti djelatnika. Odgovornost za strategiju komunikacije snosit će menadžment (Fox, 2001).

Proces vertikalne komunikacije je proces koji je moguć od baze prema vrhu. Ovdje putuju stavke kao što su odgovori na komunikaciju iz vrha organizacije, prijedlozi koji su namijenjeni za segment poboljšanja, pritužbe, probleme kao i mišljenja djelatnika. Riječ je o

komunikaciji koja daje uvid u rad, točnije stavove djelatnika. Upravo iz toga proizlazi da hijerarhijska struktura i priroda odnosa unutar grupe neminovno utječe na samu kvalitetu komunikacije u sustavu. Iz toga slijedi kako je zadaća menadžmenta vršiti konstantnu motivaciju te na taj način olakšavati komunikaciju prema vrhu.



**Slika 8.** Dinamika komunikacije (Izvor: <https://ankicadjordjevic.files.wordpress.com/.png>, pristup ostvaren: 30. 1. 2020.)

Ukoliko je komunikacija koja se odvija iz baze prema samom vrhu tip nepovoljne komunikacije, srednji ili niži sloj menadžmenta istu zaustavlja. Slobodan tijek komunikacije prema vrhu je obilježje participativnog menadžmenta te je moguć samo u radnoj atmosferi povjerenja s obzirom da nepovjerljivi te uplašeni djelatnici nisu spremni na komunikaciju. Navodi se kako komunikacija prema vrhu može ohrabrivati te uspješno realizirati u neformalnom obliku (Fox, 2001).

Posljednji tip komunikacije je horizontalna komunikacija, a riječ je o komunikaciji koja se kao takva odvija među osobama istog statusa unutar odjela, radnim jedinicama i dr., dok je pak dijagonalna tip komunikacije koji se odvija među osoba različitog statusa u organizacijskim sustavu koje kao takve nisu međusobno povezane na formalan način. Nužno je ubrzati protok

informacija, poboljšati segment razumijevanja kao i koordinacije kako bi se mogući problemi na odjelima uspješno riješili.

### 3. KULTURA PONAŠANJA (BONTON)

Kako bi poslovanje moglo uspješno teći, nije dovoljno isključivo stručno znanje, nužno je znati ovladati i drugim vještinama. Navedene vještine u uskoj su vezi s bantom. Riječ je o vještinama komunikacije, točnije o odnosu s poslovnim partnerima, sposobnosti sudjelovanja kao i djelovanje unutar timskom radu, kao i sposobnost pozitivnog predstavljanja vlastite tvrtke. Jasno je kako je u poslovnom životu bitna ljudska osobnost, točnije vrijednosni sustav osobe. Poslovni banton kao takav se najprije odnosi na prvi dojam, točnije na pozdravljanje te na oslovljavanje, na poslovno odijevanje, na razne načine ponašanja unutar poslovnog svijeta, na poslovnu komunikaciju, razne svečane prilike kao i kulturu jedenja.

Banton predstavlja skup općeprihvaćenih pravila ponašanja koje je postavila društvena zajednica te iste moraju primjenjivati svi koji žele biti njezinim članovima. Pravila ponašanja se tako razlikuju od sredine do sredine, a u ovisnošću su o povijesnim, geografskim, kulturnim te političkim uvjetima, ali osnove su tako važeće za sve. Osnovna pravila su od davnina do današnjih dana ostala ista. Upravo se njihovim poštivanjem nastoje izbjeći razni nesporazumi kao i neugodne situacije, odnosno postići što je uspješnije međuljudske odnose u svakom pojedinom segmentu života. Riječ Banton potječe od francuskog podrijetla gdje bon znači dobar dok ton označava način. Kao prvo zlatno pravilo uljuđenog ponašanja je tako ujedno temeljno moralno načelo da se ne čini drugome ono što ne želi da drugi učini tebi (Privora, 2019).

Navodi se da otkada postoji ljudsko društvo tako vrijede i određena pravila ponašanja i to od vremena pećinskog čovjeka. Tijekom godina iz dana u dan sva pravila su postajala složenijima. Prva poznata pisana pravila ponašanja sastavljena su još 2500 godina prije Krista. Ovdje je riječ o Ptah-Hotepu, državnom službeniku iz Egipta koji je svome sinu ostavio niz savjeta. Drevno književno djelo, točnije zbirka savjeta sastoji se od 44 propisa te 49 izreka nazvano je „Poduka“. Jedna od verzija čuva se u Nacionalnoj knjižnici u Parizu dok druga u Britanskom muzeju u Londonu. Unutar izreka se ističu istinoljubivost, samokontrola i druge. U nastavku slijedi prikaz kulture ponašanja, tj. bantona, unutar poslovnih odnosa (Privora, 2019).



### 3.1. Pozdravljanje, oslovljavanje, predstavljanje

Uljudno pozdravljanje, pravilno oslovljavanje, tj. tituliranje kao i kulturno predstavljanje, prije svega predstavlja vrlo izuzetan skup pravila lijepog ponašanja kao i splet društvenih vještina o kojima ovisi dojam koji se ostavlja na druge. Kvalitetno poznavanje svih pravila je vrlo bitno s obzirom da se ista koriste u različitim situacijama. Pravila moraju biti savršeno naučena te uvježbana kao i usvojena kao normalan način ponašanja (Privora, 2019).

Svaka komunikacija u svijetu započinje sa pozdravom. Naime, u ljudskoj komunikaciji postoje pisana te nepisana pravila. Ona nepisana pravila postoje oduvijek. Tako su uz sam čin pozdravljanja nastajala su pravila o pozdravljanju koja su propisivala verbalno te neverbalno ponašanje svih sudionika komunikacije. Sva ta pravila se nalaze u knjigama, a oni se prema različitim nazivima, sadržajima, stilovima, razlikuju među kulturama. Navodi se kako pravila o pozdravljanju su neizostavan dio jezičnog bontona, dok su pozdravne faze njegovi elementarni pragmenti (Privora, 2019).

Pozdravljanje predstavlja prvi oblik ljubaznosti. Ovdje je riječ o prvom kontaktu s određenom osobom pa stoga i pozdravljanje mora biti što je moguće neposrednije. Način na koji se osoba pozdravlja je vrlo bitan s obzirom na dojam koji će ta ista osoba ostaviti na nekog. Pravilan pozdrav tako pojedinca može predstaviti kao vrlo odgojenu osobu, a uz to ukoliko se osoba osmjehne, pokazat će se vrlo ugodnom i simpatičnom sugovorniku koji ne prenosi svoja loša raspoloženja.

Pri pozdravljanju stvara se i prvi dojam o osobi. Naime, ljudi su u svakodnevnom životu neprestano izloženi velikom broju informacija iz socijalne okoline, samim time i formiranje dojmova o drugim ljudima kao i socijalnim situacijama predstavlja uobičajenu svakodnevnu aktivnost. Dojam o nekoj osobi ili pak o njezinim osobinama formira se tako na temelju nekoliko različitih nepotpunih, a ponekad i neuskadnih karakteristika koje su uočene u kratkom vremenu (Pennington, 2004).

Pravila pozdravljanja određuju da bi osoba koja je po dobi mlađa uvijek trebala pozdraviti stariju osobu. Osoba višeg društvenog položaja treba biti pozdravljena od strane osobe nižeg društvenog položaja. Nadalje, ako u nekoj prostoriji sjedi više osoba, osoba koja ulazi kroz vrata treba prva pozdraviti prisutne bez obzira na položaj u društvu. Što se tiče odnosa muškarca i žene pri pozdravljanju, tu je jasno da muška osoba uvijek prva pozdravlja žensku osobu. Kod situacije kada muškarac sjedi, a u susret mu dolazi ženska osoba, trebao bi se ustati i pozdraviti

je , a to će napraviti i ženske osobe ako pozdravljaju žene i muškarce koji su po činu ili društvenom položaju viši od njih. U poslovnom okruženju se pozdravlja samo prvi put, te nije potrebno ponovno pozdraviti kolegu ako smo ga taj dan sreli više puta. Općenito gledano, pozdravljanje je dio osnovne kulture i uvijek trebamo pozdravljati, kako u privatnom tako i u poslovnoj sferi života(Privora, 2019).

U poslovnom okruženju je osim pozdravljanja i rukovanja jednako važno i pravilno oslovljavanje. Osobe koje smo tek upoznali ili naše kolege na poslu oslovljavamo s *Vi*. Sa pozdravom *Vi* se pozdravljaju i zaposlenici, čime se nastoji održati distanca, ali ako je drukčije propisano pravilnikom kompanije onda ćemo se tih propisa i držati. Kada samo kod prelaska na *ti*, ne trebamo žuriti da ne bi ispali nametljivi. Sa *Vi* na *ti* se uglavnom prelazi nakon dužeg poznanstva. To uvijek predlaže osoba koja je starija po dobi ili hijerarhiji ili to predlaže žena muškarcu. Smatra se nepristojnim ako to muškarac predloži ženi bez obzira na dob(Privora,2019). Prema mišljenju ove autorice „ *samo oslovljavanje s Vi nikako nije dokaz našeg dobrog odgoja, kao što nije znak našeg lošeg odgoja to što ćemo nekoga oslovljavati s ti. Važna je sveukupnost, način i okolnost kada i kako koga oslovljavamo*“(Privora,2019:39).

### **3.2. Važnost prvog dojma**

Prvi dojam stoga je stabilan i trajan, kao i teško promjenjiv. Iako se brzo stječe i teško mijenja, ipak njime se može upravljati. Ono što se na početku najprije uočava je fizički izgled osobe koja se procjenjuje. Prilikom upoznavanja neke osobe, vrlo često se uočava upravo fizički izgled te stil oblačenja na temelju kojih se stvaraju prosudbe o osobi. Druga stavka koja se uočava je raspoloženje osobe tako osobe koje su loše raspoložene procijenit će se kao negativnih dok se one dobro raspoložene smatraju pozitivnijima (Brown, 1996). Cjelokupan splet zapaženih karakteristika oblikuju cjelovit dojam. Prvi dojam izuzetno je bitan s obzirom da pojedinac ima priliku formirati dojam u situacijama onda kada neku osobu sretne samo jednom.

Razna istraživanja su pokazala kako je potrebno najmanje 7 sekundi kako bi se o nekoj osobi stvorio čvrst i teško promjenljivi prvi dojam. Zbog brzine kojom nastaje prvi dojam, nismo u mogućnosti donijeti racionalnu prosudbu o nekoj osobi, već se oslanjamo na svoj instinkt i emocionalnu razinu. Prije svega, prvi dojam se zasniva na neverbalnoj razini – pogledom, držanjem tijela, odjećom, gestikulacijom, osmjehom, držanjem tijela i drugim

znakovima. (<https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/73167/Vaznost-i-moc-prvog-dojma/58/>, 04.02.2020).

S obzirom da je prvi dojam iznimno važan za osobu, kako u privatnom sferi života, tako i u poslovnoj, navesti ću nekoliko savjeta koje je svakako preporučljivo koristiti u pozdravljanju i komunikaciji sa sugovornikom. To su:

1. **Pravilno rukovanje.** Pravilno rukovanje je veoma važno jer na takav način ostavljamo dojam stabilne emotivne osobe koja poštuje sugovornika. Mokri dlanovi su pokazatelj da ste nervozni, dok suhi odaju dozu samopouzdanja. Pazite na jačinu stiska. Ukoliko vam je stisak slab tj. mlohav može biti shvaćeno da ste slabić, dok u suprotnom jak stisak ruke odbija ljude i nije preporučljiv.
2. **Korištenje osnovnog položaja** pokazuje da imate povjerenja u sebe i da vladate okruženjem oko sebe. Ruke moraju biti opuštene uz tijelo, ramena su opuštena, torzo je otvoreno i glavna je ravna.
3. **Ako imate loš dan ili se osjećate loše,** ostanite kod kuće ili pronađite način kako izaći iz takvog stanja. Negativne vibracije nigdje nisu poželjne, pa tako ni u poslovnom svijetu.
4. **Obratite pažnju na odjeću, obuću i nakit.** Vodite brigu o higijeni i urednosti. Sve ono što nosite i kako izgledate prenosi poruku kako vi želite da vas drugi dožive.
5. **Usmjerite stopala prema osobi s kojom pričate.** Na taj način ćete pokazati toj osobi da vam je stalo i da vas zanima što vam ta osoba ima za reći. To se preporuča i kod davanja posjetnice (<https://www.unavita.hr/prvi-dojam/>, 05.02.2020).

### **3.3. Prikladan izgled i odijevanje**

Sam čin odijevanja ima dvostruko obilježje, a riječ je o činu neposrednog izražavanja pojedinca, odnosno šireg društvenog okvira, tj. nužno prilagođavanje diktatima koje nameće društvo. Drugim riječima način odijevanja određuje klasni status, zanimanje, ali i etičku pripadnost, religijsko te seksualno opredjeljenje kao i političko stav. Odjeća se stoga tretira kao društveni kod, društvena poruka, medij, tj. sredstvo neposredne komunikacije.

Poslovnom odijevanju je temeljni cilj odjećom sugerirati uspješan imidž tvrtke. Tako putem vizualnog, odnosno neverbalnim iskazom se prenosi sugovorniku ono što mu se želi reći. Odjeća predstavlja način komunikacije tako se nošenjem određene odjeće prenose specifične

poruke. Pažnja koju zaposlenik posvećuje svom izgledu stoga prikazuje njegov stav prema tvrtki kao i poslu koji obavlja. Tako će prema nekim istraživanjima posao dobiti prije osoba koja je na intervjuu došla u konzervativnoj poslovnoj odjeći, nego ona koja je došla obučena izazovno ili neformalno (Simončić, 2007).

Odjeća prije svega mora biti uredna baš kao i ukupan izgled čovjeka. Nemarno odijevanje se ne može poistovjećivati s opuštenim ili pak sa skromnim odijevanjem. Tako osoba može biti opušteno i skromno obučena, no ne smije biti nemarna prema svome izgledu. Potrebno je posebno pažljivo se odjenuti prilikom odlaska na posao ili pak u školu gdje je navedeno sastavni dio dojma o osobi te može utjecati na uspjeh. Tako primjerice nikako nije preporučljivo odjenuti trenirku na poslovno okupljanje s obzirom da je riječ o odjeći koja je isključivo namijenjena za sport, šetnju gradom i kavu s prijateljima i poznanicima. Što se tiče cipela, navodi se kako obuća prije svega mora biti udobna kako tijekom dana ne bi bilo opterećenja.

Cipele prije svega isto moraju biti čistima, ulaštenima i neistrošenima. Nužno je voditi računa o ukupnosti vlastitog izgleda te o odnosu visine i težine. Istoimena briga je uvjetovana kako medicinskim tako i estetskim razlozima, a u snalaženju najbolje pomaže indeks tjelesne mase, odnosno BMI indeks. S obzirom da je i make up sastavni dio osobne higijene, ali i pravo na osobni izbor, isti mora biti prilagođen danu, vremenu te mjestu, odnosno povodu. Ovdje se razlikuje primjerice jutarnji, dnevni i večernji make up (Privora, 2019).

Ruke moraju biti uredne, a poglavito ukoliko su nokti lakirani s obzirom da su vrlo uočljivi. Nokti moraju biti njegovani, kosa mora biti čista i bez prhuti. Ukoliko osoba boji kosu, mora biti spremna obnavljati navedeno svaka tri tjedna. Nadalje, odijevanje nikako ne smije biti izazovno dok je postmodernost kao razderane traperice, goli pupak s piercingom nepristojan izgled. Nužno je voditi računa o odjeću, odnosno modu treba prilagoditi sebi. Ne znači da je ono što je moderno pristaje osobi koja je nosi stoga se odjeća prilagođava svakom pojedincu (Privora, 2019).

Ovdje će se prikazati deset pravila prikladnog izgleda žene i prikladnog izgleda muškarca. Žena mora imati urednu i čistu kosu, uredno počešljanu. Ukoliko se kosa boji, ista moraju biti redovno obnavljana. Make up nikako ne smije biti preupadljiv dok ruž na usnama je obvezan u svim prigodama. Preporučljivo je ne odabiranje prejakih boja. Odjeća bez rukava nije dozvoljena dok dužina suknje ili haljine je do pola koljena kao najkraća. Nakit koji žena nosi mora biti jednostavan te se ne nosi više od tri vrste nakita u isto vrijeme. Čarape isto tako moraju biti uredne, neiznošene te moraju biti bojom prilagođene odjeći, najbolje u boji kože. Cipele ili

sandale su uvijek zatvorene naprijed i to tako da se ne vide nožni prsti. Nužno je nositi što je jednostavniju odjeću kako bi žena izgledala što je jednostavnije. Potrebno je izbjegavati uzroke. Žena uvijek mora imati torbicu s obzirom da je ona sastavni dio njezina odijevanja. Za svečane prilike su prikladnije manje torbice dok za dnevne prigode mogu biti veličine prema želji i potrebi. Šešir se nosi samo do 18 sati dok ukoliko se odlučilo na nošenje rukavica potrebno je znati da rukavice ograničavaju rukovanje. U poslovnom i diplomatskom svijetu nužno je izbjegavati nošenje krzna i kože dok piercing, tetovaža i guma za žvakanje također nisu dozvoljeni (Privora, 2019).

Što se tiče odijevanja muškaraca, kada muškarac stoji sako je zakopčan. Otkopčan može biti samo zadnji gumb i to ukoliko sako ima tri ili više gumba. Ukoliko ima samo dva gumba dok stoji trebaju oba biti zakopčana. Džepovi na hlačama ne služe da se u njima drže ruke, kravata je simbol muške elegancije, samosvijesti te dostojanstva. Riječ je o ukrasnom detalju te je potrebno voditi računa o uzroku kao i duljini. Krava mora dosezati do kopče na ramenu hlača ili centimetar niže. Ista mora biti izrađena od finog materijala. U lijevi džep sakoa je potrebno staviti ukrasnu maramicu te se preporučuje da ista bude jednakog uzorka kao i kravata. Muškarcima se preporučuje crna boja cipela dok su i čarape uobičajeno crne ili tamnoplave. Na muškarcu je također uočljiv remen. Prikladan je kožni remen koji je crne ili plave boje, a ovisno o odijelu ne smije biti istrošen. Maramica je isključivo pletena, a nikako papirnata. Kosa mora biti podšišana i čista (Privora, 2019).

### **3.4. Poslovna okupljanja**

Prijem ili pak primanje predstavlja okupljanje pozvanih osoba u poslovnom i diplomatskom životu koje se priređuje nekim povodom. Uobičajeno se provodi u dobi od 11 do 13 sati, odnosno od 19 do 21 sat. Prvi korak pri organiziranju okupljanja je određivanje povoda koji tako može biti službeni ili privatni. Drugi korak je tako određivanje kruga osoba koje će se pozvati, dok je treći forma kojom će se željene osobe pozvati na okupljanje. Pismeni se poziv upućuje tri tjedna ranije i to u obliku pozivnice. Na poziv je potrebno odgovoriti ovisno o načinu kako se traži na pozivnici i to što prije to bolje. Ukoliko stoji R.S.V.P. potrebno je obvezno odgovoriti da li se dolazi ili ne dolazi dok ukoliko stoji Regrets only tada se javlja samo ukoliko se ne dolazi.

Pozivnica koja se šalje za poslovna okupljanja se tiska na bijelom tvrđem papiru. Kao sastavni dio pozivnice za prijem svakako su (Privora, 2019):

- Grb ili znak, odnosno logotip institucije
- Naznaka tko poziva
- Povod pozivanja
- Oznaka vremena te mjesta gdje se poziva
- Obavijest o načinu odijevanja
- Kratice u vezi odgovora
- Broj telefona ili adresa elektroničke pošte za kontakt

### **3.5. Pravila ponašanja u drugim kulturama**

Osnovna pravila kulture ponašanja su gotovo ista u svim zemljama. Mogu se primjerice razlikovati s obzirom na povijesne, geografske ili pak vjerske, kulturne kao i političke uvjete. Razlike će tako biti veće ukoliko je riječ o zemljama Dalekog istoka. Osobito su vidljive razlike u upoznavanju te u pozdravljanju i rukovanju. Primjerice, u zemljama Bliskog istoga te sjeverne Afrike nije dozvoljeno rukovanje žena s muškarcima. Žene ne smiju gledati muškarce u uči niti smiju hodati ulicom same bez pratnje muškarca ili starije žene. U nekim religijama također su običaji nešto drugačiji. Tako je primjerice u Latinskoj Americi u potpunosti normalno da se žena i muškarac pri upoznavanju i susretu tri puta poljube.

Velike su također razlike i u darivanju. Tako dar koji je u jednoj zemlji smatran poželjnim, u nekoj drugoj zemlji je neprihvatljiv, a može se reći čak i zabranjen. Primjerice, dok je u zapadnoj Europi boca alkoholnog pića uobičajen dar u islamskim zemljama isto je u potpunosti neprimjereno te bi se smatralo uvredom. Još je važniji način na koji će se dar predati. Primjerice, u većim zemljama Dalekog istoka dar će se uručiti s obje ruke i isto tako će se i primiti. Na taj način se pokazuje kako se daruje pažnjom te se cijeni ono što je primljeno (Privora, 2019).

Kada je riječ o zemljama Dalekog istoka, smatra se krajnje nepristojnim gestikuliranje. Vidljivo je stoga kako s gestama i inače treba biti oprezan s obzirom da gesta u jednoj zemlji može značiti zapravo potpuno suprotno u drugoj zemlji. Primjerice, dok spojen palac i kažiprst u Sjevernoj Americi označava OK, u Turskoj je pak pogrdni znak za homoseksualca. Što se tiče hrane, odlazeći u zemlje koje imaju drugačiji standard kulture osoba se ne smije

opterećivati niti uspoređivati ili pak vrednovati što je u kojoj zemlji bolje ili ukusnije kada je riječ o hrani. Tako primjerice se može dogoditi da osoba pojede svu hranu s tanjura u namjeri da prikaže kako je obrok bio ukusan. Na Tajlandu, Japanu ili arapskim zemljama, isto bi bilo vrlo nepostojno s obzirom da bi poručivalo kako je ponuđena količina bila nedovoljna pa se poručuje kako je domaćin malo hrane stavio na tanjur. Poželjno je tako ostaviti malo hrane na tanjuru kao znak da se osoba dobro najela.

U nastavku slijedi prikaz nekoliko kultura ponašanja. Prva od zemalja je Kina. Naime, Kinezi će pri susretu pozdravljati blagim naklonom ramena, a sve češće i blagim stiskom ruke. Prilikom predstavljanja grupi Kineza, vrlo moguće je da isti pozdrave osobu aplauzom, a u tom slučaju osoba mora zapljeskati kako bi pozdravila njih. Naglašava se kako Kinezi ne vole fizički kontakt kao što je zagrljaj, poljubac ili tapšanje po ramenu pri susretu stoga je potrebno o navedenom voditi računa. U svim kulturama zviždanje se smatra nepristojnim, dok Kineza nepristojno je kao i pucketanje prstima. Prilikom zdravice koja se drži na početku večere ili ručka, nužno je istu ponoviti nekoliko puta za vrijeme objeda. Nije uljudno početi piti prije nego li se nazdravi sa svima za stolom (Privora, 2019).

Tada je dovoljno podići čašu i ostvariti kratki kontakt s očima i nazdraviti, no Kinezi ne vole da ih se netremice gleda u oči. Piće se ne odbija, osim ukoliko već nije popijeno previše. Za Kineze je također znak lošeg domaćinstva ukoliko se ne dopunjavaju tanjuru i čaše. Ukoliko se uopće dobije poziv na ručak ili večeru u dom, nikako nije poželjno kasniti i nužno je ponijeti mali dar. Kada se taj isti dar predaje bitno je predavati ga s obje ruke. Darovi se otvaraju pri primitku. Ukoliko se nose darovi, nose se za sve prisutne ili za nikoga. Dar koji je umotan u crveni papir dodatno govori o željenju sreće domaćinu. Nužno je ne poklanjati darove u simbolu broja četiri s obzirom da se taj broj kod Kineza povezuje sa smrću. Isto tako potrebno je izbjegavati bijelu boju jer ona simbolizira smrt, a niti crna nije prihvatljiva. Isto tako za poklon se ne uzima budilica ili sat. Kinezima teško pada reći ne stoga kada i trebaju reći ne prije će reći možda ili vidjet ćemo kako bi sačuvali svoj obraz. Dalje se uočava kako se nikada ne trebaju postavljati pitanja koja su vezana uz razvod braka jer je za Kineze to sramotno. Većina Kineskinja također ne nosi vjenčano prstenje te zadržavaju djevojačko prezime zbog toga je neuljudno postavljati pitanja o bračnom statusu. U Kini se ne razgovara niti o politici, radu vlade, kontroli rađanja. To su vrlo nepoželjne teme (Privora, 2019).

Druga zemlja koja će se prikazati je Indija. Tradicionalni pozdrav u Indiji je namaste, a riječ je o pozdravu sklopljenih prstiju koji se prinesu visini brade uz vrlo lagani nakon. Namaste znači mir. S gostima koji dolaze iz zapadnih zemalja Indijci se i rukuju, a ukoliko im oni

odzdrave s namaste vrlo će cijeniti takav iskaz poštovanja njihovih običaja. Muškarci se rukuju s muškarcima, ali ne i sa ženama. U Indiji javno iskazivanje emocija između ljubavnog para nikako nije prihvatljivo. Nikada se ne dodiruje ničija glava s obzirom da se ista smatra iznimno osjetljivom. Također, potrebno je ispričati se ukoliko stopala ili cipele dodiruju drugu osobu jer se i navedeno smatra iznimno nepristojnim. Uvredljivo je i sjesti na način da donovi cipela su okrenuti prema drugim osobama (Privora, 2019).



**Slika 9.** Indijski pozdrav (Izvor: [https://An\\_Oberoi\\_Hotel\\_employee\\_doing\\_Namaste](https://An_Oberoi_Hotel_employee_doing_Namaste), pristup ostvaren: 30. 1. 2020.)

Indijci se služe isključivo desnom rukom tako da istom primaju novac ili podižu robu. Smatra se kako je lijevom rukom nepristojno nešto uzimati. Tradicionalno oni i jedu prstima desne ruke, no isključivo jagodicama triju prstiju tako da im se pri tome ne isprlja dlan. Ukoliko pri posjetu nije serviran pribor za jelo potrebno je prihvatiti takav način konzumiranja hrane. U Indiji se izbjegava razgovor o siromaštvu, o religiji kao i o susjednom Pakistanu. Ovdje se preporučuje razgovor o filmu, o kulturi te o znanosti. Pokretom glavom s lijeva nadesno znači pristanak ili odobravanje (Privora, 2019).



Kada je riječ o hrani, u Indiji se ne poslužuje samo goveđe meso jer se krava smatra svetom životinjom. Od mesa se poslužuje piletina, janjetina dok se preporučuje pripremiti i vegetarijanski obrok. Uobičajeno je na prijem doći dosta kasnije od navedenog jela, a poslije jela se ne ostaje za stolom nego se odlazi. Mnogi Indijci u kući ne nose cipele, a ta praksa se susreće i u Turskoj, Japanu i Švedskoj. Nužno je slijediti domaćine pa prije odlaska u goste nužno je pripaziti na urednost čarapa.

Kada je riječ o Indoneziji pri upoznavanju ili ponovnom susretu nakon dužeg vremena se pozdravlja sa izrazito produženim rukovanjem. S obzirom da su u Indoneziji imena vrlo složena te predstavljaju svetinju preporučuje se pri susreta kada je to moguće naučiti izgovor imena osoba s kojima će se naći. Prilikom predstavljanja nužno je voditi obzira na redoslijed: gospodin, akademsko zvanje, ime i prezime pa položaj u tvrtki. S obzirom da je Indonezija većinski muslimanska zemlja lijeva se ruka smatra nečistom te se ne koristi kod jela, kod posluživanja, davanja, primanja te pokazivanja. Pri sjedenju don cipele se ne smije vidjeti dok noge nisu prekrizene. Ne razgovara se o religiji, o politici, kontroli rađanja dok je preporučeno razgovarati o putovanjima, kulturi i tradiciji. Što se tiče poklona, poklon se odvija do tri puta, a nakon toga se prihvaća. Otvaranje poklona koje se odvija pred osobom koja je poklon dala smatra se nestrpljenjem i pohlepom što je suprotno od Kine (Privora, 2019).

Nasuprot poslovne kulture, običaja i bontona dalekih istočnih zemalja, uzeo sam za obraditi i primjer jedne nama поближе zapadne kulture, a to je Velika Britanija. Službeno radno vrijeme kod Britanaca je od ponedjeljka do petka od 9 do 17 sati. Kada ugovarate sastanak sa poslovnim partnerom, potrebno ga je ugovoriti nekoliko dana prije, a po dolasku u Ujedinjeno Kraljevstvo ga potvrditi. Ako poslužete u Ujedinjenom Kraljevstvu trebali biste izbjegavati srpanj i kolovoz jer tada većina Britanaca odlazi na godišnji odmor. Također gotovo sva poduzeća i državni uredi ne rade za vrijeme Božićnih i Nove godine te Uskrsa. Vrijeme za ugovoreni sastanak je najbolje oko 11 ili oko 16 sati. Britanci cijene točnost ali neće vam zamjeriti ako malo zakasnite( do 15 minuta ). Ipak, kašnjenje od 15-ak minuta pristojno je za večera ili neka slična društvena događanja.

Nadalje, poslovna kultura odijevanja u Britaniji je konzervativna i za muškarce i za žene pa prevladavaju tamnije boje (crna, tamnoplava i tamnosiva) te jače tkanine (vuna). Preporuča se izbjegavanje nošenja traperica, dok žene mogu nositi hlače. Muškarci trebaju izbjegavati nošenje penkala u prednjem džepu košulje ili jakne te uzorke prugastih kravata jer postoji velika mogućnost da taj uzorak pripada nekom klubu, školi ili vojnom postrojbi koje niste član. Britanci teško započinju razgovor sa potpunim strancima, a općenito gledano, Britanci sa

sjevera su mnogo otvoreniji i prijateljski nastrojeni nego njihovi sunarodnjaci sa juga . Uglavnom govore smireno, bez gestikuliranja i podizanja glasa. Također ne vole kada im se ulazi u njihov osobni prostor ali su zato jako ponosni na svoju kulturu i nasljeđe te su većinom tolerantni i otvoreni. U britanskoj poslovnoj kulturi nije uobičajeno darivanje, ali je dopustivo kako bi se obilježilo uspješno zaključivanje posla. U tom slučaju dar ne bi trebao biti preskup. U znak zahvalnosti preporučuju se darovi kao što su nalivpero i knjiga dok su za zahvale na usluzi prigodni boca vina ili šampanjca (<https://www.moj-posao.net/Vijest/61455/Poslovni-bonton-Ujedinjeno-Kraljevstvo/6/>, 10.02.2020).

#### **4. KOMPARATIVNA ANALIZA POSLOVNE KOMUNIKACIJE I BONTONA HRVATSKE I JAPANA**

Istraživanje unutar rada temelji se na komparativnoj usporedbi poslovnog ponašanja i poslovnog bontona u Republici Hrvatskoj te u Japanu. U nastavku slijedi prikaz komparativne analize s naglaskom na cilj prikazivanja važnosti pridržavanja poslovnog bontona za kvalitetu organizacije. U Hrvatskoj većina državnih poduzeća radi od 08:00 – 16:00, a zatvoreni su za vrijeme blagdana. Što se pak Japana tiče, kod njih je radno vrijeme od 09:00 – 17:00 sati. Japancima je kašnjenje nepojmljivo, a poslove sastanke bi trebalo ugovarati nekoliko dana unaprijed.

Prilikom pozdravljanja u Hrvatskoj bitno je upamtiti ime te treba voditi računa o osobnom prostoru. Osoba koja ulazi u prostoriju dužna je prva pozdraviti prisutne. Oslovljava se po zanimanju ili funkciji. Kada se sagledava Japan, vidljivo je kako tradicionalni način pozdravljanja u Japanu je naklon. Većina Japanaca danas će se tako nakloniti i rukovati. Nakon se tako vrlo cijeni kao pokazivanje poštovanja. Što je osoba višeg položaja tada i nakon treba biti dublji. Pri naklonu je pogled oboren, dok muškarci drže ruke uz tijelo dok će žene prekriziti ruke na prsima. Ovdje se sugovornici oslovljavaju s prezimenom, nikada se ne koristi ime.

U Republici Hrvatskoj pozdravljanje se odvija rukujući se. Stisak ruke mora biti čvrst, ali nikao u stilu odmjeravanja snage. Ruku sugovornika tako je potrebno držati kratko, ali nikako njome tresti. Prilikom razgovora potrebno je govoriti jasno, tečno te pritom gledati u oči sugovornika. U Hrvatskom poslovnom svijetu tako se većinom muškarac prvi predstavlja ženi, a obrnuta situacija nastaje samo ukoliko je on na višoj hijerarhijskoj razini. Prilikom upoznavanja u Republici Hrvatskoj bitno je upamtiti imena te voditi računa o osobnom prostoru. Razmjena posjetnica u Japanu je obvezna, a držat će se nepristojnim ukoliko se ista ne ponudi. Uručuje se na način da se drži s obje ruke s imenom okrenutim prema osobi kojoj se posjetnica daje. Za vrijeme sastanka posjetnice koje su dobivene drže se poredane na stolu ispred sebe jer ukoliko se iste sprema navedeno se smatra za Japance iznimno nepristojnim.



**Slika 10.** Japanski pozdrav (Izvor: <http://coolklub.com/bonton-kako-se-pravilno-pozdraviti-s-ljudima-diljem-svijeta/>, pristup ostvaren: 30. 1. 2020.)

Pri susretu u Japanu nužno je klimati glavom dok se sugovornik sluša. Time se pokazuje kako se slušanje odvija pažljivo te da se sugovornik razumije. Izbjegava se neposredna blizina i dodirivanje Japanaca. Dugi kontakt otoka smatra se tako nepristojnim. Glavno te jasno izražavanje emocija, grljenje te tapšanje su nepristojni (Privora, 2019). Pri susretu je potrebno sjediti uspravno s obje noge na podu. Nikada se ne sjedi s nogom oslonjenom zglibom na koljeno drugo jer se smatra nepristojnim. Dozvoljeno je prekrižiti noge na skočnom zglibu.

Pristojno ponašanje te uljudnost su iznimno bitni. Tako čuvanje obraza je ključni koncept. Japanci zbog toga izbjegavaju sve neugodne situacije i suprotstavljanje, izbjegavaju riječi koje započinju sa ne. Ukoliko se ponudi jelo, uljudno je i oklijevati prije prihvaćanja. Juga se ne treba pojesti prije nego li se pojede druga hrana s obzirom da je ona pratnja jelu. Nepristojno je jelo odbiti pa se tako jede za probu, malo po malo od svakog jela. Prazan tanjur je signal da se želi još grane stoga se ostavlja malo hrane na tanjuru. Kod Japanaca je prihvatljivo srkati rezance jer smatraju da navedeno daje okus jelu dok je pak u Hrvatskoj navedeno nepristojno (Privora, 2019).

Ovdje je vrlo uvredljivo odbiti ponuđeno piće. Prazna čaša označava kako osoba želi drugo piće stoga je čašu potrebno ostaviti pola punu ukoliko se ne želi piti. Kada se pije s

Japancem on će natočiti čašu gostu, a gost njemu. Nikada se ne smije točiti samom sebi piće. U Japanu je nazdravljanje vrlo važan čin stoga se prilikom svečanog ručka ili večere govore brojne zdravice. Nikako se ne pije prije zdravice. Što se tiče poklona, u Japanu je ovo vrlo bitan ritual tako da je primanje i davanje poklona zapravo važnije od vrijednosti poklona. Dar se predaje skromno, kao mali znak pažnje. Vrlo je važno dar primjereno primiti i dati uz blagi nakon. Dar se ne predaje nikome od prisutnih ukoliko se nema po jedan dar za svakog od domaćina. Darovi tako moraju biti različiti te primjereni hijerarhijskom položaju osobe (Privora, 2019). Darivanje je u Republici Hrvatskoj prihvatljivo, no također se preferiraju jednostavniji te ne preskupi pokloni koji više predstavljaju određen znak pažnje, kao primjerice kemijska olovka, kalendar, rokovnik te drugo.

Japanci unutar razgovora propituju osobna pitanja i to kao znak ljubaznosti te iskrenog zanimanja za osobu. Samim time daju se općeniti odgovori ukoliko osobi nije ugodno. Japanci se ne izražavaju otvoreno niti otvoreno daju mišljenje ili želje. Japance se vrlo često prikazuje i kao nepopustljive tradicionaliste s strogim ponašanjem, no u stvarnosti nije tako. Japanci su tolerantni prema strancima, prema njihovim običajima i ponašanjima. Iz navedenog vidljivo je kako je japanska kultura nešto drugačija od hrvatske te je ipak nešto tradicionalnija (Privora, 2019).

#### **4.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja rada je komparativna analiza pravila ponašanja u Republici Hrvatskoj te u Japanu. Kako bi poslovanje teklo uspješno, nije dovoljno posjedovati samo stručno znanje. Nužno je ovladati i drugim vještinama koje su povezane s bontonom. Ovdje je riječ o vještinama komunikacije, točnije, odnosa s poslovnim partnerima, sposobnošću sudjelovanja kao i djelovanja unutar timskog rada, kao i sposobnošću pozitivnog predstavljanja vlastite tvrtke. Unutar svakog poslovnog života vrlo je bitna ljudska osobnost kao i vrijednosni sustav osobe. Pravilo govori što je ispravno učiniti, tj. što ima korist za sve one koji ga primjenjuju bez ugrožavanja članova drugih kultura. Vidljivo je kako se poslovni bonton odnosi tako na prvi dojam, na poslovno odijevanje, na načine ponašanja u poslovnom svijetu, na proces komunikacije, poslovni podij, na svečane povode kao i kulturu jedenja. Tako lice jedne tvrtke čini uljudan pozdrav, kulturni vozač, pristojna i ljubazna tajnica, iskren osmijeh članova društva i drugo.

## **4.2. Cilj istraživanja**

Temeljni cilj istraživanja je uočiti značaj kulture ponašanja unutar poslovanja organizacija unutar Republike Hrvatske i Japana. Cilj je uočiti sličnosti pri ponašanju unutar i izvan organizacije, ali prije svega uvidjeti važnost kvalitetne poslovne komunikacije i provođenja poslovnog bontona.

## **4.3. Hipoteze istraživanja**

Postavljaju se hipoteze istraživanja:

H1 – Utjecaj poslovnog komuniciranja i poslovnog bontona na stvaranje poslovnih odnosa

H2 – Komunikacija je najvažniji organ organizacije

H3 – Važnost prvog dojma u komunikaciji s klijentima

H4 – Japanska kultura tradicionalnija je od hrvatske kulture ponašanja.

## **4.4. Metode istraživanja**

Pri izradi diplomskog rada korišteni su sekundarni izvori podataka. Istraživanje je provedeno na temelju sakupljanja postojeće literature, znanstvenih radova kao i rezultata istraživanja koja su provedena od strane renomiranih organizacija te stručnjaka kako u Republici Hrvatskoj tako i u svijetu.

Rad je temeljen na podacima prikupljenim induktivnom metodom. Metoda služi kako bi se na temelju pojedinačnih činjenica te spoznaja iz literature i osobnog iskustva formirali novi zaključci. Deduktivna metoda je tu da ukaže na postojeće činjenice i ukaže na nove. Deduktivna metoda koristi i za predviđanje novih događaja. Analizom su prikupljeni podaci koji omogućuju uočavanje, otkrivanje te izučavanje znanstvene istine kako bi se formirali zaključci. Sinteza je spajanje, povezivanje podataka, sistematiziranje u misaone cjeline. Deskripcijom se izvršava kako bi se uočilo zapažanje i opisivanje fenomena koje uključuje analizu postojeće literature, dokumentacije, propisa, normi te ostalih podataka.

## 4.5. Rezultati istraživanja

Ovaj završni rad zasnivan je na teoretskom djelu i komparativnoj analizi poslovne kulture, poslovne komunikacije i poslovnog bontona između Republike Hrvatske i Japana. Kroz rad je prikazan sam pojam komunikacije, njezina primjena u poslovnom okruženju kao i poslovni bonton u raznim kulturama svijeta. Komunikacija nije prisutna samo u poslovnom okruženju, ona se nalazi u svim područjima ljudskog života. Moralno i kulturno ponašanje u poslovnom svijetu od velike je važnosti. Zaposlenici se trebaju ponašati u skladu sa etičkim načelima te tako pridonijeti uspjehu svoje tvrtke. Isto tako i nadređeni su obavezni imati pozitivan stav i korektan odnos prema svim zaposlenicima.

Samo takvim načinom ponašanja, komuniciranja i funkcioniranja na tržištu kompanija može konkurirati drugima čime se detaljno kroz rad i potvrđuje prva hipoteza (H1). Druga hipoteza (H2) se očitava u internom komuniciranju tvrtke. Svim je poslodavcima u interesu da imaju zadovoljne radnike koji će na raditi na najbolji mogući način kako bi i krajnji korisnici bili također zadovoljni. Da bi se postigao taj scenarij, potrebno je stalno informiranje, educiranje i motiviranje radnika kako bi se ostvarila pozitivna komunikacija odnosno pozitivni komunikacijski odnos. Naprotiv, komunikacija može negativno djelovati na cijelo poslovno okruženje pa tako dolazi do gubljenja poslovnih partnera i klijenata. Nadalje, to dovodi do rušenja poslovnog ugleda i nerijetko do gašenja poduzeća. Stoga je bitno da se svi djelatnici određene tvrtke, počevši od hijerarhijski nižih odjela pa sve do samog vrha, pridržavaju propisanih pravila ponašanja, odnosno poslovnog bontona.

Na već spomenuti poslovni bonton, veže se treća hipoteza (H3) koja kaže da je prvi dojam važan u komunikaciji sa klijentima. Kroz rad je objašnjeno kako je prvi dojam važan aspekt kako u privatnom sferi života, tako i u poslovnoj. Vrlo često se prvi dojam stvara na temelju izgleda, boje glasa, odjeće, gestikulacija, neverbalnog ponašanja i mnogih drugih elemenata. Istraživanja pokazuju da je potrebno čak najmanje 7 sekundi da steknemo prvi dojam o nekoj osobi koju vidimo prvi put. Prvi dojam se teško ispravlja i kao takav može biti važan čimbenik pri odlučivanju i sklapanju poslovnih suradnji što na kraju jasno potkrepljuje ovu hipotezu.

Zadnja hipoteza (H4) pretpostavlja da je Japanska kultura poslovnog ponašanja i bontona tradicionalnija od Hrvatske. Potvrdu toga daje komparativna analiza ove dvije zemlje koja je provedena u radu. Japanci se za početak razlikuju po pozdravljanju. Kod Hrvata je uobičajan pozdrav rukovanje, dok je u Japanu tradicionalni pozdrav naklon. Vrlo bitan ritual u Japanu je

primanje i darivanje poklona. Zapravo njima je sam taj čin važniji od vrijednosti poklona. Dar se ne predaje nikome od prisutnih ako se nema dar za svakoga, a to se čini uz blagi naklon. U Hrvatskoj je darivanje prihvatljivo i preporučuju se ne preskupi pokloni koji više određuju znak pažnje. Primjećuju se i razlike za stolom. Kod Japanaca je prihvatljivo srkati rezance jer se smatra da time želio naglasiti kako je jelo ukusno, dok je u Hrvatskoj to neprimjereno. Nadalje, važan čin je i nazdravljanje pa se u toku večere nazdravlja nekoliko puta i nikada se ne pije prije zdravice. Ostale su različitosti detaljnije objašnjene u radu. Japanska i Hrvatska kultura se uvelike razlikuju ali ostavlja se dojam da je Japanska kultura ipak tradicionalnija od Hrvatske.



## 5. ZAKLJUČAK

Komunikacija je sastavni dio poslovanja svakog pojedinog sustava, organizacije, poduzeća. Svaka pojedina promjena unutar poduzeća je promjena koja može djelovati na dva načina. Prvi od njih je potencijalni uspjeh kao izazov za samo poduzeće. Druga situacija je potencijalna opasnost, rizik, odnosno krizna situacija. Kroz svoje poslovanje, poglavito u današnjem modernom i ubrzanom okruženju, poduzeće se susresti s mnoštvo ovakvih situacija i kultura. Unutar poslovnog svijeta komunikacija je sredstvo koje je nezaobilazno.

Spoj različitih kultura odvija se i u poslovnom svijetu. Upravo stoga u tom pogledu vrlo je važno uspješno razumjeti različite karakteristike određenih kultura poput stavki kao što su simboli, norme, vjerovanja, vrijednosti kao i stavovi. Upravo putem povezivanja kao i prihvaćanja navedenih različitosti ostvarene su razne mogućnosti te prilike u poslovnom kao i društvenom životu. Vrlo je bitno zapamtiti stavku kako se kultura uči cijeli život. Kako bi došlo do ostvarenja kvalitetne poslovne komunikacije potrebno je znanje jezika, znanje o kulturi domaćina, sposobnosti prihvaćanja kulture domaćina kao i sama vještina prilagođavanja novim kontekstima kao i razvoju svijesti u sebi, vlastitoj kulturi i kulturi domaćina.

## LITERATURA

1. Anić, S., Klaić, N., Domović, Z. (1998). Veliki rječnik stranih riječi: tuđice, posuđenice, izrazi, kratice i fraze. Zagreb: Sani plus
2. Brown, R. (1966). Social psychology. New York: The Free Press.
3. Fox, R. (2001). Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naknad
4. Fox, R. (2006). Poslovna komunikacija. 2. Dopunjeno izdanje. Hrvatska Sveučilišna naklada. Pučko otvoreno učilište. Zagreb
5. Garača, N. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2, No. 2
6. Gojčeta, N., Komorčec, M., Šincek, M., Gačeša, D. (2004). Tehnika komuniciranja 2. Zagreb: Biotehnika
7. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXV, No.2
8. Milas, D. (2012). Etički konflikti u odnosima s javnošću. Medialni-znanstveni časopis za medije, novinarstvo, masovno komuniciranje, odnose s javnostima, kulturu društva, Vol. 5, No 11
9. Miljković, D., Rijavec, M. (2002). Komunikacije u organizaciji. Zagreb: IEP d.o.o.
10. Mrvica Mađarac, S., Jelica, S. (2015). Poslovna komunikacija – poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji roba i usluga. Mostariensia: časopis za humanističke znanosti, Vol. 19, No.1
11. Osredečki, E. (1995). Poslovna komunikacija i poslovni bonton. Zagreb : Naklada Edo
12. Pennington, D.C. (2004). Osnove socijalne psihologije. Jastrebarsko: Naklada Slap.
13. Privora, M. (2019). Kultura lijepog ponašanja. Zagreb: Jesenski i Turk
14. Rouse, M. J., Rouse, S. (2005). Poslovne komunikacije, Zagreb: Masmedia
15. Simončić. K. N. (2007). Modno poslovno odijevanje. Tekstil: časopis za tekstilnu i odjevnu tehnologiju. Vol. 56, No. 10
16. Skoko, B. (2004). Odnosi s javnošću kao doprinos demokratizaciji i profesionalizaciji procesa javnog komuniciranja. Politička misao, Vol.41, No.1
17. Smajić, D., Vodopija, I. (2016). Pozdrav i ozdrav kao elementarni pragmemi jezičnog bontona. Pannoniana: Časopis za humanističke znanosti, Vol. 1, No. 1

18. Vlahović, N. (2013). Integrirani poslovni informacijski sustav SAP. Zagreb: Ekonomski fakultet

## **INTERNETSKI IZVORI:**

<http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/neverbalna%201.pdf>, ( pristup ostvaren 24. 01. 2020.)

<https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/73167/Vaznost-i-moc-prvog-dojma/58/>, (pristup ostvaren 04. 02. 2020.)

<https://www.unavita.hr/prvi-dojam/>, (pristup ostvaren 05. 02. 2020.)

<https://www.moj-posao.net/Vijest/61455/Poslovni-bonton-Ujedinjeno-Kraljevstvo/6/>, (pristup ostvaren 10. 02. 2020.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Proces komunikacije .....	4
Slika 2. Podjela komunikacije .....	7
Slika 3. Verbalna komunikacija .....	9
Slika 4. Izrazi lica u neverbalnoj komunikaciji .....	11
Slika 5. Prepreke u komunikaciji .....	15
Slika 6. Poslovna komunikacija .....	17
Slika 7. Oblik komunikacije u organizaciji .....	20
Slika 8. Dinamika komunikacije .....	21
Slika 9. Indijski pozdrav .....	31
Slika 10. Japanski pozdrav .....	35

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Neverbalna komunikacija.....	12
---	----