

Kulturni i poslovni običaji Rusije

Kostenjšek, Lara

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:357396>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

LARA KOSTENJŠEK

KULTURNI I POSLOVNI OBIČAJI RUSIJE

Cultural and business customs of Russia

ZAVRŠNI RAD

ZABOK, 2023.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

LARA KOSTENJŠEK

KULTURNI I POSLOVNI OBIČAJI RUSIJE

Cultural and business customs of Russia

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Etika i društvena odgovornost

Mentor: dr.sc. Marija Ivaniš, izv.prof.

Student: Lara Kostenjšek

Matični broj: 23736/16

Smjer: Menadžment u hotelijerstvu

ZABOK, 2023.

SAŽETAK

Ovaj rad govori o ruskoj kulturi i njezinom utjecaju na poslovne ljude u Rusiji kroz povijest. Ruska kultura se temelji na tri grada - Kijevu, Moskvi i Sankt-Peterburgu, a bitna sastavnica njezinog razvoja oduvijek je bilo pravoslavlje. Rusi su danas najrodniji Ukrajincima, Bjelorusima i Srbima, te malo manje Slovacima, Poljacima i Fincima. Rusi imaju sklonost oslanjati se na tradicionalne dobavljače, osobno poznanstvo i povjerenje, što smatraju osnovom njihove poslovne komunikacije i suradnje. U poslovnoj komunikaciji je od iznimnog, čak i presudnog značenja osobni kontakt. Rusi su također skloni kašnjenju, ali su velikodušni i nisu škrti. Postoje neki rodni stereotipi, a žena bi trebala biti lijepa, nježna i uvijek sređena. Na suvremeno poslovanje Rusije traga je ostavila komunistička ekonomija i socijalizam, a danas je na cijeni klasna pripadnost, odnosno grupni identitet, a ne individualizam.

Ključne riječi: kulturni običaji, poslovni običaji, Rusija, komunikacija, bonton, identitet, globalizacija

SADRŽAJ:

SAŽETAK.....	I
1. UVOD	1
1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja.....	1
1.2. Svrha, cilj i znanstvene metode istraživanja	2
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja	2
1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze.....	4
1.5. Struktura rada	4
2. GLOBALIZACIJA, IDENTITET I MULTIKULTURA – POJMOVNA RAZMATRANJA	6
2.1. Definiranje te uloga i važnost globalizacije	6
2.2. Pojmovno određenje kulture	7
2.3. Kultura i identitet u globalizaciji.....	7
2.4. Obilježja multikulturalizma.....	10
2.5. Globalizacija – interkulturalna utopija	11
2.6. Antiglobalizacijski pokreti	14
3. KOMUNIKACIJA, MEĐULJUDSKI ODNOSI I ETIKA U POSLOVANJU	16
3.1. Pojam komunikacije	16
3.2. Pojam poslovne komunikacije	16
3.3. Sudionici u komunikaciji	18
3.4. Važnost poslovne etike.....	18
3.5. Značajke poslovne kulture.....	21
3.6. Etika u komunikaciji	22
3.7. Načela komunikacije	23

3.8.	Činitelji dobrih komunikacijskih vještina	25
3.9.	Bonton u poslovanju (pravila poslovnog ponašanja)	26
3.9.1.	Kašnjenje na sastanak.....	26
3.9.2.	Poslovno odijevanje	27
3.9.3.	Predstavljanje i upoznavanje	28
3.9.4.	Ponašanje na poslu	28
4.	OPĆENITO O RUSIJI	30
5.	TEMELJNE ZNAČAJKE KULTURE, KOMUNIKACIJE I BONTONA U RUSIJI	33
5.1.	Multikulturalnost i manjine	33
5.2.	Mentalitet i kultura	34
5.3.	Komunikacija i ophođenje	35
5.4.	Jelo i piće.....	35
5.5.	Darovi.....	36
5.6.	Ponašanje u prometu	36
5.7.	Rodni stereotipi	36
6.	OBILJEŽJA POSLOVNIH OBIČAJA RUSIJE	38
6.1.	Poslovne odluke	38
6.2.	Sastanci.....	38
6.3.	Pregovori	39
6.4.	Poslovna komunikacija i ophođenje.....	40
7.	ZAKLJUČAK	42
	LITERATURA.....	Error! Bookmark not defined.
	POPIS SLIKA	48



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

**IZJAVA STUDENTA - AUTORA
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG
ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG/DOKTORSKOG RADA**

Lara Kostenjšek
(ime i prezime studenta)

23736/16,
(Matični broj studenta)

Izjavljujem da kao student - autor Završnog rada dozvoljavam *Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu* Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju *Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci*.

U svrhu podržavanja **otvorenog** pristupa završnim / diplomskim / doktorskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju *Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu*, Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog Završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije **CC BY** Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

Opatija, svibanj, 2023.

Student - autor:

Lara Kostenjšek

(potpis)

1. UVOD

Uvod predstavlja strukturu svakog rada te jasno prikazuje kako je rad strukturiran i oblikovan. Sastoji se od sljedećih tematskih cjelina:

1. Problem, predmet i objekti istraživanja
2. Svrha i ciljevi istraživanja
3. Ocjena dosadašnjih istraživanja
4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze
5. Struktura rada

1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja

U ovoj državi golemih prostranstava ljudi njeguju specifične tradicije i način života koji jako podsjeća na jugoslavenske dane u osamdesetim godinama prošlog stoljeća. Iako nisu najbogatiji narod na svijetu, većina stanovnika ima stabilna primanja koja im uz eventualne kredite omogućuju pristojan stan, automobil i povremena putovanja. Ono po čemu su Rusi poznati jest visoka stopa obrazovanja, a mlađi stanovnici svakim danom sve više usvajaju nove tehnologije i zapadnjački način života. Kada se raspao Sovjetski savez, velik je broj škola i obrazovnih ustanova gotovo uništen, ali samo desetak godina kasnije ti su obrazovni centri obnovljeni kako bi stvorili danas vodeće stručnjake u područjima medicine, tehnologije i vojne obuke. Osim što su obrazovani, Rusi su izuzetno pristupačni, gostoljubivi i emotivni, a čak i najsiromašniji domaćin će gostima pripremiti malu gozbu. Kod nas se ipak malo znanstvenih i stručnih radova bavi interpretiranjem ruskih običaja i kultura, a to je od izuzetnog značaja kako bismo u današnjem svijetu multikulturalizma jasnije razumjeli kulturne razlike, barijere i prepreke, ali sličnosti s kulturama drugih država. Upravo potonje stoga i predstavlja **PROBLEM ISTRAŽIVANJA** ovoga rada. U tom kontekstu postavlja se i **PROBLEM ISTRAŽIVANJA**: kulturni i poslovni običaji Rusije te njihova prilagodba suvremenom svijetu te kako globalizacija i multikulturalizam utječu na tradicionalne ruske vrijednosti i običaje. **OBJEKTI ISTRAŽIVANJA** su sljedeći: kulturni običaji, poslovni običaji, Rusija, komunikacija, bonton, identitet, globalizacija.

1.2. Svrha, cilj i znanstvene metode istraživanja

Svrha rada je istražiti kako su se ruska kultura i poslovni običaji razvijali tijekom povijesti te kako utječu na današnje poslovno okruženje u Rusiji.

Cilj rada je analizirati suvremene kulturne i povijesne običaje Rusije, te razmotriti kakvu su ulogu odigrale globalizacija i multikulturalizam na međuljudske odnose, komunikaciju, poslovnu etiku, odnosno bonton, ophođenje, identitet i mentalitet Rusa. Pojedinačni ciljevi:

- analiziraju se suvremeni kulturni i povijesni običaji Rusije, a koji su rezultat povijesnih, geografskih, društvenih i ostalih prilika.
- istražuje se kako povijesne, geografske, društvene i ostale prilike utječu na kulturne i poslovne običaje u Rusiji.

Rad je pisan pomoću sekundarnih izvora podataka. Literatura potrebna za pisanje rada pronađena je uz pomoć baze internetskih podataka te pomoću knjižničnih centara. Drugim riječima, podatci za potrebe rada su prikupljeni iz raznih knjiga, članaka, publikacija, zbornika radova te relevantnih Internet izvora. Rad je nastao metodom pisanja za stolom (eng. desk research). U samoj izradi korištene su, u raznim kombinacijama, odgovarajuće znanstvene metode: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda komparacije, kompilacije, metoda generalizacije, deskriptivna metoda.

1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Brojni su autori istraživali temu kulturnih i povijesnih običaja Rusije. U nastavku se navode neka, uz kratki opis i ocjenu te zaključke do kojih su autori došli.

"Managing Across Cultures: The Russian-American Experience" autorica Susan C. Schneider¹. Ovaj članak se bavi usporedbom ruskog i američkog poslovnog okruženja i pruža uvid u kulturološke razlike između ta dva društva. Schneider analizira kako kultura utječe na poslovne običaje i pruža savjete kako uspješno upravljati poslovanjem u Rusiji. Ocjena: članak pruža korisne informacije o kulturološkim razlikama i savjetima za uspješno poslovanje u Rusiji, ali je ograničen samo na usporedbu ruske i američke kulture.

"Cross-Cultural Business Etiquette: Russia" autorice Elizabeth Dunn². Ovaj članak se bavi poslovnim etiketama u Rusiji i pruža informacije o tome kako se ponašati na sastancima, kako

¹ Schneider, S. C. (1993): „Managing Across Cultures: The Russian-American Experience“. *Academy of Management Executive*, vol.7.no.1.

² Dunn, E. (2011). „Cross-Cultural Business Etiquette: Russia“. *Journal of Business & Finance Librarianship*, vol.16.no.3., pp. 267-282.

se oblačiti i kako se komunicirati s ruskim poslovnim partnerima. Ocjena: članak je koristan za one koji žele saznati više o poslovnim etiketama u Rusiji, ali je ograničen samo na tu temu.

"The Russian Culture and Business Communication" autora Galine Zelenko³. Ovaj članak se bavi utjecajem kulture na poslovnu komunikaciju u Rusiji. Autorica analizira kulturološke razlike između Rusije i drugih zemalja te pruža savjete kako uspješno komunicirati s ruskim poslovnim partnerima. Ocjena: članak pruža korisne informacije o utjecaju kulture na poslovnu komunikaciju i pruža savjete za uspješnu komunikaciju s ruskim poslovnim partnerima.

"Doing Business in Russia: Cultural Influences on the Perceptions and Behavior of Russian Managers" autora Faridah Djellal i Faiz Gallouj⁴. Ovaj članak se bavi utjecajem kulture na poslovno ponašanje ruskih menadžera. Autori analiziraju kulturološke razlike između Rusije i drugih zemalja te pružaju uvid u to kako kultura utječe na percepciju poslovnih prilika, način donošenja odluka i način rješavanja konflikata u Rusiji. Ocjena: članak pruža korisne informacije o kulturološkim razlikama i njihovom utjecaju na poslovno ponašanje ruskih menadžera.

Russian Business Culture: A Guide to Understanding and Trading" autora Graham Astridgea - Astridge⁵ u svom istraživanju naglašava važnost izgradnje povjerenja i međusobnog poštovanja u ruskom poslovnom okruženju. Također ističe da je u Rusiji važno razviti dugoročne poslovne odnose, što znači da se poslovni ljudi moraju posvetiti izgradnji kvalitetnih odnosa s ruskom stranom.

"Doing Business in Russia: Cultural Differences to Watch for" autorice Erin Meyer - Meyerova⁶ u svom istraživanju naglašava važnost poznavanja ruske kulture i povijesti za uspješno poslovanje u Rusiji. Ona također ističe da je u Rusiji važno pokazati poštovanje prema starijima i autoritetima te da su ruski poslovni partneri skloni uspostavljanju osobnih veza i prijateljstava.

Svi navedeni izvori pružaju korisne informacije o kulturnim i poslovnim običajima Rusije te o tome kako kultura utječe na poslovni uspjeh u Rusiji. Ovi izvori naglašavaju važnost prilagodbe poslovnog pristupa ruskoj kulturi i pružaju savjete kako uspješno poslovati s ruskim partnerima. Ključni zaključci ovih istraživanja su da je u Rusiji važno posvetiti vrijeme

³ Zelenko, G. (2010): „The Russian Culture and Business Communication.“ *Journal of Intercultural Communication Research*, vol.39.no.3., pp. 233-244.

⁴ Djellal, F., & Gallouj, F. (2006): „Doing Business in Russia: Cultural Influences on the Perceptions and Behavior of Russian Managers“. *Journal of East-West Business*, vol.12.no.3., pp. 77-106.

⁵ Astridge, G. (2010): *Russian Business Culture: A Guide to Understanding and Trading*. Kogan Page Publishers.

⁶ Meyer, E. (2015): „Doing Business in Russia: Cultural Differences to Watch for.“ *Harvard Business Review*, vol.93.no.5., pp. 118-122.

izgradnji kvalitetnih odnosa s ruskom stranom, poštivati rusku kulturu i povijest, razvijati dugoročne poslovne odnose, biti strpljiv i prilagodljiv te pokazati poštovanje prema autoritetima i hijerarhiji. Ovi su zaključci važni za sve poslovne ljude koji planiraju poslovati u Rusiji kako bi se osiguralo uspješno poslovanje i izbjegle moguće nesporazume ili neuspjehe.

1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze

Iz postavljenog problema i predmeta istraživanja u radu se postavlja sljedeća TEMELJNA ZNANSTVENA HIPOTEZA: Poznavanje kulture i poslovnih običaja Rusije ključno je za uspješno poslovanje u toj zemlji, a njezina povijest i multikulturalnost oblikuju ruski mentalitet i ponašanje u poslovnim situacijama.

Iz temeljne znanstvene hipoteze izvedene su dvije pomoćne hipoteze.

H1: Poslovni običaji Rusije imaju duboke korijene u njihovoj povijesti i kulturi, posebice u socijalističkom razdoblju.

H2: Postoje određeni specifični poslovni običaji u Rusiji te emocionalnost u poslovnim odnosima i odlukama.

1.5. Struktura rada

Rad sadrži sedam cjelina. Nakon *Uvoda*, sljedeće poglavlje rada nosi naziv *Globalizacija, identitet i (multi)kultura – pojmovna razmatranja*. U ovom se dijelu analizira pojam globalizacije i kulture, kultura i identitet u globalizaciji, multikulturalizam, odnos između globalizacije i društvenog konteksta te prijevori globalizacije u smislu interkulturalne utopije, kao i antiglobalizacijski pokreti. Drugi dio pod nazivom *Komunikacija, međuljudski odnosi i etika u poslovanju* daje pregled pojma komunikacije i poslovne komunikacije, sudionika u komunikaciji, prikazuje pojam poslovne etike i poslovne kulture, razmatraju se činitelji dobrih komunikacijskih vještina. Također se u ovom poglavlju prikazuje bonton u poslovanju, tj. pravila poslovnog ponašanja (kašnjenje na sastanak, poslovno odijevanje, predstavljanje i upoznavanje i ponašanje na poslu). Treća cjelina naziva se *Općenito o Rusiji*, a ovdje se prikazuje geografski položaj na karti svijeta, stanovništvo, predsjednik, jezik, vjera i neke općenite informacije o predmetnoj zemlji. Četvrti dio *Temeljne značajke kulture, komunikacije i bontona u Rusiji* bavi se temama: multikulturalnost i manjine, mentalitet i kultura, komunikacija i ophođenje, jelo i piće, darovi, ponašanje u prometu, rodni stereotipi. U šestom dijelu, koji nosi naziv *Obilježja poslovnih običaja Rusije*, prikazuje se način donošenja poslovnih odluka, održavanja sastanaka, vođenja pregovora te poslovna komunikacija i

ophođenje. Posljednje poglavlje je *Zaključak*, a potom slijedi popis korištene literature i ilustracija.

2. GLOBALIZACIJA, IDENTITET I MULTIKULTURA – POJMOVNA RAZMATRANJA

Sljedeće poglavlje sastoji se od šest cjelina u kojima su definirani važni pojmovi kako bi se bolje razumjela cijela struktura ovoga rada. Definirana je uloga i važnost globalizacije, pojmovno je određena kultura i razmotren identitet u globalizaciji, navedena su obilježja multikulturalizma, te su objašnjeni globalizacija kao interkulturalna utopija, kao i antiglobalizacijski pokreti.

2.1. Definiranje te uloga i važnost globalizacije

Definicija globalizacije nastala je od riječi "global" što znači ukupnost, a globalizam je način na koji se gledaju zbivanja koja se događaju u globalu. Globalizacija zato podrazumijeva društveni proces koji teži jedinstvenosti i sveobuhvatnosti svijeta.⁷ Globalizacija je spoj društvenih, kulturnih, ekonomskih i političkih čimbenika koji su doveli do značajnih promjena u svijetu. Može se reći da je globalizacija svjetski proces koji bez prestanka napreduje, a zemlje koje su se pokušale oduprijeti tom napretku imaju usporeni rast i razvitak. Stvoren je novi globalni ekonomski poredak koji ruši bivše koncepcije „nacionalnog gospodarstva“. Zemlje koje se odmah nisu počele razvijati s nastankom globalizacije uvelike zaostaju za globaliziranim zemljama.

Globalizacija se gleda kao:

- Sveukupno gospodarsko, informacijsko, tehnologijsko, kulturno i političko povezivanje svijeta u jednu cjelinu uz pomoć novih informatičkih tehnologija.
- Najveća društvena i ekonomska promjena još od doba industrijske revolucije
- Ujedno je i proces porasta veza između problema i društava te pokretač snaga svjetskog tržišta i ekonomskog slabljenja država
- Treba istaknuti i da je ona proces kojim se konkurentnost na tržištu intenzivira

Zemlje koje se odmah nisu počele razvijati s nastankom globalizacije uvelike zaostaju za globaliziranim zemljama. Puno činitelja potiče globalizaciju, to su transnacionalne korporacije, elektronička ekonomija, napredak informacijske i telekomunikacijske tehnologije, kraj Hladnog rata i slom sovjetskog komunizma, porast regionalnih i međunarodnih oblika upravljanja, političke promjene i druge.

⁷ Lončar, J. (2005): „Globalizacija kao nositelj suvremenih promjena u svijetu“, *Geoadria*, vol.10.no.1., str.92.

2.2. Pojmovno određenje kulture

Pod pojmom kulture, u najširem smislu, općenito se podrazumijeva sve ono što je čovjek u određenom vremenu stvorio kako bi zadovoljio svoje potrebe i učinio si život ljepšim, lakšim i bogatijim. Pojam kulture ima više značenja i pristupa njezinu shvaćanju. Prvo shvaćanje odnosi se na kulturu načina života i rada. Drugo shvaćanje tvrdi da je kultura skup društvenih ustanova kao što su kazališta, muzeji i slični poslovni subjekti. Treći pristup shvaća kulturu kao skup individualnih i zajedničkih razmišljanja i ponašanja koja se temelje na općeprihvaćenim pravilima.⁸

2.3. Kultura i identitet u globalizaciji

Kako navodi Jelena Lončar u radu *Globalizacija - pojam, nastanak i trendovi razvoja*⁹, mnogi smatraju kako su društvo i svijet postali tzv. Mnoštvo bez jedinstva u kojem je svatko prvenstveno zainteresiran za vlastitu dobrobit, a što veća zarada i pobjeda nad konkurencijom glavne su vodilje svih djelovanja. Globalizaciju je nemoguće zaustaviti, kao ni sve one učinke koje ona ima na ekonomiju, politiku i društvo. "U današnje vrijeme globalizacija se doživljava kao svijet koji ne poznaje granice. Sve što se stvara počinje se odražavati globalno. Zato danas postoje globalni potrošači, proizvodi, moda i građani. Globalizacija se danas shvaća kao jedno novo poglavlje razvoja civilizacije."¹⁰

Globalizacijom možemo objasniti nastanak novo svjetskog društva u kojem su nekadašnje socijalističke zemlje i zemlje Trećega svijeta postale sastavnim dijelom, iako se u svojim pokušajima približavanja zemljama Zapada često susreću s brojnim poteškoćama. Kako nadalje navodi Lončar, ujedinjenje i širenje postojećih integracija na određeni način prijeti i kulturološkim, te nacionalnim identitetima.

O toj temi, među ostalim, govori i Amin Maalouf u svojoj knjizi *U ime identiteta: nasilje i potreba za pripadnošću*¹¹ nastojeći shvatiti razloge neprestanih sukoba među različitim vjerskim i kulturnim zajednicama.

Danas su nacionalni identiteti predmetom različitih promjena, posebice u Europi gdje zbog procesa integracije i globalizacije dolazi do različitih promjena u stavovima i orijentacijama.

⁸ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2016): *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.128.

⁹ Lončar, J. (2005): „Globalizacija : pojam, nastanak i trendovi razvoja“, *Geoadria: glasilo Hrvatskoga geografskog društva Zadar i Odjela za geografiju Sveučilišta u Zadru*, vol.10.no.1., str. 91-104.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Maalouf, A. (2002): *U ime identiteta – nasilje i potreba za pripadnošću*. Zagreb: Prometej

Uz brojne prednosti koje na društvenom planu donosi globalizacija, javlja se i čitav niz nemira koje je nemoguće ignorirati. Maalouf prepoznaje dvije osnovne vrste nemira povezane s globalizacijom - jedan se nemir odnosi na strah od uniformiranosti i zaboravljanja na vlastite posebnosti što bi se moglo javiti kao posljedica neprestane konzumacije istih sadržaja (nemir zbog osrednjosti), dok se drugi nemir odnosi na uniformnost zbog hegemonije koja je u korijenu brojnih krvavih sukoba današnjice (strah od nametanja jednog jezika, jednog političkog sustava itd.).

Maalouf navodi kako zbog globalizacije danas u svim dijelovima svijeta dolazi do situacija u kojima društvo koje osjeti u modernizaciji "ruku stranca" istu nastoji odbiti i od nje se zaštititi. Međutim, autor smatra da stvari nisu tako strašne kakvima nam se ponekad čine jer se u današnjem svijetu svatko osjeća pomalo u manjini, pomalo u izgnanstvu pa se često javljaju strahovi i potreba za branjenjem vlastitog identiteta. Sve zajednice i kulture na neki način imaju dojam da se bore s jačima od sebe i da nepovratno gube svoju baštinu.

„Kome onda pripada svijet? nijednoj rasi posebno, nijednoj naciji posebno. Više nego u drugim trenucima povijesti, on pripada svima onima koji žele u njemu isklesati jednu nišu. On pripada onima koji žele shvatiti nova pravila igre – koliko god ona zbnunjivala – da bi ih iskoristili kao svoju prednost.“¹²

Iz svega do sada rečenoga, može se zaključiti kako globalizacija promatrana iz društvenog aspekta istovremeno predstavlja i stvarnu prijetnju kulturnoj različitosti, ali i niz mogućnosti za njihovo očuvanje jer kulture danas ipak imaju priliku boriti se za svoje preživljavanje, dok su u prošlosti samo iščezavale. Autor Maalouf (2002)¹³ globalizaciju uspoređuje s otvorenom arenom u kojoj se istovremeno odvijaju tisuće viteških borbi i u koju se svatko može uključiti vlastitim mačem.

Kako navodi Lončar, kulturološka društvena i ekološka strana globalizacije često su zanemarene u odnosu na ekonomsku i političku stranu iako im se u novije vrijeme nastoji posvetiti veća pažnja pa tako sve značajniju ulogu imaju i antiglobalisti među kojima su borci za ljudska prava, prava životinja itd.

Proces stvaranja novih nacija snažno je u vrijeme globalizacije pokrenuo i doveo u pitanje smisao identiteta, posebice kada je riječ o međunarodnoj političkoj sceni. Kako stvarati, graditi nacionalni identitet i pripadnost jednoj kulturi, kako spoznavati vlastita obilježja, posebnosti i mogućnosti, kako tražiti drukčije okvire svog postojanja i djelovanja bila su pitanja s kojima su

¹² Ibid., str.115.

¹³ Ibid.

se suočile Afričke zemlje nakon postizanja neovisnosti.¹⁴ Takvih slučajeva i danas ima puno, kolektivni identitet se smatra nepromjenjivim, ali se može reći kako se on ipak nadograđuje, te kako na njega svakako utječu brojne promjene. Sljedeća faza promišljanja problematike o stvaranju identiteta na međunarodnoj sceni 80-ih godina prošlog stoljeća bio je novi međunarodni ekonomski poredak koji je težio za promjenom odnosa u suvremenom svijetu.

Razvoj se prije razumijevao kao integralni proces koji obuhvaća uključivanje golemih čovječanstva u osmišljavanje i određivanje nove kvalitete života što danas definira nove okvire individualnog i kolektivnog identiteta. S globalizacijskim i integracijskim procesima ponovno je potaknuto pitanje identiteta kao jedno od temeljnih razvojnih pitanja kroz koje posredno dolazi do izražaja potreba reinterpretacije suvremenog svijeta.¹⁵ Mnogi si znanstvenici danas postavljaju pitanje o tome što identitet zapravo nekome predstavlja, a puno se raspravlja i o nacionalnom identitetu. Stvarajući postavke i uvriježena pravila kroz nacionalni identitet smatra se kako se stvara otpor prema drugim kulturama. Jačanjem nacionalnog identiteta u mnogim državama mnoge se kulture osjećaju ne prihvaćeno. Neki mondijalistički diskursi preporučuju izjednačavanje kulturnih razlika s namjerom da se dugoročno kriminalizira kulturna, etnička, regionalna i vjerska posebnost, koja se smatra odgovornom za otpor globaliziranom društvu. Proces globalizacije danas jasno smanjuje i lepez jezika kojima je namijenjeno da nadžive određene stvari, te da idu u koštac s tradicijama, običajima, vjerama i manjinskim kulturama.¹⁶ Današnje strategije protiv izoštravanja svakog pojedinog nacionalizma žele da se potakne stvaranje velikih regionalnih skupina u kojima će malo po malo nestajati osobitosti i brojne razlike. Ipak, koncept nacije dio je tog velikog nastojanja.¹⁷ Sukladno tome današnje manjine sve više su izložene suprotstavljanju sa velikim nacijama, iako se kroz brojne zakonske regulative smanjuje ipak vidljiva napetost. Bez obzira na sve više Konvencija koje govore o različitim pravima manjina, te pružaju potporu svim kulturama u svijetu je ipak vidljivo gdje se najviše ulaže i tome slično. U vremenu globalizacije manjinski jezici su žrtvovani od strane i zbog ekonomske i političke učinkovitosti.

¹⁴ Cvjetičanin, B. (2014): *Kultura u doba mreža: ogledi o kulturnoj politici*. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str.26.

¹⁵ Ibid., str.26.

¹⁶ Benjak, M.el.al. (2005): *Bez predrasuda i stereotipova: interkulturalna komunikacijska kompetencija u društvenom i političkom kontekstu*. Rijeka: Izdavački centar, str.25.

¹⁷ Ibid., str.26.

2.4. Obilježja multikulturalizma

Multikulturalizam podrazumijeva postojanje mnogobrojnih kultura na nekom teritoriju, odnosno označava kvantitativnu i statičnu dimenziju višekulturalnosti. Ciljevi multikulturalizma su:

- Usvojiti temeljne pojmove u području međukulturalnih odnosa i kulture; razumjeti svoja obilježja i obilježja tuđih kultura, kao i kulturne različitosti svijeta;
- Razumjeti pretpostavke i načela kojim funkcioniraju kulturno pluralne zajednice;
- Razvoj višekulturalnog ili otvorenog identiteta koji je skladan s potrebama demokratske i kulturno pluralne zajednice, uključujući višejezičnu kompetenciju te kulturnu osjetljivost;
- Razumjeti posljedice diskriminacije drugih kultura te razvoj nestereotipnog mišljenja, antipredrasudnih stavova, solidarnosti i snošljivosti.

Vladajuće kulture danas zapravo ne vide ostale kulture i njihove potrebe. One se razvijaju pred njihovim očima na ovaj ili onaj način, ali vladajuće kulture zapravo nemaju potrebu za razumijevanjem manjinskih kultura. Kada se počnu za njih zanimati to se odnosi na najmanju mjeru i to najčešće kako bi vidjeli na kojoj udaljenosti ih mogu držati. Multikulturalizam je danas prisutan u svakoj državi, te se ponajviše u medijima govori o razumijevanju i srastanju jedne kulture s drugom. Već samo nametanje nekoj zajednici različitog jezika za ostvarenje njezinih potreba i izvođenje njezinih osnovnih djelatnosti svakako uključuje podjarmljivanje.¹⁸ Što je veća kulturna udaljenost među različitostima pojedinih kultura, što se njihova „polja iskustva” manje preklapaju, teža je izgradnja interkulturalnog dijaloga. Zbog toga treba razumjeti kulturu kao sveopću komunikaciju koja dovodi u interakciju različite identitete, stavlja ih u akulturacijski ili interkulturalni odnos.¹⁹ Kulturni relativizam označava toleranciju prema ostalim kulturama i smatra da je svaka kultura za sebe autonomna. Ipak potencijalno može veličati samo te posebnosti kao što kulturni univerzalizam sa svojim progresivističkim pristupom te može neopravdano umanjiti nacionalne i kulturne posebnosti.²⁰ Multikulturalizam danas, kao i interkulturalna komunikacija treba donositi prednosti i mogućnosti za napredak. Treba se samo bolje razumjeti kultura, ostvariti dijalog, te poticati mlade generacije na poštovanje i razumijevanje različitih od sebe.

¹⁸ Ibid., str.41.

¹⁹ Miliša, Z. (2008): „Uloga medija u razvoju interkulturalne komunikacije.“ *Pedagogijska istraživanja*, vol.5.no.2., str. 219-229.

²⁰ Ibid.

2.5. Globalizacija – interkulturalna utopija

Višestruki procesi globalizacije značajno su transformirali svijet – i kulturološki i materijalno. Globalizacija obično podrazumijeva procese koji su vidljivi na širem geografskom području u odnosu na ono na kome se nalaze određena država ili lokalna zajednica, i na koje državne granice i državne političke mjere imaju jako mali ili skoro nikakav utjecaj. Diskurs globalizacije dobiva na značenju 80-ih godina 20.stoljeća u kontekstu zapadnog društva. No, bitno je napomenuti da analiza globalizacije ovisi od ugla iz kojega se promatra. Politička globalizacija pretpostavlja novo shvaćanje identiteta i zajednice kao i promoviranje novih oblika upravljanja političke akcije, dok je kulturološka globalizacija povećana homogenizacija koja ima za posljedicu da se ikone (američke) popularne kulture (McDonalds, Coca-Cola i sl.) mogu naći posvuda. Upravo stoga se globalizacija često kritizira kao „amerikanizacija“ i „kulturni imperijalizam“ i govori se o „novom svjetskom poretku“ koji označava politički, ekonomski i kulturološki imperijalizam dominantnih nacija svijeta. Taj se poredak često krivi za novonastala zla jer restrukturiranje društva od strane korporativne globalizacije je sve više destruktivno po sam život. Kada je u pitanju percepcija globalizacije kao pozitivnog procesa, u tom se kontekstu spominju fenomeni koji se mogu iskoristiti za sveopće poboljšanje života ljudi (bolja informiranost, međunarodna suradnja, ekonomsko-političke kooperacije i sl.). potrošači često uživaju u dobrobitima globalizacije, kao što su korištenje uvezenih roba i usluga, uključujući proizvode popularne kulture i razne turističke ponude. Dakle, globalizacija se povremeno ocjenjuje kao nešto dobro i pozitivno, a nekad kao nešto loše i negativno. Postoje i neslaganja je li diskurs globalizacije sam po sebi „dosta optimističan“ ili se radi o „negativnim posljedicama“.²¹

Mnogostruke utopijske²², etopijske²³ i distopijske²⁴ teme prate diskurs globalizacije, uključujući i priču o globalizaciji koja je:

„...povezana sa ideološkim diskursima modernosti i modernizacije, gdje se još od Sen-Simona i Marksa, preko Habermasa i Parsonsa, modernizacija i globalizacija tumače i promoviraju u kontekstu napretka, inovacije i novine, i kao generalno povoljna negacija tradicionalnog, starog i nadmašenog. Ovakav diskurs globalizacije se globalno predstavlja kao progresivna

²¹ Milojević, I. (2011): „Globalizacija, konflikt, interkulturalnost: stari identiteti i identiteti u nastajanju“, *Interkulturalnost*, vol.1.no.2., str.8.-26.

²² Utopija = najbolje moguće (savršeno) mjesto (ili društvo)

²³ Etopija = bolje, poboljšano mjesto/društvo

²⁴ Distopija = najgore moguće mjesto/društvo

modernistička snaga, dok lokalno istovremeno podrazumijeva zaostalost, sujeverje²⁵, ugnjetavanje tradicijom i nedovoljnu razvijenost.”²⁶

U kontekstu toga tradicionalniji identiteti se vide kao prepreka na putu k općem društvenom i globalnom razvoju. Čuvari tradicije ne žele stvaranje novih identiteta, koji su ujedno i uzrok i posljedica društvenog razvoja, i teže održavaju diskurzivno predstavljene „vanvremenske“ identitete koji su trenutno dominantni, a nikako nisu jedini mogući. Samostalna konstrukcija vlastitog identiteta postaje gotovo nemoguća i jedina opcija koja individui preostaje je identifikacija sa unaprijed stvorenim etničkim kolektivnim identitetom koji se konstruira kao jedini „realni“.²⁷

S obzirom na to da su procesi globalizacije doveli do globalnog slabljenja etničkih kolektivnih identiteta i do stvaranja novog prostora za samostalnu konstrukciju vlastitog identiteta po nekim drugim normama, diskurs tradicionalista zahtjeva povratak na „izgubljeno“, „staro“, „oslabljeno“ i „napadnuto“. Zato, u kontekstu kada je globalizacija predstavljena kao napad na ekonomsku samostalnost i lokalnu samoupravu (percepcija negativnog utjecaja globalizacije na političku i ekonomsku sferu društva), jezične i kulturološke specifičnosti lokalnog područja (percepcija negativnog utjecaja globalizacije na nacionalnu i lokalnu kulturu), pa čak i kao napad na opstanak određene lokalne zajednice (percepcija negativnog utjecaja globalizacije na demografiju područja), tradicionalni (npr. plemensko-nacionalistički, etnički) identiteti se često promoviraju i slave. To i promoviranje slavljenje doprinose njihovom ojačavanju, pa zato postoje i određena tumačenja po kojima su procesi globalizacije doveli do jačanja „zaboravljenih“ starih identiteta. No, to promoviranje i slavljenje tradicionalnih identiteta često je puno konfliktnih situacija i nasilja, jer se fluidne granice identiteta koje postoje u stvarnosti moraju svesti u puno uže okvire, koje postoje i mitološki i ideološki. U situacijama gdje dolazi do velike društvene promjene, nesigurnosti i fluidnosti, tradicionalni identiteti se promoviraju kao neka vrsta spasa, vraćanja u zamišljene povijesne periode koji se konstruiraju kao superiorniji od trenutnog povijesnog trenutka.²⁸

Brze i velike društvene promjene, tzv. „šok budućnosti“ definiran je kao situacija u kojoj dolazi do prevelike promjene u previše kratkom vremenskom razdoblju, a pogoduje stvaranju kolektivne i individualne psihologije, gdje se kao utopija i etopija ne vidi više drugačija

²⁵ Sujeverje = vjerovanja da su zbivanja u budućnosti uzrokovana određenim magijskim radnjama

²⁶ Cvetkovich, A., Douglas K. (1997): *Articulating the Global and the Local*, Boulder, Colorado: Westview Press, str.13.-14.

²⁷ Milojević, I. (2011): „Globalizacija, konflikt, interkulturalnost: stari identiteti i identiteti u nastajanju“, *Interkulturalnost*, vol.1.no.2., str.8.-26.

²⁸ Ibid.

budućnost, već umjesto toga budućnost kao ponovljena prošlost. U stvarnosti „vraćanje na staro” gotovo nikada nije moguće, i jedino rješenje je pronalazak novih strategija, zajedno sa m novih identiteta, kako bi se prikladno odgovorilo na novonastale promjene. Međutim, u situaciji u kojoj se javlja „šok budućnosti”, ovakav fleksibilniji pristup je pod velikim udarom materijalnih i psiholoških napora da se buduća utopija i etopija definiraju kao povratak na izgubljeno zlatno doba, karakteristično prije svega po navodnoj sigurnosti i stabilnosti, uključujući i navodnu stabilnost tradicionalnih (ne samo etničkih, već i starosnih, rodnih i sl.) identiteta.²⁹

Globalizacija i informacijsko, tehnološko i postindustrijsko društvo uvodi novi pojam, odnosno nove identitete, tzv. kiborge. Kiborg je sažeta slika i opipljive stvarnosti i imaginacije. Kiborzi predstavljaju zajedničko djelovanje ljudskog i tehnološkog, tijela i stroja, organskog i vještačkog. U pitanju je napor u utopijskoj tradiciji zamišljanja svijeta, koji je možda i svijet bez geneze, ali istovremeno i svijet bez kraja. Kiborg je biće posvećeno ironičnom, parcijalnom, intimnom, i perverznom, ono je opozicijsko, utopijsko i biće bez nevinosti. Kiborge ne zanimaju tradicionalne podjele, tradicionalni identiteti ni hibridni identiteti koji se konceptualiziraju kao biološki. Njihova manifestacija javlja se u novom, geografski globalnom cyber-prostoru kao i svuda gdje tehnološke inovacije održavaju biološko tijelo u životu ili mu povećavaju učinak, dakle, gdje god dolazi do bliskog kontakta između ljudi i strojeva. Cyber-prostor nastanjuju kiborzi, kada je u pitanju konstrukcija identiteta, a ujedno predstavljaju i jednu vrstu utopije:

„Rasa ne postoji. Rod ne postoji. Starost ne postoji. Slabost ne postoji. Jedino što postoji su umovi. Utopija? Ne, Internet“.³⁰

Ograničenja koja postoje u materijalnom svijetu, ne postoje u cyber-prostoru, jer tu svatko može stvarati svoj identitet onako kako želi. Osoba u cyber-prostoru može sebe multiplicirati, primjerice može stvoriti više identiteta u socijalnim medijima. Rasa se u cyber-prostoru ili u potpunosti briše ili upotrebljava kao nešto egzotično. Identitet dominantne društvene grupe se unaprijed podrazumijeva, a tzv. „neutralnost“ je definirana u skladu s markerima dominantnih identiteta koji postoje lokalno i globalno u „realnom“, odnosno materijalnom svijetu.

Skeptici utopijske verzije cyber-prostora i slobodnih cyber-identiteta tvrde da se ograničenja koja postoje u realnom (materijalnom) svijetu, ne mogu lako izbrisati, i da se svi

²⁹ Ibid.

³⁰ Trend, D. (2001): *Welcome to Cybershool: Education at the Crossroads in the Inforamtion Age*, Oxford: Rowzman Littlefield publishers, inc., str.33.

problemi u vezi s identitetom i politikom identiteta koji postoje u realnom društvu prenose i na virtualni. Distopijska verzija analize cyber-prostora smatra da ono samim svojim postojanjem doprinosi slabljenju realnih zajednica.³¹

2.6. Antiglobalizacijski pokreti

Postoje oni koji ističu prvenstveno pozitivne strane globalizacije, ali i oni koji naglasak stavljaju na one negativne. Te negativne strane odnose se prije svega na nejednako raspodjelu dobara, tj. na povećanje razlike među onima koji imaju i koji nemaju, te na ubrzano i nepromišljeno iskorištavanje prirodnih resursa. Iz toga se razloga javljaju grupe i pokreti usmjereni na stvaranje manjih samoodrživih zajednica u svakome pogledu, sposobnih za kreiranje politika koje bolje odgovaraju njihovim potrebama i vode više računa o prirodnim i kulturnim posebnostima. Takvi se pokreti nazivaju antiglobalizacijskima, a pojedinci koji u njima sudjeluju antiglobalisti.

Kako navodi Lončar³², jedan od najčešćih odgovora na globalizaciju u tome smislu je regionalizam, patriotizam i nacionalizam, čiji je cilj upravo spomenuto očuvanje nacionalne i kulturne posebnosti, te zaštita ekonomske neovisnosti. Ovakve pokrete potiče i neizvjesnost koju sa sobom nose globalne tvrtke, ekonomija i globalizacija, kao i razvoj svijeta u obliku jedinstvenog sustava.

Kako se razvijao globalizacijski pokret/proces, tako je jačao i onaj antiglobalizacijski s ciljem ukazivanja na sve nejednakosti koje su se javile kao posljedica globalizacije. Također, jedna od značajnijih karakteristika antiglobalizacijskih pokreta je i borba protiv politike međunarodnih institucija poput Svjetske banke i MMF-a. Pokret je najviše svojih sljedbenika dobio na Zapadu, u zemljama koje su razvijenije gdje se prvo javila svijest o nedostacima globalizacije.

Jedan od glavnih problema kod ovakvih pokreta je nedovoljna ujedinenost antiglobalista koji djeluju na različitim područjima i nemaju jasnu jedinstvenu politiku koja bi vodila njihove aktivnosti pa se cijeli pokret često doima konfuznim i nejasnim, navodi Lončar.

No bez obzira na to, utjecaj je antiglobalista osjetan na pojedinim područjima, tj. u određenim svjetskim odlukama i politikama moćnika, npr. Antiglobalistički prosvjed u Seattleu 1999. godine i u Genovi 2001. godine, koji su organizirani povodom konferencija WTO-a.

³¹ Milojević, I. (2011): „Globalizacija, konflikt, interkulturalnost: stari identiteti i identiteti u nastajanju“, *Interkulturalnost*, vol.1.no.2., str.8.-26.

³² Lončar, J. (2005): „Globalizacija : pojam, nastanak i trendovi razvoja“, *Geoadria: glasilo Hrvatskoga geografskog društva Zadar i Odjela za geografiju Sveučilišta u Zadru*, vol.10.no.1., str. 91-104.

Antiglobalizacijski pokret možemo definirati kao pokušaj djelovanja nasuprot uočenim negativnim aspektima globalizacije. Kao što je već rečeno, sam je pokret poprilično heterogen i u svojim unutrašnjim strukturama nejasan. "Prema tome, iznijansirani pojmovi obuhvaćaju antikapitalističku/ antikorporativnu alternativnu globalizaciju. Njegovi sudionici mogu koristiti pozitivne izraze poput 'globalna pravda' ili 'pokret za poštenu trgovinu'; ili 'pokret za Globalnu Pravednost i Solidarnost'; ili 'Pokret svih Pokreta'; ili jednostavno 'Pokret'; ili 'antikorporativni kapitalistički pokret'."³³ Neki autori smatraju kako antiglobalizacijski pokret zapravo nije u velikoj mjeri suprotnost globalizaciji već predstavlja oporbu određenom načinu na koji se ona odvija.

Postoji, dakle, nekoliko osnovnih razloga zbog kojih su se javili antiglobalizacijski pokreti, a iz kojih ujedno proizlaze i osnovne karakteristike takvih pokreta: rast socijalne nepravde, uništavanje okoliša, MMF, Svjetska banka i WTO, globalne korporacije,...³⁴

³³ Vujadinović, D. (2009): „Globalno civilno društvo kao koncept i praksa u procesima globalizacije“, *Sythesis philosophica*, vol.24, no.1., str.79.

³⁴ Šimleša, D. (2004): *Antiglobalizacijski pokreti*, Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

3. KOMUNIKACIJA, MEĐULJUDSKI ODNOSI I ETIKA U POSLOVANJU

Komunikacija, međuljudski odnosi i etika u poslovanju jako su bitne odrednice svakog poslovanja i bez njih niti jedno poduzeće ne bi moglo normalno funkcionirati. Zato je u sljedećim cjelinama objašnjeno na koji način poslovanje mora funkcionirati i što sve mora sadržavati kako bi bilo uspješno.

3.1. Pojam komunikacije

Pojam komunikacija potiče od latinskih riječi *comunis, ae.f.* što znači zajednički, odnosno *communicare* – uopćiti, učiniti općim.³⁵ Komunicirati ustvari znači podijeliti informaciju s nekim, s uvjetom da svi sugovornici tijekom razmjenjivanja izrečenih misli i značenja tih misli ispravno shvati, interpretira i razumije informaciju koju je primio, te da povratno da odgovor na tu informaciju. Kako bi komunikacija bila uspješna, a poruke uspješno prenesene, tijekom procesa komunikacije trebao bi se odvijati bez ikakvih smetnji. Komunikacijom se prenose ideje, misli, odnosno poruke koje sudionici prenose, ali komunicirati se može i putem globalne mreže, tj. interneta, uz pomoć kojeg se poruke prenose brzo i lako kroz prostor i vrijeme prostor. Ovakav se način komunikacije sve više koristi u današnje vrijeme digitalne, odnosno internetske generacije, gdje je ovakva vrsta komunikacije sve više zastupljenija. Komunikacija je neprekidno prisutna svugdje i uvijek, ne može se izostaviti iz bilo kojeg područja i segmenta ljudskog djelovanja i života. S komunikacijom se susrećemo što god radili, gdje god išli, na primjer prilikom kupnje namirnica u trgovini. Vještina komunikacije je individualna.

3.2. Pojam poslovne komunikacije

Poslovna komunikacija označava sve oblike komunikacije koji se koriste unutar organizacijske strukture kompanije ili institucije. Ona služi boljoj realizaciji poslovnih planova te u promicanju proizvoda i njegovih kvaliteta. Komunikacija predstavlja temelj odnosa u organizaciji i može određivati uspjeh ili neuspjeh kompanije. Kako bi se posao mogao obavljati svaki zaposlenik mora odašiljati i primati informacije. Uloga svakog pojedinca na planu poslovnog komuniciranja je povezana s razumijevanjem poslovnog konteksta kao najvažnijeg dijela javnog života. Poslovno komuniciranje označava komuniciranje u poslu a služi izoštravanju svih sposobnosti kako bi pojedinac mogao imati pragmatičniji pristup.

³⁵Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008): *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Studio HS internet d.o.o.; EFOS, str.8.

Pragmatičniji pristup te povećanje sposobnosti pomaže u tumačenju konkretne poslovne situacije. Na takav način se određena poslovna odluka može donijeti ispravno ili pogrešno ovisno o stupnju shvaćanja konteksta.³⁶

Poslovna komunikacija razlikuje se od ostalih oblika komunikacije po tome što je povezana sa poslovanjem pojedinaca, grupa ili organizacija i cilj joj je ostvariti određene poslovne rezultate.³⁷

Komunikacija ima ulogu uz osiguravanje razmjene informacija unutar organizacije, i ulogu omogućavanja razmjene informacija između organizacije i njezine okoline, a to uključuje kupce, dobavljače, dioničare, vlade, itd. Menadžeri putem razmjene informacija postaju svjesni da su bitne potrebe kupaca, dostupnost dobavljača, državne regulative, zahtjevi dioničara i briga za zajednicu. „Komunikacijska organizacija u interakciji sa svojim okruženjem postaje otvoreni sustav.“³⁸

Poslovna komunikacija, jednako ona unutar kao i ona izvan organizacije, doživjela je revolucionarne promjene u jako kratkom vremenu. Primjena elektronskih sustava komunikacije pojednostavila je i ubrzala protok informacija. Kvaliteti poruke doprinose provjera pravopisa usavršavanje softvera za obradu teksta, prikladnost leksičkog odabira, stila i gramatike. Elektronska komunikacija potvrdila je potrebu za globalnim jezikom, izmijenila je način uporabe jezika te tako nametnula nove jezične i komunikacijske oblike. Najočiti primjer je elektronička pošta koja koristi kombinaciju pisanog i govornog medija. Njezina obilježja su neformalnost i neposrednost, pošiljatelj započinje s povodom komunikacije bez okolišanja. Svijest poslovnog čovjeka o mogućnostima i potrebama komunikacije podigla je nova tehnologija. „Kvaliteta poslovne komunikacije postaje predmetom tržišne utakmice, što se najočitije manifestira izjavama o misiji organizacije, sloganima o komercijalno-propagadnim porukama.“³⁹

Moguće je razlikovati usmeno, odnosno govorno ili verbalno izražavanje, kontakti, odnosno neverbalni izričaj, pismenu komunikaciju te elektronsku, odnosno e-komunikaciju u poslovnom svijetu.

³⁶ Ibid., str.20.

³⁷ Alujević, S. (2017): *Komuniciranje u funkciji poslovanja*. Tivat: Fakultet za mediteranske poslovne studije Tivat, str.1.

³⁸Ibid., str.20.

³⁹Ibid., str. 21.

3.3. Sudionici u komunikaciji

Model komunikacije zahtijeva sudjelovanje najmanje dvije osobe, a odvija se u dva smjera. Pri komunikacijskom događaju sudionici imaju dvije uloge, ulogu pošiljatelja i ulogu primatelja. U ulozi pošiljatelja su kada svoj stav, podatak, informaciju, misao šalju ostalim sugovornicima u obliku poruke te čekaju odgovor, odnosno povratnu informaciju. U ulozi primatelja su kada aktivno slušaju, primaju poruku uz interpretaciju, i prije svega razumiju primljenu poruku, te odašilju uzvratni odgovor.

Uspješnost komunikacije ovisi o, ne samo sebi samom i komunikacijskim sadržajem, već i o sugovornicima, „jer njihova prethodna iskustva i davanje zajedničkih istih ili sličnih značenja poruci u velikoj mjeri utječu na uspješnost komunikacijskog događaja.“⁴⁰

Primatelj reagira pozitivnim odgovorom kada shvati i razumije što mu je pošiljatelj poruke želio poručiti. Međutim, može, pod utjecajem raznih čimbenika, odgovoriti i negativno, za koje se kaže da su smetnje u komunikacijskom kanalu. Uspješna komunikacija manifestira se pozitivnim odgovorom pri povratnoj vezi.

3.4. Važnost poslovne etike

Etičnost u poslovanju spominje već Benedikt Kotruljević u svome djelu „O trgovini i savršenom trgovcu“ te ističe kako „trgovac mora biti čestit ne samo djelom nego i mišlju, čvrst duhom i stanovit čovjek koji nikada neće pomisliti na prijevaru. Stoga bankrotirani trgovci nikada više ne bi smjeli uživati vjeru i povjerenje a osobito oni koji su pali pod stečaj namjerno, jer tko se jedanput pokazao zao, pretpostavlja se da će i ostati. Takvog treba smatrati nečasnom osobom i izopačiteljem trgovine“⁴¹. Kotruljević je spomenuto djelo napisao davne 1485. godine te je već tada definirao pojam savršenog trgovca, a kao jednu od njegovih temeljnih karakteristika navodi i etičnost u poslovanju.

Navodeći kako će osoba koja se jednom pokaže nečasnom u smislu da prevari, iznevjeri ili izda, biti dugoročno označena kao takva kako u privatnom tako i u poslovnom životu. Sukladno tome, postoje društvene etičke norme kojih se potrebno pridržavati kako bi pojedinac, skupina ili poduzeće ostavili dobru sliku o sebi predstavljajući se drugima. Takve etičke norme sadržavaju odrednice bontona i pravila ponašanja čijim se pridržavanjem postiže dugoročno

⁴⁰Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008): *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Studio HS internet d.o.o.; EFOS, str.10.

⁴¹Martinović, M., Jurković Majić, O. (2009): „Etički izazovi globalnom marketingu“. *Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti*, vol.64 no.1, str. 33-51.

održiv način poslovanja. Takva pravila proizlaze iz tumačenja o tome koja su dobra ili poželjna, a koja loša ili nepoželjna ponašanja. Područja u kojima se razmatraju pitanja etičnosti su:⁴²

- Osobne i društvene prirode,
- Javni moral i privatne potrebe,
- Etika općeg dobra i osobnih interesa,
- Viši ciljevi ljudske zajednice,
- Trenutni probici te koristi bliskih ciljeva,
- Smisao dugoročnog djelovanja.

U 20.stoljeću, suradnjom ekonomije i etike, razvila se znanstvena disciplina poslovne etike. Mnoge organizacije stavljaju sve veći naglasak na donošenje etičkih kodeksa i razvoj politike društvene odgovornosti poduzeća, a etika postaje nužna sastavnica djelovanja svakog poduzeća, odnosno organizacije.

Poslovnu etiku nije moguće definirati bez pojašnjenja pojmova morala i etike. „Moral se definira kao skup pravila određenog društva i društvene klase o načinu i sadržaju ljudskih zajednica i međusobnih odnosa“⁴³, dok je etika teorijsko promišljanje tog odnosa. Poslovna etika proizlazi kao primijenjeni dio etike, a može se okarakterizirati kao „primjena etičkih vrijednosti na poslovnu praksu, pri čemu se primjenjuje na sve aspekte poslovnog odlučivanja, od strateških odluka do ponašanja prema kupcima i dobavljačima.“⁴⁴

Poslovna etika je „način komuniciranja, koncipiranja, izvođenja i sklapanja poslova u istovremenom skladu sa sociološkim, prirodnim, biološkim i duhovnim zakonitostima čovjeka i njegovog okruženja ili, na jednostavniji način, poslovna etika može se objasniti kao prirodno vođenje poslova odnosno poslovanje u skladu s prirodom.“⁴⁵

Poslovna etika se može shvatiti i kao skup moralnih pravila i vrijednosti koji utječu i usmjeravaju ponašanje pojedinaca ili grupa u odnosu na nešto što je dobro ili loše.

Ljudi se svakodnevno u životu, a da toga nisu ni svjesni, stalno suočavaju s donošenjem nekih svojih etičkih odluka, te se preispituju oko nekih moralnih vrijednosti. Ne moraju to uvijek biti svakodnevne političke informacije, nego i one informacije kojima su svi opterećeni od strane različitih tvrtki koje se objavljuju putem medijskih sadržaja, zatim određeni odlasci u kupovinu gdje se svi susreću sa brojnim nedoumicama oko različitih proizvoda, lošim deklaracijama, čudnim rokovima trajanja, lažnim informacijama, malim nečitljivim slovima.

⁴² Osredečki, E. (2003): *Poslovno komuniciranje i poslovni bonton*. Samobor: Naklada EDO, str. 41.

⁴³ Aleksić, A. (2007): “Poslovna etika – element uspješnog poslovanja”. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, vol.5.no.1., str.420.

⁴⁴ Ibid., str.421.

⁴⁵ Bebek, B., Kolumbić, A. (2005): *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija d.o.o., str.8.

Kada se sagleda cijeli niz informacija, ljudi svakodnevno sami preispituju ono što vide i čuju, zato kao potrošači i konzumenti informacija i sami koriste etiku kako bi preispitali svoje postupke koji su doveli do onoga sa čime se suočavaju i preispituju vlastita moralna načela oko onog što su doživjeli. Isto tako postoji i druga strana odnosno druge osobe koje plasiraju te proizvode i informacije, te se postavlja pitanje zašto ta druga strana nije to primijetila.

Zbog toga se može reći da etika ima jako važnu ulogu u odlučivanju i donošenju odluka u svakoj tvrtki.

Postoje dvije razine etike koje daju pravac za primjenu u poslovnoj etici:

- Deskriptivna ili opisna etika;
- Normativna ili preskriptivna etika

Iz samoga naziva može se vidjeti da „Deskriptivna ili opisna etika nastoji što vjernije opisati moralno ponašanje ljudi, njihova moralna vjerovanja i vrijednosti te nastoji pronaći odgovor na pitanje koji su izvori morala, koja je prava narav morala i moralnih iskaza /.../ pogotovo je važan izvor spoznaje o mogućim moralnim situacijama, pravilima i rješenjima i samim time veoma važna za poslovnu etiku.“⁴⁶

Za razliku od deskriptivne, „normativna ili preskriptivna etika ne bavi se samo onim što jest, nego i onime što bi trebalo biti /.../ Normativna etika daje načela i smjernice te nudi rješenja u određenim životnim situacijama, što znači i situacijama na koje nalazimo u poslovnoj etici. Poslovna etika u konačnici želi razdvojiti dobro i zlo u poslovanju, a to može samo sustavnim promišljanjem čiji su rezultat kriteriji za moralno ispravno ponašanje.“⁴⁷

U svim područjima etike primjenjuju se ove dvije razine, također može se reći da se i vrste etike, koje se primjenjuju, prema tim vrstama primjenjuju i u poslovnoj etici. Vrste etike su: individualna, društvena, profesionalna i organizacijska.⁴⁸

Individualna etika, kako govori i njen naziv, bazira se na tome da percepciju odgovornosti određuju osobni i vrijednosni standardi pojedinaca. Odgovornost se očituje kao odgovornost prema drugim ljudima u zajednici. Društvena etika ima za zadatak odrediti norme ponašanja svih članova zajednice u međusobnim odnosima s drugim ljudima te nastoji odgovoriti na pitanja koja se susreću u svakom širem društvenom kontekstu kao što je sama pravda, poštovanje između svih članova zajednice, te prava svakog pojedinca u zajednici. Profesionalna etika bavi se pitanjima kod obavljanja poslovnih aktivnosti. kako bi se sudionici trebali ponašati

⁴⁶ Krkač K. (2007): *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. Zagreb: Mate d.o.o./ZŠEM, str. 45.

⁴⁷ Ibid., str.46.

⁴⁸ Perić, J.: *Poslovna etika*, URL:

http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1_Poslovna%20etika_Uvod_25042012.pdf (13.03.2023.)

kod obavljanja poslovnih aktivnosti. Organizacijska etika ima za zadatak usmjeriti, uvjeriti i sagledati vlastitu odgovornost kako bi provedba same organizacije bila uspješna. U poduzeću posebnu ulogu ima menadžer kao glavni nosioc provedbe aktivnosti prilikom određivanja etičnosti poduzeća.

U današnje vrijeme velik je broj poduzeća, odnosno gotovo sva poduzeća imaju vlastiti etički kodeks koji predstavlja skup načela kojim se određuje ponašanje u nekom području društvenih odnosa⁴⁹. Moguće je reći i kako se etički kodeks odnosi na eksplicitnu pisanu izjavu o etičkim načelima, temeljnim vrijednostima, standardima kojima rukovodi određeno poduzeće ili organizacija u svojim aktivnostima i u svrhu postizanja svojih ciljeva⁵⁰. Također, etički kodeks definira načela i vrijednosti te daje smjernice kojih bi se zaposlenici i nadređeni trebali pridržavati u poslovnim odnosima i donošenju poslovnih odluka.⁵¹

Etički kodeks mora biti dostupan svim djelatnicima, imati podršku poslodavca i dosljedno biti primjenjivan. Rezultat toga je da će se ponašanje koje je prihvatljivo za poslovanje nagrađivati, dok će se neprihvatljivo ponašanje kažnjavati.

3.5. Značajke poslovne kulture

Postoje brojne definicije poslovne kulture. Može se shvatiti kao tradicionalan i uobičajen način razmišljanja koji dijele svi zaposlenici nekog poslovnog subjekta, a koje novozaposleni moraju naučiti i prihvatiti. Kultura poslovnih subjekata odnosi se zapravo na jedinstvenu konfiguraciju normi, uvjerenja, ponašanja i vrijednosti koje karakteriziraju model i način na koji pojedinci i grupe obavljaju svoje aktivnosti. Jednostavno rečeno, radi se o skupu značenja koji dijeli grupa ljudi. Kultura je model zajedničkih vrijednosti koje daju zaposlenima institucionalno značenje, kao i pravila ponašanja u svakodnevnom životu. Iz svega navedenog može se zaključiti da je poslovna kultura zapravo kolektivni um poslovnih subjekata, koji se temeljem zajedničkih normi i vrijednosti manifestira u neformalnim pravilima ponašanja i međusobnim odnosima. To je sustav vjerovanja, pretpostavki, normi i vrijednosti ponašanja, koje su članovi jednog poslovnog subjekta (ili zemlje) razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo te koji usmjeravaju njihovo ponašanje i mišljenje. Poslovna kultura obuhvaća duhovna i materijalna dobra, osobine koje čovjek nosi u sebi, a ogledava se u njegovu odnosu prema

⁴⁹ Komorčec, M. i sur. (2007): *Poslovne komunikacije 1*. Zagreb: Birotehnika, str. 62.

⁵⁰ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001): *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia, str. 32.

⁵¹ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2016): *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.59.

drugim ljudima, proizvedenim dobrima, radu i sredstvima za rad, prirodi, prema organizaciji i rezultatima rada.⁵²

3.6. Etika u komunikaciji

Uloga etike u općenitom životu je osigurati kvalitetnije funkcioniranje ljudskih zajednica, a jednako tako je potrebno tumačiti i poslovnu etiku koja osigurava kvalitetnije funkcioniranje zaposlenika u organizacijama, dobar imidž poduzeća, a posljedično i egzistenciju istog. Poslovnu etiku moguće je definirati kao „način komuniciranja, koncipiranja, izvođenja i sklapanja poslova u istovremenom skladu sa sociološkim, duhovnim, prirodnim i biološkim zakonitostima čovjeka i njegovog okruženja, odnosno poslovna etika je vođenje poslova u skladu s prirodom.“⁵³

Govoreći o komunikaciji u poslovanju, vidljivo je kako u današnje vrijeme postoje mnoga sredstva za komunikaciju, što je krajnji rezultat razvoja suvremene tehnologije koja to i omogućuje. No, unatoč tehnološkom napretku, usmena komunikacija je ipak najpracticiraniji oblik komuniciranja. Uobičajeni oblici usmene poslovne komunikacije su diskusija, razgovor, izvješćivanje i javno izlaganje.⁵⁴ Takvo komuniciranje poznato je i kao 'oči u oči' ili 'lice u lice' (*face to face*) komunikacija. Za razliku od npr. telefonskog ili računalnog komuniciranja u kojoj se sugovornici ne mogu međusobno vidjeti i nije moguće uočiti neverbalnu komunikaciju, u usmenoj se komunikaciji to itekako uočava. Upravo je iz tog razloga važno obratiti pažnju na odijevanje i pokrete tijela.

S obzirom da telefonska komunikacija isključuje fizički susret sugovornika, posebnu je pažnju potrebnu posvetiti paraverbalnoj te verbalnoj komunikaciji, i to na način da udovolji sljedećim zahtjevima:⁵⁵

- Uvijek se treba predstaviti,
- Razgovor bi trebao biti što kraći i efikasniji,
- Brzo javljanje na telefonski poziv (odgovoriti prije nego li telefon zazvoni četiri puta),
- Javljajući se na telefon treba zvučati razgovjetno, veselo, sretno i toplo
- Uzvratiti poziv ako se ne stigne odgovoriti na njega,

⁵² Ibid., str.127.-128.

⁵³ Bebek, B., Kolumbić, A. (2005): *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija d.o.o., str.7.

⁵⁴ Komorčec, M. i sur. (2007): *Poslovne komunikacije 1*. Zagreb: Birotehnika, str.120.

⁵⁵ Ibid., str.121.

- Obavljati sami svoje razgovore,
- Ne dozvoliti da netko beskonačno dugo čeka na telefonu,
- Ne primati pozive u prisustvu druge osobe,
- Ispričati se ako se nazove pogrešan broj,
- Osoba koja je prva nazvala mora i prva završiti razgovor.

Prethodno navedeni zahtjevi su samo od nekih odrednica pravila bontona kojih je potrebno pridržavati se prilikom telefonske komunikacije. Jednako poput telefonske komunikacije i računalna komunikacija isključuje svaki oblik fizičkog susreta sugovornika. Stoga i računalna komunikacija ima svoje zahtjeve kojima je potrebno udovoljiti:⁵⁶

- Svaki e-mail mora imati jasan naslov te pozdrav, završnicu i potpis,
- E-mail mora biti potpisan imenom i kontakt podacima,
- Tekst e-maila treba ograničiti na najviše dvadesetak redaka,
- Treba izbjegavati uporabu 'emotikona' u poslovnom dopisivanju,
- Odgovoriti na e-mail u roku od 24 sata,
- Ukoliko se izostaje iz ureda, utoliko je potrebno postaviti auto-odgovor koji sadrži takvu obavijest te zamjenski kontakt,
- Ako se namjerava poslati veći privitak, potrebno je provjeriti slaže li se primatelj e-maila s tim.

3.7. Načela komunikacije

Da bi se bolje razumio proces komunikacije potrebno je proći kroz njezina temeljna načela. Kroz ta načela zasniva se skoro svaka vrsta komunikacije danas. Stoga se treba danas voditi mišlju da svaka komunikacija može poslužiti vlastitom uspjehu posebno u interakciji s drugim ljudima. Načela komunikacije su:⁵⁷

- **Komunikacija je dinamičan proces** koji sadržava više značenja. Komunikacija nije fiksna, te se njome može označiti neki beskonačni proces i aktivnost koja traje. Komunikacija nije kao jedna slika, više je kao cijeli film. Prilikom ljudske komunikacije riječi i djela ne ostaju zamrznuti, nego ih odmah zamjenjuju druge riječi i djela. Svi sudionici mogu osjetiti dinamičnu prirodu komunikacije. Svi ljudi su pod utjecajem tuđih poruka, te se zbog njih stalno mijenjaju. Komunikacija se može usporediti i sa kulturom, jer je i kultura isto tako jako dinamična.

⁵⁶ Ibid., str.122.

⁵⁷ Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R. (2013): *Komunikacija između kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap, str.12.-14.

- **Komunikacija je i simbolična.** Tu se podrazumijeva činjenica da su ljudi ti koji stvaraju simbole. Time se omogućava svakodnevna interakcija stvaranja simbola. Simboli se upotrebljavaju, verbalni, jednako kao i neverbalni, kako bi se moglo shvatiti tuđe unutarnje stanje. Prenošenje kulture s naraštaja na naraštaj omogućava se upravo upotrebom tih simbola. Ljudi danas stvaraju, primaju, pohranjuju i vladaju simbolima zbog kulturne evolucije koja je trajala tisućama godina, te fizičke revolucije koja je trajala milijunima godina. Upravo tako spaja se komunikacija s kulturom. U današnje vrijeme sofisticiranog sustava omogućeno je korištenje svakakvih vrsta simbola kao što su zvukovi, znakovi na papiru, Braillovo pismo, tjelesne kretnje ili slike kako bi se predstavilo nešto drugo. Jako veliki broj ljudi ima mogućnost percipiranja slika u glavi čim čuju neke riječi.
- **Komunikacija je sistemska.** Svaka komunikacija sadržava posebne situacije, sustave i trenutke koji imaju utjecaj na sve što se komunicira i na značenja koja se pripisuju porukama. Može se reći na drugačiji način da komunikacija nije izolirana nego pripada dijelu nekog većeg sustava. Kao što kaže Littlejohn komunikacija uvijek ima svoj kontekst i upravo o tom kontekstu ovisi priroda komunikacije. To znači da pri određivanju riječi i djela koja će se stvoriti i značenja koja će se pridati simbolima koje stvore neki ljudi pomažu nam okruženje i situacija. Za komunikaciju se kaže da je sistemska zato što se sastoji od niza varijabli. Prva varijabla označava **mjesto**: to se odnosi na činjenicu da ljudi mijenjaju svoju komunikaciju i ponašanje ovisno o okruženju. Druga varijabla označava **prigodu**: isto tako važno je u kojoj se prigodi nalaze sudionici komunikacije jer to također utječe na njihovo ponašanje. Svaka različita prigoda ima sasvim drugačije oblike ponašanja, isto je i s kulturom jer svaka kultura ima drugačija pravila ponašanja. Treća varijabla označava **vrijeme**: često je zanemaren utjecaj vremena na komunikaciju. Vrijeme može utjecati na bilo koju komunikaciju na više načina, kao na primjer: Kako komunicirati s nekim tko ostavlja sugovornika da dugo čeka? Je li isto javiti se na telefon u dva sata ujutro kao i u dva sata popodne? Svi komunikacijski događaji odvijaju se u neprekidno i kontinuirano u vremenu i prostoru, a na svaku komunikaciju utječe količina vremena koju sugovornici imaju. Slijedeća varijabla označava **broj osoba**: Također broj osoba s kojim netko komunicira utječe na tijek komunikacije. Ljudi se osjećaju različito ovisno o tome pričaju li s jednom ili s više osoba odjednom, isto kao i kada netko priča sa njemu više ili manje poznatih osoba. Zadnja varijabla odnosi se na **komunikaciju koja uključuje donošenje zaključaka**: Ljudi stvaraju zaključke o drugima uz pomoć komunikacije

upravo zato što se ne može znati što drugi misle i što je u tuđim umovima. Takvi zaključci se donose na temelju slijedećih faktora kao što je jedna riječ, tišina, dugi govor, jednostavno kimanje glavom, pogled upućenih u smjeru sugovornika ili ipak u pogled odvrćen od sugovornika.

- **Komunikacija ima posljedicu.** Primanje i slanje poruka ima utjecaj na svaku uključenu stranu. Ovisno od koga se određena poruka i na koji način prima točno se zna kako će se prevesti njezino značenje tijekom razmjene. Svaka dobivena poruka ima različitu reakciju, neke poruke zahtijevaju određenu gestu ili neke slične stvari zbog čega u sudionicima izazivaju otvorene i primjetne reakcije.

3.8. Činitelji dobrih komunikacijskih vještina

Komunikacijske vještine od velike su važnosti u međuljudskim odnosima jer loša komunikacija vrlo često može biti razlog brojnih nesporazuma i problema. Da bi komunikacija bila uspješna poruke i informacije koje se razmjenjuju moraju biti razgovijetne, razumljive, konkretne i sadržajne.

Primjenom dobrih komunikacijskih vještina od svih sudionika koji se nalaze u istom u poslovnom okruženju može se očekivati i dobar poslovni rezultat, povećava se šansa za dobre međuljudske odnose i povećanje poslovnog uspjeha. Da bi se to omogućilo u nekoj organizaciji ili poslovnom timu poslovne ideje treba izraziti jasno i planski provoditi poslovnu komunikaciju. Poruke trebaju biti prezentirane što jednostavnije i shvatljivije svim sudionicima na koje se poruka odnosi u timu ili u organizaciji. Isto tako postoje određena korisna sredstva komunikacije, kao što su prodornost, nepopustljivost i upornost, ali naravno da sve ima svoje granice, jer nije prikladno da netko bude previše nepopustljiv jer to može rezultirati agresivnost kod pojedinaca. Jedna od najbitnijih stvari kod dobre komunikacije jest primiti i davati povratne informacije. Svi sugovornici tijekom komuniciranja utječu jedan na drugoga svojim porukama, te je potrebno biti ljubazan i poštovati granice prilikom pokušaja mijenjanja nečijih stavova.⁵⁸

Neka od načela uspješne komunikacije u određenoj situaciji komunikacije su sposobnosti objašnjavanja, razumijevanja i predviđanja događaja te prilagođavanje ponašanja toj situaciji. Kod komunikacije je bitno da bude prikladna, da sugovornici uvažavaju i pokazuju interes i zanimanje za tuđe stavove, te da sudionici budu usmjereni na osobu s kojom komuniciraju.

⁵⁸ Meštrović, A. (2013): *Komunikacijske vještine*, URL: <http://silvametoda.blogspot.com/2013/11/komunikacijske-vjestine.html> (17.03.2023.)

Komunikacijske vještine sastoje se od:

- Kognitivnih vještina, za koje je jako važno da prilikom komunikacije bude izražena empatija, odnosno sposobnost razumijevanja osjećaja druge osobe i pritom zadržavanja vlastitog stajališta. Isto tako važno je imati bogat rječnik da bi se u svakoj situaciji u komunikaciji uspjelo dočarati upravo ono što je potrebno. Samokritičnost je jako važna, kako bi se izbjegle eventualne greške i kako bi se ciljevi pravovremeno realizirali.
- Bihevioralnih vještina, kod kojih je važna interakcija sa sugovornicima, važno je aktivno slušati sugovornike i biti fleksibilan u ponašanju prema svim sudionicima razgovora.

3.9. Bonton u poslovanju (pravila poslovnog ponašanja)

Poslovni bonton definiran je kao skup općeprihvaćenih pravila ponašanja koja se temelje na društvenim normama i predstavlja važan segment poslovne kulture svake radne sredine. Cilj uspostavljanja bontona je usvajanje pravila i određenih standarda do određene razine u kojoj postaju dio normalnog ponašanja. Bonton uključuje iskazivanje poštovanja, kulture i pažnje u procesu komuniciranja, jednako u poslovanju isto kao i u privatnom životu. Temeljne komponente bontona uključuju:

- Izgled (prikladno odijevanje i njegovanost),
- Nastup (pozdravljanje, hijerarhija, oslovljavanje, predstavljanje, razumijevanje kulturoloških razlika),
- Komuniciranje (usputni razgovori, poslovna distanca),
- Ovladavanje specifičnim prilikama (darivanje, poslovna događanja, ponašanje za stolom).⁵⁹

Pravila poslovnog ponašanja moraju biti u znaku tolerancije i ljubaznosti.

3.9.1. Kašnjenje na sastanak

Maksimalan period kašnjenja bez obavijesti iznosi 10 minuta. Prilikom dolaska na sastanak nužno je rukovanje te podsjetiti posjetitelje na svrhu sastanka. Prilikom izlaganja nužno je pričati razgovijetno i razumno što znači da svaka rečenica mora biti logička sa zaključkom na kraju. Potrebno je izbjegniti ponavljanje istih fraza te je bespotrebno navoditi nepotrebne informacije. Nepotrebne informacije zbunjuju slušatelja te se gubi smisao same

⁵⁹ Osredečki, E. (2003): *Poslovno komuniciranje i poslovni bonton*. Samobor: Naklada EDO, str.132..

poruke. Izlagača se ne prekida i nedopustivo je upadanje u riječ. Ako postoje ikakve nejasnoće postoji način s kojim se može postaviti pitanje s kojim bi se tražilo pojašnjenje. Sastanci ne uključuju hranu te konzumiranje prehrambenih proizvoda već se preporučaju napitci kao što su kava ili voda. Prilikom sastanka pozivi ili primanje poziva nisu dopušteni te se od svakog sudionika traži isključivanje mobitela ili stišavanje tonova. Na kraju sastanka izlagač mora zahvaliti sudionicima te ih otpratiti, a za par dana treba poslati zapisnik sastanka sa izvedenim zaključcima i popisom nazočnih.⁶⁰

3.9.2. Poslovno odijevanje

Svrha odijevanja usklađena je s vrstom prigode ili događaja za koju se pojedinac odijeva, stoga se razlikuju određeni stilovi odijevanja poput: sportski, radni, elegantni, svečani i mnogi drugi uključujući i poslovni stil. Odijevanje predstavlja jednu od komponenti poslovnog bontona te je vrlo važno pridržavati se pravila oblačenja sukladno onome kako radno mjesto pojedinca to zahtijeva. Naime, poslovna odijevanja razlikuju se među poduzećima, no zajedničko svima je da oblačenje predstavlja sredstvo komunikacije. Sukladno tome, razlikuju se primjereni i neprimjereni načini oblačenja. U neprimjerenom odijevanju ubrojani su komadi odjeće koji imaju sportska ili erotska obilježja te pretjerano svečani ili elegantni stilovi. Kako bi se izbjegli takvi problemi prilikom predstavljanja vlastitog poduzeća, važno je odrediti koji se komadi odjeće smatraju primjereni za poslovno odijevanje. Način odijevanja određuju sljedeća obilježja:⁶¹

- Klasni status,
- Zanimanje,
- Etnička pripadnost,
- Religijsko i seksualno opredjeljenje,
- Politički stav.

Sukladno navedenim obilježjima, poslovno odijevanje treba biti financijski dostupno svima a da pritom ne vrijeđa određena opredjeljenja i stavove ostalih zaposlenika u poduzeću te poslovnim partnerima i suradnicima. Uloga poslovnog odijevanja, osim što je sredstvo komunikacije, također je i praktičnost, prepoznatljivost (identitet) i potencijalna zaštita na radu.

⁶⁰ Osredečki, E. (1995): *Poslovna komunikacija i poslovni bonton*. Zagreb: Naklada Edo, str.145.

⁶¹ Simončić, K.N. (2007): "Modno poslovno odijevanje". *Tekstil: časopis za tekstilnu i odjevnju tehnologiju*, vol.56 no.10, str. 633-639.

3.9.3. Predstavljanje i upoznavanje

Čin predstavljanja i trenutak upoznavanja druge osobe predstavlja iznimno važan trenutak za daljnji tijek poslovnog odnosa, a tako i u privatnom životu. Većina ljudi prilikom upoznavanja druge osobe izrazito pazi da ostavi dobar dojam na drugu osobu, a upravo iz tog razloga se često događa kako pritom pojedinac ne zapamti ime druge osobe jer je previše pažnje posvetio svome 'nastupu'. Ukoliko se takva situacija dogodi, utoliko je potrebno zamoliti drugu osobu da ponovi svoje ime kako bi se kasnije izbjegle neugodne situacije.⁶²

Postoje određena pravila u bontonu kojih se potrebno pridržavati, a vezana su uz predstavljanje i upoznavanje. Tako je važno spomenuti i kako se treba odvijati upoznavanje među osobama različitog spola. Bonton nalaže da se muškarac prvi treba predstaviti ženi te se mora uspraviti u stojeći položaj. Sljedeća pravila pri upoznavanju su:⁶³

- Mlađe osobe se predstavljaju starijima,
- Neslužbena osoba predstavlja se osobi s titulom,
- Osobe na manje hijerarhijskom položaju predstavljaju se osobama na većem hijerarhijskom položaju.

Nadalje, pozdravljanje može uključivati nekoliko različitih načina. Prije svega, može uključivati pokret dijelova tijela, rukovanje i određenu riječ. Stoga su najčešći pokreti mahanje rukom, dizanje ruke u znak pozdrava i klimanje glavom. Rukovanje predstavlja više služben i poslovni pozdrav, dok samo mahanje i klimanje glavom predstavlja više prijateljski odnos. Prilikom rukovanja važno je paziti da stisak ruke bude čvrst, no opet ni ne previše čvrst da izaziva bol drugoj osobi. Također je osobu s kojom se rukujemo potrebno gledati u oči tijekom rukovanja te je važno naglasiti da nema potrebe da rukovanje dugo traje. Pravilo prilikom rukovanja je da starija osoba pruža ruku mlađoj osobi dok žena prva pruža ruku muškarcu.

3.9.4. Ponašanje na poslu

Poslovni događaji podrazumijevaju ručak, sastanke i domjenke, a svaki od tih događaja zahtijevaju određena pravila ponašanja. Zajedničko pravilo je da svaki pojedinac mora biti kulturni i pripaziti da njegovo ponašanje doliči poslovnoj prilici. Tako npr., na poslovne događaje nije dopušteno kasniti, odijevati se neprikladno i ne poštivati ostale sudionike

⁶² Osredečki, E. (2003): *Poslovno komuniciranje i poslovni bonton*. Samobor: Naklada EDO, str.140.

⁶³ Ibid., str.141.

poslovnog događaja. Govoreći o poslovnim situacijama, važno je udovoljiti sljedećim zahtjevima kako bi se ostavio dobar dojam:⁶⁴

- Doći na sastanak pripremljen i upoznat sa situacijom,
- Od pića su dozvoljeni voda i kava,
- Nije dozvoljeno konzumirati hranu,
- Ne smije se prekidati govornika,
- Mora se govoriti razgovjetno.

⁶⁴ Komorčec, M. i sur. (2007): *Poslovne komunikacije 1*. Zagreb: Birotehnika, str.130.

4. OPĆENITO O RUSIJI

Rusija je država smještena u istočnom dijelu Europe, odnosno sjevernom dijelu Azije koja obuhvaća 17 098 200 km², što znači da je najveća država na svijetu. U smjeru istok-zapad proteže se u duljini od 9000 kilometara, a sjever-jug u duljini od 4000 kilometara. Pruža se između:

- Sjevernoga ledenog mora na sjeveru,
- Tihog oceana na istoku,
- Kine (3645 kilometara) i DNR Koreje (19 kilometara) na jugoistoku,
- Mongolije (3543 kilometara) i Kazahstana (6846 kilometara) na jugu,
- Gruzije (723 kilometara) i Azerbajdžana (284 kilometara) na jugozapadu,
- Ukrajine (1576 kilometara), Bjelorusije (959 kilometara), Latvija (217 kilometara) i Estonije (294 kilometara) na zapadu,
- Finske (1313 kilometara) i Norveške (196 kilometara) na sjeverozapadu.⁶⁵

Osim toga, Rusija na zapadu izlazi na Baltičko more, a na jugozapadu na Azovsko i Crno more te na Kaspijsko jezero. Obuhvaća i Kalinjingradsku oblast, eksklavu između Poljske (206 kilometara) i Litve (227 kilometara).

Slika 1 Položajna karta Rusije



Izvor: Hrvatska enciklopedija (2021): *Rusija*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, URL: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=53751> (22.03.2023.)

⁶⁵ Hrvatska enciklopedija (2021): *Rusija*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, URL: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=53751> (22.03.2023.)

Zbog svoje površine, Rusija se proteže na čak jedanaest vremenskih zona.⁶⁶

Prema popisu stanovništva iz 2021. godine, Rusija broji 143,4 milijuna stanovnika. Po veličini s obzirom na broj stanovnika je deveta na svijetu. Ipak, riječ je o jednoj od najrjeđe naseljenih država svijeta (prosječna gustoća naseljenosti iznosi 8,4 st./km²). Najveća naseljenost u državi je u središnjem i južnom dijelu europske Rusije, u industrijski razvijenim područjima Urala i južnih dijelova zapadnog Sibira. Azijski je dio vrlo rijetko naseljen.

Rusi čine gotovo 81% stanovništva, a od ostalih naroda tu su Tatari (4%), Ukrajinci (1,4%), Baškirci (1,2%), Čuvaši (1%), Čečeni (1%); Armenci (0,9%), Avari (0,7%), Mordvinci (0,5%), Kazasi (0,5%), Azerbajdžanci (0,4%), Darginaci (0,4%).

Stanovništvo je uglavnom pravoslavne vjeroispovjesti, a znatan je i broj muslimana. Ima i židova, protestanata i dr.

Službeni jezik je ruski, uz koji je u većini republika službenim proglašen i drugi jezik raširen u toj republici.

Rusija ima pozitivnu migracijsku bilancu (doseljavanje Rusa iz bivših sovjetskih država). „Godine 2013. pozitivna migracijska bilanca Rusije iznosila je 214 032 st. (347 845 useljenih osoba, a 133 813 iseljenih osoba).“

Ipak, pozitivna migracijska bilanca Rusije nije dovoljno visoka kako bi nadoknadila velik prirodni gubitak. Prirodni je priraštaj negativan u europskom dijelu Rusije, dok je vrlo visok u području sjevernoga Kavkaza te u južnosibirskim republikama Tuvi i Altaju.⁶⁷

Vladimir Vladimirovič Putin (slika 2) predsjednik je Ruske Federacije. U službi je od 7. svibnja 2012. Od 7. svibnja 2000. do 7. svibnja 2008. bio je drugi predsjednik Rusije kada je zamijenio Borisa Jeljcina, nakon što je pobijedio na predsjedničkim izborima. U periodu od 31. prosinca 1999. do 7. svibnja 2000. godine, za vrijeme dok je prvi put obnašao dužnost premijera, obnašao je i dužnosti predsjednika Ruske Federacije. Boris Jeljcin postavio je Putina na mjesto premijera u Vladi Rusije u kolovozu 1999. godine. U manje od 18 mjeseci Putin je postao peti ruski premijer. Tada nitko nije očekivao da će javnosti nepoznati Putin na tom mjestu ostati duže od njegovih prethodnika. Jeljcinovi glavni protivnici, gradonačelnik Moskve Jurij Lužkov i bivši premijer Jevgenij Primakov već su bili u kampanji za predsjedničke izbore. Putin je ubrzo izgradio reputaciju čuvara zakona i reda te nepopustljivog borca za ruske interese u ratu u Čečeniji, zbog čega je postao najpopularniji političar u zemlji. Iako nije bio član ni jedne stranke, podržao je stranku Jedinstvo koja je na izborima za Dumu u prosincu 1999.

⁶⁶ Ibid. (22.03.2023.)

⁶⁷ Ibid. (22.03.2023.)

godine osvojila najveći broj glasova. Dana 31. prosinca 1999. godine Jeljcin, neočekivano, podnosi ostavku i imenuje Putina privremenim predsjednikom. Predsjednički su izbori održani 26. svibnja 2000., a Putin je pobijedio u prvom krugu.⁶⁸ Njegovi predsjednički mandati traju, dakle, od:

- Od 31. prosinca 1999. do 07. svibnja 2000.
- Od 07. svibnja 2000. do 07. svibnja 2008.
- Od 07. svibnja 2012. - /

Od 2008. do 2012. godine Putin je obnašao dužnost premijera Ruske Federacije. Vladimir Vladimirovič Putin je neprekidno obnašao dužnost predsjednika ili premijera od 1999. do danas.

Slika 2 Vladimir Vladimirovič Putin



Izvor: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/staljinzam-i-komunizam-su-proslost-putinizam-je-i-dalje-ruska-stvarnost-barem-za-sada-foto-20200509> (22.03.2023.)

⁶⁸ Hrvatska enciklopedija (2021): *Putin, Vladimir Vladimirovič*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. URL: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=51173> (22.03.2023.)

5. TEMELJNE ZNAČAJKE KULTURE, KOMUNIKACIJE I BONTONA U RUSIJI

U sljedećih sedam cjelina obrađene su temeljne značajke kulture, komunikacije i bontona u Rusiji, kako bi se moglo lakše shvatiti i predočiti na koji način Rusi žive, komuniciraju i posluju.

5.1. Multikulturalnost i manjine

Ruska kultura je povijest triju gradova: Kijeva, Moskve i Sankt-Peterburga. Po mjerilima povijesti svijeta, nijedan od njih nije istinski star. Prvi je vjerojatno osnovan negdje u osmom stoljeću, drugi u dvanaestom, posljednji početkom osamnaestog. Svaki od navedenih gradova bio je zapravo „glavni grad“, odnosno „prijestolnica“ slovenskog carstva na istočnoj periferiji Europe, a svaki je od njih ostavio trajan znak u kulturi moderne Rusije.⁶⁹

Zapravo, nastanak Moskve i potom Sankt-Peterburga presudna su zbivanja u modernoj ruskoj povijesti, a duboko, iako tanko suparništvo ova dva grada jedna je od tema njenog zrelog kulturnog razvoja, koja se stalno iznova javlja. Ipak, kulturni kontekst ove drame pribavio je Kijev: prvi od tri velika grada koji se uzdigao i pao. Koliko god oslabljen i preobražen tijekom kasnijih godina, koliko god podvrgnut posebnim svojatanjima poljskih i ukrajinskih povjesničara, Kijev je za ljetopisce ostao „majka ruskih gradova“ i „radost svijeta“. Uspomene na njegova postignuća održavale su se u usmenom folkloru kako bi pravoslavnim Istočnim Slavenima dale trajni osjećaj jedinstva i sjaja što su im nekada pripadali. Po riječima narodne izreke: Moskva je bila srce Rusije, Sankt-Peterburg glava, ali je Kijev bio njena mati.⁷⁰

U Rusiji su poslovni ljudi dugi niz godina živjeli u centraliziranoj boljševičkoj državi u kojoj su gospodarstvo, ideologija i država bili čvrsto povezani. Nakon hladnog rata Rusija se pojavljuje kao novo veliko tržište. Rusi su najbrojniji slavenski narod istočne Europe. Naime, ima ih oko 145 milijuna nastanjenih širom svijeta. Tijekom višestoljetnog širenja srednjovjekovne ruske države prema središnjoj i istočnoj Aziji, Rusi su dolazili u doticaj s raznim euroazijskim narodima (često turkijskog, ugro-finskog i drugog podrijetla) pa su stoga preuzeli i dio njihove kulture. U povijesnom razdoblju veći broj tih rasno raznovrsnih plemena se asimilirao s ruskim etnosom koji je nastao u procesu multikulturalnog prožimanja slavenskih i ugro-finskih plemena na prostorima središnje Rusije.⁷¹

⁶⁹ Bilington, Dž. (1988): *Ikona i sekira*. Beograd: Izdavačka rana organizacija „Rad“, str.17.

⁷⁰ Ibid., str.17.

⁷¹ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2016): *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.240.

Rusi su danas najsirođnji Ukrajinčima, Bjelorusima i Srbima, te malo manje Slovacima, Poljacima i Fincima. Ipak, u mnogoljudnome ruskom narodu danas se nalaze karakteristike mnogih drugih neeuropskih naroda čije se genetske karakteristike ne susreću toliko među drugim europskim narodima. Rusi tako imaju utjecajne manjine u više europskih država, a posebno je značajna manjina u Latviji, Bjelorusiji i Ukrajini.⁷²

U Rusiji je veliki broj raznih etničkih skupina i nije im neobično niti nemilo susresti strance, druge religije, boje kože, vjeroispovijesti i sl. Drugim riječima, Rusi nisu rasisti.⁷³

5.2. Mentalitet i kultura

Ruski mentalitet, kultura i druge odlike slične su građanima jugoistočne Europe. Rusi su vrlo kompetentni i stručni, posebice mlada generacija koja svojim obrazovanjem odskače od europskog prosjeka.⁷⁴

Bitna sastavnica razvoja ruske kulture oduvijek je bilo pravoslavlje. Ipak, kod Rusa ni snažna religija nije uspjela izbrisati tragove poganstva. Rusi su jako praznovjerni. Primjerice, vjeruju da se ne smije sjediti krajem stola jer je to razlog zbog kojega osoba neće nikada sklopiti brak. Ili, ako želite da vas posjeti muškarac, slučajno srušite nož. Ukoliko želite da vas posjeti pak ženska osoba, slučajno srušite vilicu. Za rusku se kulturu može reći da je to kultura pisanja i pričanja, pa stoga ne čudi što su se brojna praznovjerja uspjela sačuvati i što se prenose dalje, jer, u konačnici, sve su to zapravo dijelovi zanimljivih priča.⁷⁵

Rusi se razlikuju od zapadnjaka po tome što nisu ugodni i simpatični svima oko sebe. Primjerice, turistu u svojoj zemlji neće pomoći da se osjeća ugodnije tako da mu da odgovor na pitanje o lokaciji neke ulice ili slično. Ipak, kada se sprijatelje, Rusi su odani i dobri prijatelji. Njihov sustav i društvene neprilike možda su krivac za prvotni strah i asocijalnost, no nakon upoznavanja, Rus se smatra odanom dušom za prijatelja.⁷⁶

U društvu s Rusima je moguće uživati ukoliko sugovornik poznaje tradicionalni dio njihova etnosa, tj. kazačok, *Kaljinku* i *Baldojku*. Nije uputno ništa ne znati o votki, o ruskom ruletu i ostalim strastima koje se vezuju za ruske običaje.⁷⁷

Rusima točnost nije jača strana. Najčešće kasne na dogovore.

⁷² Ibid., str.241.

⁷³ Russia.hr: *O Rusiji*. URL: <https://www.russia.hr/rusija/uvod-2/> (29.03.2023.)

⁷⁴ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2016): *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.241.

⁷⁵ Russia.hr: *O Rusiji*. URL: <https://www.russia.hr/rusija/uvod-2/> (29.03.2023.)

⁷⁶ Ibid. (29.03.2023.)

⁷⁷ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2016): *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.241.

Rusi su velikodušni i nisu škrti. Štoviše, škrtost se smatra neprihvatljivom. Osim toga, riječ je o osjetljivom i solidarnom narodu. Izgledom zatvoren i hladan, to je narod koji ima brojne filozofe i umjetnike, koji su osjetljivi ne samo na vlastitu bol nego i na općeljudsku patnju i probleme. „Mnogi izvor te osjetljivosti i osjećajnosti vide u strogom i često okrutnom državnom vladanju koje ljude muči, ali i ujedinjuje te čini osjetljivijim na nevolje bližnjeg.“⁷⁸

5.3. Komunikacija i ophođenje

Rusi ne govore o smrti, seksu, bolestima, ludilu ili drugim „teškim“ i „tabu“ temama. Vole razgovarati o poslu, razgovore vode emocionalno i živo, a od sugovornika očekuju srdačnost i odlučnost.⁷⁹

U komunikaciji su neposredni i lako se zblizavaju.⁸⁰

U ophođenju su izrazito srdačni. Kada se pozdravljaju, uobičajeno se rukuju i ljube.

Politički sustav Rusima ne dopušta zapadnjačku slobodu izražavanja kroz sve medije, no druženja, društvene mreže i blogovi su izvrsna prilika da Rusi svoje stavove i mišljenja izraze jasno, bez takta, zamaranja što je politički korektno i bez previše biranja riječi. Kod Rusa nema lažne tolerancije, što je još jedna od njihovih vrlina.⁸¹

Vole humor, rado pričaju viceve i prepričavaju razne poslovne anegdote i događaje, jednako za vrijeme poslovnog razgovora kao i u trenutcima za opuštanje.⁸²

5.4. Jelo i piće

Rusi vole puno jesti i piti. Najpoznatija zdravica je *Za vashe zdorovye!* (*Za Vaše zdravlje!*), a u svijetu politike češće se koristi *Mir i družba!* (*Mir i prijateljstvo!*).⁸³ Popularno piće je votka.

Odbiti hranu kod Rusa moguće je samo pokušati. Najvjerojatnije ćete završiti pretrpanog želudca i zavaljeni na kauču.⁸⁴

Rusi su velikodušni u čašćenju hranom i pićem. Škrtost nije prihvatljiva u društvu.⁸⁵

⁷⁸ Russia.hr: *O Rusiji*. URL: <https://www.russia.hr/rusija/uvod-2/> (29.03.2023.)

⁷⁹ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2016): *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.241.

⁸⁰ Ibid., str.242.

⁸¹ Russia.hr: *O Rusiji*. URL: <https://www.russia.hr/rusija/uvod-2/> (29.03.2023.)

⁸² Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2016): *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.242.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Russia.hr: *O Rusiji*. URL: <https://www.russia.hr/rusija/uvod-2/> (29.03.2023.)

⁸⁵ Ibid. (29.03.2023.)

Ponašanje u gostima kod Rusa se ne razlikuje puno od očekivanog ponašanja kod Hrvata ili drugih naroda. Potrebno je ne kasniti više od 15 minuta te se izuti na dolasku. Poželjna je pristojna odjeća. Pristojno je ponuditi se pomoći u kuhinji kod pripreme i pospremanja. Kod jela je potrebno držati se uobičajenog bontona (ne ustajati dok domaćin ne zamoli ili dok se počasni gost ne ustane, muškarac toči ženi pored sebe piće, nije poželjno sve pojesti iz tanjura da se domaćinu ne učini kako vam nije bilo dovoljno).⁸⁶

5.5. Darovi

Darovi nisu obvezni, no biti će rado prihvaćeni.⁸⁷ „Nemojte zaboraviti ponijeti piće i neku sitnicu kao dar ako ste pozvani na ručak ili zabavu.“⁸⁸ Poželjno je ponijeti mali dar pri dolasku u posjet ruskoj obitelji ili prijateljima. Od muškarca se očekuje da donesu cvijeće (no ne žuto jer je simbol rastanka). Rusi će dar dočekati s prividnim negodovanjem, ali bit će im drago jer su primili znak pažnje. Nedopušteno je donijeti dar za dijete koje se tek treba roditi. Naime, Rusi vjeruju da takvo što donosi nesreću.⁸⁹

5.6. Ponašanje u prometu

Zbog velikih gužvi, Rusi često ne voze po propisima. Tako crveno često nije znak za stop na ulicama, niti se zaustavljaju pješacima na pješačkim prijelazima.⁹⁰

5.7. Rodni stereotipi

Rusi smatraju da muškarci trebaju biti snažni i zarađivati, a žene biti lijepe i brižne. Poželjno je da žena bude ispunjenje stereotipa – uvijek sređena, nježna i lijepa. Na ulicama ruskih gradova, osobito Moskve, moguće je vidjeti žene u bilo koje doba upućene bilo kamo kako hodaju vrhunski našminkane i obučene. Rusija se tako može pohvaliti i prelijepim ženskim modelima (npr. Natalie Vodianova, Irina Shayk,...).⁹¹ Tako je i jedan od ruskih mitova da nijedan muškarac ne može odoljeti ruskoj ženi. Naime, zahvaljujući pričama, knjigama i

⁸⁶ Ibid. (29.03.2023.)

⁸⁷ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2016): *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.241.

⁸⁸ Russia.hr: *O Rusiji*. URL: <https://www.russia.hr/rusija/uvod-2/> (29.03.2023.)

⁸⁹ Ibid. (29.03.2023.)

⁹⁰ Ibid. (29.03.2023.)

⁹¹ Ibid. (29.03.2023.)

filmovima, stvorena je predodžba ruske žene kao prave misteriozne ljepotice. No, situacija je kao i svugdje – ljepota se nalazi u očima promatrača. Činjenica je koju je nemoguće osporiti ta da mnoge žene, posebice u Moskvi, brižno njeguju svoj izgled i da su, za naše poimanje, često „pretjerano sređene“, no šetajući ulicama ruskih gradova moguće je sresti žene koje će vas oduševiti, ali i one koje će vas ostaviti potpuno ravnodušnima.⁹²

⁹² Ibid. (29.03.2023.)

6. OBILJEŽJA POSLOVNIH OBIČAJA RUSIJE

Istočni kulturni stil temelji se na timskom radu i harmoniji odnosa. Cijeni se grupni identitet, tj. klasna pripadnost, što je isticala i komunistička ekonomija. Za vrijeme socijalizma u Rusiji se nije poticao individualizam već grupno djelovanje. Takva je politika ostavila traga i na suvremeno poslovanje.⁹³

Rusi poštuju hijerarhiju po dobi, iskustvu i položaju.⁹⁴

6.1. Poslovne odluke

Rusi nikako nisu iracionalni, jer su skloni svoje poslovne odluke donositi emocionalno, kako bi iskazali svoje strastveno opredjeljenje za njih. Rusima su važne međusobne simpatije prema svom poslovnom partneru.⁹⁵

Poticanje grupnog djelovanja tijekom razdoblja socijalizma odrazilo se i na suvremeno rusko poslovanje. Tako se konačna odluka ruskog poslovnog partnera u pravilu dugo čeka jer odlučivanje nije individualno.⁹⁶ „Ukoliko se pregovaranje vodi s osobom koja nema moć odlučivanja, ostali će u razgovorima izbjegavati konačnu odluku koja nije prethodno dogovorena.“⁹⁷ Odluke se provode u odborima i ostalim radnim tijelima, što produžava vrijeme donošenja konačne odluke.⁹⁸

6.2. Sastanci

Pri prvom susretu s poslovnim partnerom Rusi se rukuju i kažu svoje ime. S ruskim poslovnim partnerom poželjno je tijekom razgovora održavati kontakt očima.. Posebna se pozornost pridaje predstavljanju svih sudionika sastanka, pri čemu se pazi na točno tituliranje. Nekorištenje ili krivo korištenje titula smatra se nekulturnim postupkom, te je stoga poželjno čitati, tj. pamtiti titule koje se nalaze na posjetnicama.⁹⁹ Govoreći o posjetnicama, važno je

⁹³ Wannabe Magazine: *Poslovni običaji u Rusiji*. URL: <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-rusiji/> (01.04.2023.)

⁹⁴ Russia.hr: *O Rusiji*. URL: <https://www.russia.hr/rusija/uvod-2/> (01.04.2023.)

⁹⁵ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2016): *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.241.

⁹⁶ Wannabe Magazine: *Poslovni običaji u Rusiji*. URL: <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-rusiji/> (01.04.2023.)

⁹⁷ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2016): *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.241.

⁹⁸ Wannabe Magazine: *Poslovni običaji u Rusiji*. URL: <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-rusiji/> (01.04.2023.)

⁹⁹ Ibid. (01.04.2023.)

napomenuti obveznost njihove razmjene, te je poželjno da budu na dva jezika, od kojih je jedan obavezno ruski.¹⁰⁰

Rusi često kasne na zakazane sastanke, iako očekuju da poslovni partner bude točan. Nerijetko se događa i da otkazu sastanak neposredno pred njegov početak.¹⁰¹

Poslovni partner treba biti spreman na dugo razdoblje socijalizacije s Rusom prije početka razgovora o poslu.

Sastanci najčešće traju dulje od planiranog.¹⁰²

S Rusima se ponekad na odgovor upućen elektronskom poštom ili faksom čeka više dana čak i tjedana.¹⁰³

Rusi su emocionalni u poslovnim odnosima i odlukama.

Sastanak s Rusima moguće je zakazati u uredu, ali također i na nekom manje formalnom mjestu.¹⁰⁴

Na poslovne sastanke Rusi dolaze u odijelu. Ukoliko njihov poslovni partner ne zna ruski, potrebno je osigurati si prevoditelja za ruski jezik.

6.3. Pregovori

Ruski pregovarači često su vrlo iskusni. Kada nekoliko ljudi iz njihove tvrtke prisustvuje sastanku, oni govore jednim glasom – ponovno potvrđujući jedno stajalište. Obično će biti jasno tko od njih ima autoritet.¹⁰⁵

Rusi se u pregovorima nerijetko vrlo mudro postavljaju tako da sugovornika zamole da prvi govori kako bi procijenili njihov stav prije izražavanja vlastitog.

Početni cilj koji predstavljaju obično je podcjenjivanje onoga što očekuju postići.

Rusi su prilično svjesni svoga statusa u svakom trenutku. Stoga je s njima potrebno razgovarati kao s ravnopravnima sebi.

¹⁰⁰ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2016): *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.241.

¹⁰¹ Evason, N. (2017): *Russian Culture - Business Culture*. Cultural Atlas. URL: <https://culturalatlas.sbs.com.au/russian-culture/russian-culture-business-culture> (04.04.2023.)

¹⁰² Ibid. (04.04.2023.)

¹⁰³ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2016): *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.241.

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Evason, N. (2017): *Russian Culture - Business Culture*. Cultural Atlas. URL: <https://culturalatlas.sbs.com.au/russian-culture/russian-culture-business-culture> (04.04.2023.)

Poželjno je u pregovorima ne naglašavati svoju nadmoćnu poziciju nad Rusima, neovisno o vašoj potencijalnoj prednosti. Naime, pretjerano naglašavanje vaše nadmoćne pozicije može poniziti Ruse.

Rusi općenito imaju pozitivan i uljudan obrazac slušanja na sastancima. To može ostaviti netočan dojam da su zainteresirani za ponudu koja im je predstavljena.

Uvođenje novih ideja ili nagle promjene plana mogu uzrokovati nelagodu; to može dovesti ljude u neugodan položaj, jer se ne mogu uvijek obvezati prije nego što zatraže odobrenje od višeg vrha.

Fleksibilnost i spremnost na kompromis se u Rusiji mogu shvatiti kao znak slabosti. Ako pregovori dođu u mrtvu točku, skloni su biti tvrdoglavi i radije strpljivo čekaju da završe osim ako druga strana nije posebno čvrsta u svom stavu. To ponekad može potaknuti drugu stranu da iz nestrpljenja da više ustupaka, dajući im bolju ponudu.

U bilo kojoj situaciji visokog pritiska, potrebno je uzeti u obzir da bi Rusi mogli biti spremniji od vas da odstupe od dogovora.

Često traže velike ustupke, a da ne nude mnogo zauzvrat. Umjesto toga, mogu uključiti manje dodatke u svoj početni prijedlog koje su već spremni prihvatiti.

Rusi su skloni sklapanju dogovora kada je cijeli dogovor osmišljen, ali ne nužno razrađen u detalje. To može dovesti do poteškoća kasnije pri razradi svakog koraka u provedbi.¹⁰⁶

6.4. Poslovna komunikacija i ophođenje

U poslovnoj komunikaciji od iznimnog je, ponekad i od presudnog značenja upravo osobni kontakt.¹⁰⁷

Ruskim poslovnim ljudima važno je da s poslovnim partnerom, osim profita, uspostave odnos obostrane simpatije, uvažavanja i povjerenja. Ponekad će prednost u poslu imati poslovni partner koji zadovolji te uvjete. Rusi su skloni oslanjanju na osobno poznanstvo, povjerenje i tradicionalne dobavljače, što smatraju osnovnom njihove poslovne komunikacije i suradnje.¹⁰⁸

Rusija je danas mnogo sličnija Zapadu, no ne treba se zavaravati da su se stvari radikalno promijenile. Naime, Rusi uvijek žele i cijene opredijeljenost osobe, odnosno poslovnog partnera, da se druži s njima nakon sklopljenog posla.

¹⁰⁶ Ibid. (04.04.2023.)

¹⁰⁷ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2016): *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.241.

¹⁰⁸ Ibid.

Rusima je, dakle, iznimno važan dobar odnos i povjerenje, odnosno prijateljstvo sa svojim poslovnim partnerima. U skladu s tim, usluge i prilike često pružaju samo temeljem emocionalnog povjerenja. Osobni poslovni odnosi ponekad mogu biti jedini motivator koji pomaže u postizanju napretka tijekom zastoja u pregovorima. Rusi vole vjerovati da je njihov poslovni partner autentičan. Često su zapravo usredotočeni na razumijevanje osobnih ciljeva i ambicija svog poslovnog partnera, a ne na komercijalne ciljeve. Jedan od najbržih načina za izgradnju odnosa je piti s Rusima i otvoriti se izvan sastanka. Naznaka skepticizma poslovnog partnera prema prevladavajućim vlastima ili pretjeranoj birokraciji može Rusima dati dojam poštenja i kritičkog raspoloženja. Može biti korisno pružiti Rusima neku uslugu na samom početku poslovnog odnosa. To će Rusi shvatiti kao gestu izvedenu na temelju prijateljstva.¹⁰⁹

Jedna zanimljiva odlika poslovnih Rusa, baš kao i zapadnjaka, ogleda se u tome što vole biti pozvani u restoran i ostati do kasno u noć.

Zanimljivo je spomenuti da su ruski poslovni partneri vrlo često informirani o poznatim državicima, političarima, izumiteljima, znanstvenicima, piscima, sportašima i povijesnim ličnostima države svoga sugovornika.¹¹⁰

¹⁰⁹ Evason, N. (2017): *Russian Culture - Business Culture*. Cultural Atlas. URL: <https://culturalatlas.sbs.com.au/russian-culture/russian-culture-business-culture> (07.04.2023.)

¹¹⁰ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2016): *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.241.

7. ZAKLJUČAK

U prvom dijelu rada pozornost je posvećena globalizaciji, identitetu i multikulturi. Tako je analiziran utjecaj globalizacije na formiranje kolektivnih identiteta i utjecaj konceptualizacije grupnih identiteta na individualnu slobodu i međugrupni konflikt. Tradicionalniji identiteti vide se kao prepreka na putu k općem društvenom i globalnom razvoju i ne žele stvaranje novih identiteta. Procesi globalizacije dovode do stvaranja novih prostora za samokonstrukciju vlastitog identiteta, ali isto tako i do jačanja starih „zaboravljenih“ identiteta. Promoviranje i slavljenje tradicionalnih identiteta je često nasilno i puno konfliktnih situacija, ali se promoviraju kao neka vrsta spasa, odnosno vraćanje na imaginarne povijesne trenutke koji se konstruiraju kao superiorniji od trenutnog povijesnog trenutka.

Informacijsko, tehnološko i postindustrijsko društvo uvode pojam novih identiteta, tzv. Kiborge – sažeta slika imaginacije i opipljive stvarnosti. Kiborg je biće posvećeno ironičnom, intimnom, parcijalnom i perverznom, ono je opozicijsko, utopijsko i biće bez nevinosti. Kiborge ne zanimaju tradicionalne podjele, tradicionalni identiteti ni hibridni identiteti koji se konceptualiziraju kao biološki. Njihova manifestacija se javlja u novom, geografski globalnom cyber-prostoru kao i svuda gdje tehnološke inovacije održavaju biološko tijelo u životu ili mu povećavaju učinak, dakle, gdje god dolazi do bliskog kontakta između ljudi i strojeva. Ograničenja koja postoje u materijalnom svijetu, ne postoje u cyber-prostoru, jer tu svatko može kreirati svoj identitet onako kako želi. Osoba u cyber-prostoru može sebe multiplicirati, primjerice može stvoriti više identiteta u socijalnim medijima. Distopijska verzija analize cyber-prostora smatra da ono samim svojim postojanjem doprinosi slabljenju realnih zajednica.

Globalizacija zasigurno za sobom donosi brojne promjene, no mišljenja sam da je utopija diskreditirana i da je utopijski duh zapravo iščezao. Ono što se nekoć zvalo „utopijom“, danas je uglavnom adolescentska zabava za mlade. Mišljenja sam da je utopija teorijski bezopasno i neutemeljeno, a praktički neučinkovito i neobavezno „maštanje“ o drugačijem i boljem svijetu. Ako malo proširim definiciju utopije, rekao bih da ona pretpostavlja temeljitu kritiku postojećih društvenih odnosa, koja za sobom povlači zahtjev za njihovom korjenitom promjenom i tome primjereno djelovanje. Ako je utopija maštanje, onda je potrebno naglasiti da je potrebno maštati čak i više nego ikada prije, jer je danas otpor vladajućem društvenom obrascu manji nego ikada prije.

Drugi se dio rada bavi ljudskom komunikacijom, međuljudskim odnosima, bontonom, odnosno etikom u poslovanju. Jasno je da ukoliko neki poslovni subjekt želi ostvariti dugoročne ciljeve stvaranja i održavanja poslovanja, tada u svoje poslovanje mora uključiti dvije

sastavnice: materijalnu uspješnost, ali i moralnu dimenziju. Da bi se ostvarila uspješnost poslovanja, bitno je poštovati etiku u poslovnom upravljanju, odnosno moralnu dimenziju koja je etičke naravi. Dakle, za poslovnu etiku se može reći da je način komuniciranja, koncipiranja, izvođenja i sklapanja poslova u istovremenom skladu sa sociološkim, prirodnim, duhovnim i biološkim zakonitostima čovjeka i okruženja ili, jednostavnije, poslovnu etiku možemo objasniti kao prirodno vođenje poslova odnosno poslovanje u skladu s prirodom. Da bi neka tvrtka mogla odgovoriti suvremenim i turbulentnim zahtjevima tržišta, ista mora pripremiti i educirati svoje zaposlenike. Nije dovoljno da se zaposlenici samo educiraju već i da se tako stečena znanja primjenjuju u odrađivanju zadataka, te da se kontinuirano prati ostvarivanje učinjenog. Etično poslovanje omogućuje rast i razvoj te povećava produktivnost i efikasnost. Ona poduzeća koja u svoj sustav poslovanja imaju ukomponiran sustav poslovne etike bolje posluju i pokazuju bolje rezultate od onih koje ga nemaju. Etičkim upravljanjem tvrtka povećava svoju vrijednost na tržištu, postaje poželjan poslovni partner svim interesnim skupinama, poboljšava upravljanje ljudskim resursima, povećava se povezivanje na razini lokalnog tima te formiranje međunarodnih stručnih centara. Etično upravljanje smanjuje operativne rizike u upravljanju tvrtkom, olakšava planiranje poslovanja, osigurava transparentnost i daje mjerljive rezultate.

Poslovna komunikacija obuhvaća sve oblike komunikacije i sve osobe unutar nekog poduzeća ili organizacije te se prvenstveno dijeli na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Temelj uspjeha svake organizacije je upravo kvalitetna komunikacija, kako unutar, tako i izvan organizacije. Dobra komunikacija znači aktivan doprinos i sudjelovanje svakog zaposlenika. Da bi se ostvarili ciljevi organizacije potrebna je uspješna, pravodobna i točna komunikacija koja će to i omogućiti. Nije bitno samo komunicirati, već i uspješno komunicirati. Poruka treba biti shvaćena od strane svih sugovornika, a raspolaganje kvalitetnim, značajnim i novim informacijama znatno pridonosi njenom uspjehu. Svaka poslovna komunikacija koja nije pisana ili izgovorena, definira se kao neverbalna komunikacija. Ako se zna izvor komunikacije, okolnosti i situacijski kontekst, neverbalna se komunikacija može bez poteškoća dekodirati. Jednako tako, ona predstavlja vrlo važan oblik komuniciranja u poslovnom okruženju. Kako bi ostvarile svoje ciljeve, organizacije moraju biti okrenute ka uspostavljanju učinkovite, kvalitetne i stabilne komunikacije kako unutar organizacije, tj. u svom poslovanju i međuljudskim odnosima, tako i u odnosu na okruženje. Osnovna pravila poslovne komunikacije su: tolerancija, pristojnost i profesionalnost.

Osim toga, bitno je i poštovati pravila poslovnog bontona, što uključuje pravilno odijevanje, komuniciranje, darivanje, upoznavanje, predstavljanje i mnoge druge društvene aktivnosti.

Pravila provođenja prethodno navedenih društvenih aktivnosti su uređena određenim društvenim i etičkim normama koje razlikuju dobro ponašanje od lošeg.

Etično poslovno upravljanje znači i upravljati konfliktima u organizaciji. Rješavanje konflikata je složen i težak posao. U shvaćanju sukoba polazi se od analize problemske situacije, što je jedan od važnih preduvjeta mudrog upravljanja sukobom i pronalaženja kreativnog rješenja. Mudro upravljanje sukobom označava vrstu pozitivne strategije u kojoj sukobljavanje eskalira u napad na problem, umjesto u napad na drugu osobu. Zaključno se može reći da program etike u svako poslovanje unosi brojne koristi koje povećavaju kvalitetu poslovanja.

Treći se dio rada bavi kulturnim i poslovnim običajima Rusije. Sve prethodno ranije navedeno u teorijskom prikazu rada može se povezati uz poslovnu i kulturnu praksu Rusije. Zanimljivo je primijetiti da je ruska kultura zapravo povijest triju gradova: Kijeva, Moskve i Sankt-Peterburga. Na poslovne ljude u Rusiji kroz povijest su utjecali ideologija, gospodarstvo i država, odnosno globalizacijski procesi, migracije, ratovi, i dr. Tijekom višestoljetnog širenja srednjovjekovne ruske prema središnjoj i istočnoj Aziji, Rusi su dolazili u doticaj s raznim euroazijskim narodima pa su tako preuzeli i dio njihove kulture. U povijesnom razdoblju veći broj tih rasno raznovrsnih plemena se asimilirao s ruskim etnosom koji je nastao u procesu multikulturalnog prožimanja slavenskih i ugro-finskih plemena na prostorima središnje Rusije. Rusi su danas najsirodniji Ukrajinacima, Bjelorusima i Srbima, te malo manje Slovacima, Poljacima i Fincima. Ruski mentalitet, kultura i druge odlike slične su građanima jugoistočne Europe. Bitna sastavnica razvoja ruske kulture oduvijek je bilo pravoslavlje. Ipak, kod Rusa ni snažna religija nije uspjela izbrisati tragove poganstva te su tako jako praznovjerni. U Rusiji je veliki broj etničkih skupina i dobro se prihvaćaju različitosti, iako je zanimljivo primijetiti da inzistiraju na ruskome jeziku, čak i u poslovnim odnosima. Rus neće biti ugodan i simpatičan na prvi dojam, no nakon što se sprijatelji, Rus je jako dobar i odan prijatelj. Velikodušni su i nisu škrti. To je narod koji izgleda zatvoreno i hladno, ali imaju puno filozofa i umjetnika, koji su osjetljivi na vlastitu bol isto kao i na općeljudske probleme i patnju. Rusi ne govore o smrti, seksu, bolestima, ludilu ili drugim „teškim“ i „tabu“ temama. Vole razgovarati o poslu, voditi razgovore emocionalno i živo, a od sugovornika očekuju da budu srdačni i odlučni. Kada se pozdravljaju, uobičajeno je rukovanje i ljubljenje. Često kasne na dogovore. Vole puno piti i jesti. Zbog gužvi u prometu, često ne voze po propisima. Postoje svojevrsni rodni stereotipi. Naime, smatraju da muškarci trebaju biti snažni i zarađivati, a žene biti lijepe i brižne. Poželjno je da žena bude lijepa, nježna i uvijek sređena. Na suvremeno poslovanje Rusije traga je ostavila komunistička ekonomija i socijalizam. Naime, danas je na cijeni klasna pripadnost, odnosno

grupni identitet, a ne individualizam. Svoje poslovne odluke donose emocionalno, ali nikako iracionalno. Važne su im simpatije prema poslovnom partneru, cijene održavanje kontakta očima, važno im je pravilno tituliranje. Imaju običaj kasniti na sastanke, koji obično traju dulje od planiranog. Nerijetko se događa i da otkazu sastanak neposredno pred njegov početak. Ruski pregovarači su iskusni i mudri i u svakom trenutku svjesni svoga statusa. Imaju pozitivan i uljudan obrazac slušanja na sastancima. U poslovnoj komunikaciji je od iznimnog, čak i presudnog značenja osobni kontakt. Već je spomenuto da im je izrazito bitno uspostavljanje odnosa obostrane simpatije, povjerenja i uvažavanja. Rusi su skloni osloniti se na tradicionalne dobavljače, osobno poznanstvo i povjerenje, što smatraju osnovnom njihove poslovne komunikacije i suradnje.

LITERATURA

KNJIGE

1. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2016): *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001): *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia,
3. Bebek, B., Kolumbić, A. (2005): *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
4. Benjak, M.el.al. (2005): *Bez predrasuda i stereotipova: interkulturalna komunikacijska kompetencija u društvenom i političkom kontekstu*. Rijeka: Izdavački centar
5. Bilington, Dž. (1988): *Ikona i sekira*. Beograd: Izdavačka rana organizacija „Rad“,
6. Cvetkovich, A., Douglas K. (1997): *Articulating the Global and the Local*, Boulder, Colorado: Westview Press
7. Cvjetičanin, B. (2014): *Kultura u doba mreža: ogledi o kulturnoj politici*. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
8. Komorčec, M. i sur. (2007): *Poslovne komunikacije 1*. Zagreb: Birotehnika
9. Krkač K. (2007): *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. Zagreb: Mate d.o.o./ZŠEM
10. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008): *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Studio HS internet d.o.o.; EFOS
11. Maalouf, A. (2002): *U ime identiteta – nasilje i potreba za pripadnošću*. Zagreb: Prometej
12. Osredečki, E. (2003): *Poslovno komuniciranje i poslovni bonton*. Samobor: Naklada EDO
13. Osredečki, E. (1995): *Poslovna komunikacija i poslovni bonton*. Zagreb: Naklada Edo
14. Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R. (2013): *Komunikacija između kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap
15. Trend, D. (2001): *Welcome to Cybershool: Education at the Crossroads in the Inforamtion Age*, Oxford: Rowzman Littlefield publishers, inc

ČLANCI

1. Aleksić, A. (2007): "Poslovna etika – element uspješnog poslovanja". *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, vol.5.no.1.
2. Alujević, S. (2017): *Komuniciranje u funkciji poslovanja*. Tivat: Fakultet za mediteranske poslovne studije Tivat
3. Lončar, J. (2005): „Globalizacija kao nositelj suvremenih promjena u svijetu“, *Geoadria*, vol.10.no.1.
4. Lončar, J. (2005): „Globalizacija : pojam, nastanak i trendovi razvoja“, *Geoadria: glasilo Hrvatskoga geografskog društva Zadar i Odjela za geografiju Sveučilišta u Zadru*, vol.10.no.1., str. 91-104.
5. Martinović, M., Jurković Majić, O. (2009): „Etički izazovi globalnom marketingu“. *Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti*, vol.64 no.1, str. 33-51.
6. Milojević, I. (2011): „Globalizacija, konflikt, interkulturalnost: stari identiteti i identiteti u nastajanju“, *Interkulturalnost*, vol.1.no.2., str.8.-26.
7. Miliša, Z. (2008): „Uloga medija u razvoju interkulturalne komunikacije.“ *Pedagogijska istraživanja*, vol.5.no.2., str. 219-229.
8. Simončić, K.N. (2007): "Modno poslovno odijevanje". *Tekstil: časopis za tekstilnu i odjevnu tehnologiju*, vol.56 no.10, str. 633-639.

INTERNET IZVORI

1. Evason, N. (2017): *Russian Culture - Business Culture*. Cultural Atlas. URL: <https://culturalatlas.sbs.com.au/russian-culture/russian-culture-business-culture> (04.04.2023.)
2. Hrvatska enciklopedija (2021): *Rusija*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, URL: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=53751> (22.03.2023.)
3. Hrvatska enciklopedija (2021): *Putin, Vladimir Vladimirovič*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. URL: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=51173> (22.3.2023.)
4. Meštrović, A. (2013): *Komunikacijske vještine*, URL: <http://silvametoda.blogspot.com/2013/11/komunikacijske-vjestine.html> (17.03.2023.)

5. Perić, J.: *Poslovna etika*, URL:
http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1_Poslovna%20etika_Uvod_25042012.pdf (13.03.2023.)
6. Russia.hr: *O Rusiji*. URL: <https://www.russia.hr/rusija/uvod-2/> (29.03.2023.)
7. Wannabe Magazine: *Poslovni običaji u Rusiji*. URL:
<https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-rusiji/> (01.04.2023.)
8. <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/staljinzam-i-komunizam-su-proslost-putinizam-je-i-dalje-ruska-stvarnost-barem-za-sada-foto-20200509> (22.03.2023.)

POPIS SLIKA

Slika 1 Položajna karta Rusije.....	30
Slika 2 Vladimir Vladimirovič Putin	32