

# ETIČKI I KULTURNI ASPEKT KOMUNICIRANJA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI

---

**Kunčević, Kristina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split / Sveučilište u Splitu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:838707>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-01**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**  
Stručni prijediplomski studij Menadžment trgovine i turizma

**KRISTINA KUNČEVIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**  
**ETIČKI I KULTURNI ASPEKT KOMUNICIRANJA U**  
**POSLOVNOJ ORGANIZACIJI**

Split, rujan 2024.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**  
Stručni prijediplomski studij Menadžment trgovine i turizma

Predmet: Poslovno komuniciranje

**ZAVRŠNI RAD**

Kandidat: Kristina Kunčević

Naslov rada: Etički i kulturni aspekt komuniciranja u poslovnoj organizaciji

Mentor: Katarina Blažević Miše, predavač

Split, rujan 2024.

# SADRŽAJ

SAŽETAK .....	I
SUMMARY .....	II
1. UVOD .....	1
2. POJMOVNO ODREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE .....	3
2.1. Obilježja poslovne komunikacije .....	3
2.2. Tipologija poslovne komunikacije .....	5
2.3. Suvremena poslovna komunikacija .....	8
2.3.1. Komunikacijski alati .....	9
2.3.2. Informacijsko-komunikacijska tehnologija .....	11
2.4. Promjena komunikacijske paradigme: izazovi i budućnost .....	12
3. ETIČKI ASPEKT POSLOVNOG KOMUNICIRANJA .....	15
3.1. Etička komunikacija .....	16
3.2. Implementacija etičkih načela komunikacije u poslovnim organizacijama .....	18
3.3. Komunikacija u okvirima etičkog kodeksa .....	21
3.4. Etičke barijere u komunikaciji .....	24
4. KULTURNI ASPEKT POSLOVNOG KOMUNICIRANJA .....	26
4.1. Interkulturalna komunikacija .....	28
4.2. Jezik i stil komuniciranja .....	30
4.3. Kulturne barijere u komunikaciji .....	33
5. PREGLED ODABRANIH ISTRAŽIVANJA O ETIČKOM I KULTURNOM ASPEKTU KOMUNICIRANJA U POSLOVNIM ORGANIZACIJAMA .....	38
5.1. Etički aspekt komuniciranja u poslovnim organizacijama .....	38
5.2. Kulturni aspekt komuniciranja u poslovnim organizacijama .....	40
6. ZAKLJUČAK .....	42
LITERATURA .....	44

POPIS TABLICA .....	50
---------------------	----

## SAŽETAK

### **Etički i kulturni aspekt komuniciranja u poslovnoj organizaciji**

Etički i kulturni aspekti poslovne komunikacije igraju ključnu ulogu u uspjehu organizacija. Etički standardi naglašavaju važnost poštenja, integriteta i transparentnosti u komunikaciji, čime se sprječava manipulacija i obmanjivanje čime se štite odnosi unutar organizacije i s vanjskim partnerima. S druge strane, kulturni aspekti uključuju razumijevanje i uvažavanje različitih kulturnih normi koje utječu na stil komunikacije i način rješavanja konflikata. Različite kulturne pozadine mogu utjecati na interpretaciju poruka i donošenje odluka, što može uzrokovati nesporazume. Pravilno upravljanje razlikama poboljšava suradnju i smanjuje sukobe među zaposlenicima iz različitih kulturnih sredina. Stoga je važno da organizacije implementiraju etička načela i promiču kulturološku svijest kako bi unaprijedile komunikaciju i povećale učinkovitost poslovanja.

**Ključne riječi:** komunikacija, poslovno komuniciranje, etika, kultura.

## **SUMMARY**

### **The Ethical and Cultural Aspects of Communication in a Business Organization**

Ethical and cultural aspects of business communication play a crucial role in organizational success. Ethical standards emphasize the importance of honesty, integrity, and transparency in communication, which prevents manipulation and deception, thereby protecting relationships within the organization and with external partners. On the other hand, cultural aspects involve understanding and respecting different cultural norms that influence communication styles and conflict resolution methods. Diverse cultural backgrounds can affect message interpretation and decision-making, potentially leading to misunderstandings. Properly managing these differences enhances collaboration and reduces conflicts among employees from varied cultural backgrounds. Therefore, it is important for organizations to implement ethical principles and promote cultural awareness to improve communication and increase business effectiveness.

**Keywords:** communication, business communication, ethics, culture.

# 1. UVOD

Učinkovita poslovna komunikacija ključna je za uspjeh i produktivnost organizacija. U poslovnom svijetu, pravilan i etički komunikacijski pristup ima važnu ulogu u izgradnji uspješnih odnosa i produktivnosti. Etički aspekt komunikacije podrazumijeva poštovanje i integritet u svim oblicima komunikacije, što podrazumijeva transparentnost, poštovanje i profesionalnost u svakoj interakciji. S druge strane, kulturni aspekt komunikacije odnosi se na razumijevanje i prilagođavanje kulturnim normama, vrijednostima i običajima. Svaka kultura ima specifičan način komunikacije koji se očituje u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji, upotrebi titula ili formalnosti. Važno je biti svjestan i poštovati navedene razlike kako bi se izbjegli nesporazumi ili uvrede. Etički i kulturni aspekti komunikacije su podjednako važni za učinkovito poslovno komuniciranje organizacija. Poslovno komuniciranje se kontinuirano prilagođava suvremenim načinima poslovanja, uslijed obavljanja poslovanja, tehnoloških napredaka i digitalne revolucije. U tehničkom značenju, komunikacija predstavlja prijenos informacija. No društvenu komunikaciju nije moguće jednostavno definirati. Naime, društvena komunikacija predstavlja proces u kojem se međusobno prosljeđuju značenja unutar zajedničkog sustava simbola koje je povezano s čovjekovim mišljenjem. Suvremeni trendovi omogućili su poslovanje na različitim tržištima koje karakteriziraju različite etičke i kulturne specifičnosti o kojima svaki poslovni čovjek treba biti upoznat kako se njegove poruke ne bi pogrešno protumačile i otežale tržišno poslovanje.

Predmet ovoga rada je etički i kulturni aspekt komuniciranja u poslovnoj organizaciji. Cilj rada je istražiti i analizirati specifičnosti etičkog komuniciranja i kulturnog komuniciranja u poslovnim organizacijama uslijed suvremenog načina obavljanja poslovanja.

U svrhu izrade rada prikupljeni su i analizirani sekundarni izvori podataka koji se oslanjaju na stručnu literaturu istraživanja, relevantnu za područje poslovnog komuniciranja te etičkog i kulturnog komuniciranja. Metode korištene u ovom radu su deskriptivna metoda, metoda komparacije, induktivna metoda te metoda analize i sinteze.

Rad je podijeljen na šest poglavlja. U prvom poglavlju je uvodno predstavljen predmet i cilj rada, metode i izvori podataka te struktura rada. U drugom poglavlju teorijski je obrađen pojam poslovne komunikacije sa svim njegovim obilježjima, kao i tipologija poslovne komunikacije, suvremena poslovna komunikacija s naglaskom na komunikacijske alate i informacijsko-



komunikaciju tehnologiju te promjena komunikacijske paradigme. U trećem poglavlju je prikazan etički aspekt poslovnog komuniciranja, etička komunikacija, implementacija etičkih načela komunikacije u poslovnim organizacijama i komunikacija u okvirima etičkog kodeksa te su prikazane etičke barijere u komunikaciji. U četvrtom poglavlju prikazan je kulturni aspekt poslovnog komuniciranja, s naglaskom na interkulturalnu komunikaciju i jezik i stil komuniciranja te su prikazane kulturne barijere u komunikaciji. Peto poglavlje pruža pregled odabranih istraživanja o etičkom i kulturnom aspektu komuniciranja u poslovnim organizacijama kako bi se istražila dosadašnja praksa. U posljednjem poglavlju rada koje nosi naziv zaključak, autorica, na temelju teorijskih i praktičnih spoznaja, sažima rezultate istraživanja i daje svoj kritički osvrt.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE

Poslovna komunikacija (eng. *Business communication*) namjeran je i strukturiran proces kojim se poslovne poruke prenose od pošiljatelja prema primatelju<sup>1</sup>, a odnosi se na razmjenu informacija između ljudi unutar i izvan organizacije. Poslovna komunikacija obuhvaća sve vrste komunikacije povezane s poslom, pri čemu ljudi komuniciraju u svrhe vezane za poslovanje<sup>2</sup>. Poslovna komunikacija je dio organizacijske komunikacije i obuhvaća različite aspekte: pisanu komunikaciju, usmenu komunikaciju i slušanje. Prema Violanti, poslovna komunikacija uključuje i liderstvo, praćenje, donošenje odluka u grupama te pružanje povratnih informacija<sup>3</sup>.

### 2.1. Obilježja poslovne komunikacije

Komunikacija podrazumijeva prenošenje poruke na efektivan način. Navedeno znači kako poruka koja se prenosi treba biti jasna i razumljiva onome koji ju prima. Kako bi bila uspješna, komunikacija bi trebala obuhvatiti informacije i podatke na lako razumljiv način<sup>4</sup>. Važno je istaknuti da se poslovna komunikacija oslanja na informacije koje nisu isto što i podaci. Dok su podaci sirove činjenice i brojke koje same po sebi nemaju kontekst, informacije su te koje daju značenje tim podacima i čine ih razumljivima. Kako bi informacije bile korisne u poslovnom komuniciranju, iste trebaju biti misaono koncipirane, korisne, točne, pravodobne, potpune i važne<sup>5</sup>.

Komunikacija je složen proces koji uključuje nekoliko ključnih elemenata kao što su pošiljatelj poruke, kodiranje poruke, poruka, medij ili kanal putem kojeg se poruka prenosi, primatelj poruke, dekodiranje poruke, reakcija primatelja, povratna informacija, ali i smetnje u komunikaciji<sup>6</sup>. Kada se informacije prenose, važno je da one sadrže sve ključne elemente jer ako neki element nedostaje, informacija može postati beskorisna. Komunikacija počinje s pošiljateljem koji formira ideju koju potom kodira u jasne simbole. Kodirana ideja se zatim

---

<sup>1</sup> Martić Kuran, L., Jelić, P. (2014) *Poslovno komuniciranje*. Knin: Veleučilište Marko Marulić.

<sup>2</sup> Zagade, S., Dhingra, G., Gomathy, R., Saravanan, S., Abirami, M. (2022) *Business communication*. Navamuvada: Redshine Publication.

<sup>3</sup> Violanti, M. T. (2017) *Business Communication*, u: Scott, C. R., Lewis, L. (ur.) *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Wiley: Hoboken.

<sup>4</sup> Rouse M., Rouse. S. (2005) *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmedia.

<sup>5</sup> Martić Kuran, L., Jelić, P., op. cit

<sup>6</sup> Ibid.

šalje primatelju putem različitih komunikacijskih kanala. Ključni dio komunikacije je povratna informacija, koja predstavlja reakciju primatelja, a kroz povratne informacije se može saznati je li primatelj pravilno razumio primljenu informaciju<sup>7</sup>. Poslovna komunikacija usmjerena je na postizanje konkretnih ciljeva, što pomaže u pokretanju i vođenju aktivnosti te omogućuje prilagodbu unutar promjenjivih okolnosti. Unutar i izvan organizacije, poslovna je komunikacija ključna za socijalno i psihološko blagostanje, bez obzira na to je li formalna ili neformalna, zbog čega se često kaže da je poslovna komunikacija srce organizacije<sup>8</sup>. Komunikacija je vitalna poput živog organizma, dinamična i neprekidna. Kada se jedan cilj postigne, razina komunikacije se povećava kako bi se postigao novi cilj. Komunikacija u organizaciji je stalna i neprekidna, prilagođava se trenutnim okolnostima te se često naziva i fleksibilnom komunikacijom<sup>9</sup>. Osnovne karakteristike komunikacije, koje se mogu primijeniti i na poslovnu komunikaciju, uključuju<sup>10</sup>:

1. Razloge za komunikaciju – svaka komunikacija ima neki razlog, bez obzira na predmet komuniciranja; zabava, traženje informacija ili uvjeravanje druge osobe. Svaki kontakt s drugima pokreće neki cilj. Razlog komuniciranja često određuje kako će komunikacija izgledati.
2. Namjeravane i nenamjeravane posljedice – svaki put kada se komunicira, rezultati mogu biti očekivani ili neočekivani jer se ne može uvijek predvidjeti kako će netko shvatiti određene riječi ili postupke.
3. Obostranost – svaka interakcija je dvosmjerna. Čak i kada je jedna strana u komunikaciji nezainteresirana ili odbija komunicirati, ona i na taj način komunicira. I šutnja u komunikaciji predstavlja odgovor. Nasuprot tome, komunikacija putem masovnih medija (pisma, telefon, televizija) nije uvijek toliko interaktivna.
4. Dvije osobe koje međusobno utječu u različitim mjerama – interpersonalna komunikacija podrazumijeva interakciju između barem dvije osobe. U svakom komunikacijskom činu, značenje poruke se razvija kroz interpretaciju obje strane, jer značenje poruke nastaje u procesu komunikacije između pošiljatelja i primatelja.

---

<sup>7</sup> Rouse M., Rouse. S., op. cit

<sup>8</sup> Zagade, S., Dhingra, G., Gomathy, R., Saravanan, S., Abirami, M., op. cit

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Martić Kuran, L., Jelić, P., op. cit, str. 8

5. Odvijanje komunikacija i kad nije potpuno uspješna – komuniciranjem se izražavaju misli i osjećaji. Bez obzira na to hoće li se postići ciljevi ili ne, komunikacija se još uvijek događa.
6. Komuniciranje koristi simbole – misli, geste i osjećaji uvijek uključuju simbole. Komunikacija postaje lakša kada su značenja tih simbola jasna i zajednička. Međutim, različita tumačenja istih simbola predstavljaju jedan od najvećih izazova u komunikaciji.

Učinkovita poslovna komunikacija ključna je za uspjeh i produktivnost. Leinert Novosel definira uspješnu komunikaciju kao komunikaciju koja „usmjerava primatelja da sam donese odluke ili stekne dojam koji komunikator želi“<sup>11</sup>. Pozitivan osjećaj treba biti dominantan u komunikaciji, komunikacijskoj situaciji i komunikacijskom sadržaju, a stječe ga primatelj o pošiljatelju<sup>12</sup>. Stoga je važno pridržavati se određenih načela kako bi se komunikacija u poslovnom okruženju mogla uspješno primijeniti. Da bi se izgradilo povjerenje unutar organizacije, potrebno je slijediti pravila komunikacije i ponašanja što uključuje informiranje svih suradnika, članova grupe i podređenih o strategijama i odlukama.

## **2.2. Tipologija poslovne komunikacije**

Osnovna podjela komunikacije je podjela na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija odnosi se na razmjenu poruka riječima, uključujući govor, slušanje, pisanje i čitanje. Može se odvijati kao monolog, kada jedna osoba govori, ili kao dijalog, kada razgovaraju dvije ili više osoba. U poslovnom svijetu, dijalog je često važniji jer omogućuje postizanje i ostvarivanje ciljeva, dok monolog ne pruža istu razinu interakcije. Poruke se prenose verbalno, koristeći jezik i riječi. Verbalna komunikacija dolazi u dva oblika: usmena komunikacija i pisana komunikacija<sup>13</sup>. Usmena komunikacija uključuje osobne susrete na predavanju, seminaru, konferenciji, sastanku, neformalnom razgovoru, telefonski itd. Važan dio usmene komunikacije je glas i ton pa tako problemi mogu nastati ako osoba govori prebrzo ili presporo ili ako govori preglasno ili pretiho. S druge strane, pisana komunikacija obuhvaća tekstualne poruke, elektroničku poštu, pisma, brošure, izvještaje itd. Formalne poslovne

---

<sup>11</sup> Leinert Novosel, S. (2015) *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada, str. 36.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Zagade, S., Dhingra, G., Gomathy, R., Saravanan, S., Abirami, M., op. cit

aktivnosti, kao što su memorandumi, prijedlozi, priopćenja za tisak i ugovori, često zahtijevaju pisanu vrstu komunikacije. Stil pisanja, gramatika, rječnik i drugi aspekti pisane komunikacije važni su za uspješno prenošenje poruka. Prema Zagade i suradnicima, u ljudskoj komunikaciji, verbalna komunikacija koristi se samo 7 % dok je sve ostalo neverbalna komunikacija<sup>14</sup>.

U komunikaciji se poruke prenose s određenim značenjima, a u poslovanju se osim verbalne koristi i neverbalna komunikacija. Neverbalna komunikacija se uvelike razlikuje od verbalne jer nije strukturirana i često je spontana, što može otežati njezino razumijevanje u usporedbi s verbalnim izražavanjem. Neverbalna komunikacija uključuje geste, intonaciju glasa, stavove i slične aspekte koji omogućuju izražavanje bez riječi. Kada se događa interakcija između dviju osoba, često se nesvjesno koristi ponašanje, pokreti očiju, promjene u tjelesnoj pozi i izrazi lica. Takvi neverbalni znakovi nadopunjuju verbalnu komunikaciju, „pojačavajući“ način komunikacije<sup>15</sup>. Neverbalna komunikacija je važna u poslovnom svijetu kada se osoba susreće s kulturnim razlikama unutar organizacije ili tijekom pregovora s ljudima iz različitih kultura. Govor tijela može otkriti razne osjećaje i stanja, poput interesa, dosade, umora, straha, anksioznosti, zadovoljstva ili gađenja. Prilikom razgovora o važnim temama, često se koristi nagnjanje glave, klimanje, micanje ruku i očiju itd. Neverbalni znakovi signaliziraju osobi je li njena poruka prenesena na jasan i razumljiv način<sup>16</sup>.

Stručnjaci ističu da je kontakt očima posebno važan u razgovorima i raspravama<sup>17</sup>. Kontakt očima predstavlja jedan od najvažnijih elemenata govora tijela koji se ne može u potpunosti kontrolirati<sup>18</sup>. Duljina kontakta očima može značajno varirati ovisno o kulturi pa tako Latino Amerikanci i Arapi gledaju sugovornika duže nego Amerikanci, dok azijski narodi i sjeverni Europljani održavaju kraći kontakt očima. Također, većina Amerikanaca smatra da je kontakt očima u trajanju 3 – 10 sekundi najprikladniji jer dulji kontakt očima može signalizirati sviđanje, nedostatak poštovanja, prijetnju ili uvredu. Žitinski smatra da ukoliko se želi prekinuti poslovni ili društveni razgovor, najbolje je prestati gledati u drugu osobu, posebno ukoliko se

---

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Ibrahim, N. A. N., Abdul Rani, N. S., Jamri, M. H., Bakar, M. H., Abdul Wahab, S., Mahbob, M. H., Kahar, N. (2022) The Importance of Non-Verbal Communication in Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 12(6), 1841-1851.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Nadržag, L. (2022) Verbal and Nonverbal Communication in Business Activities. *Ovidius University Annals* 22(1), 346-350.

<sup>18</sup> Žitinski, M. (2010) *Kultura poslovnog komuniciranja*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.

govornik nalazi u dominantnijem položaju<sup>19</sup>. Sukladno prethodno navedenom, neverbalna komunikacija obuhvaća sve načine prenošenja poruka koji ne uključuju riječi. To može uključivati govor tijela, osobni izgled, simbole, vizualnu komunikaciju, estetiku itd.<sup>20</sup>

Poslovna komunikacija se također dijeli na formalnu komunikaciju i neformalnu komunikaciju. Neformalna komunikacija služi za izgradnju i održavanje odnosa, pri čemu dionici unutar organizacije često razgovaraju kao prijatelji ili poznanici<sup>21</sup>. Neformalni razgovori mogu obuhvatiti privatne teme, ali i rasprave o kolegama, organizaciji ili određenim zadacima. Takvi se razgovori odvijaju u uredima, zajedničkim prostorima, hodnicima, sobama za kopiranje i predvorjima ili putem telefona, poruka i virtualnih poruka. Neformalna komunikacija kratko traje, spontana je i nije povezana s radom ili zadacima. Ipak, Koch i Denner navode da neformalna komunikacija ne mora uvijek biti nenamjerna ili kratkotrajna te da može biti planirana i dugotrajna<sup>22</sup>. S druge strane, formalna komunikacija se odnosi na razmjenu informacija koja se odvija u skladu s pravilima i procedurama organizacije te se provodi kroz hijerarhijsku strukturu kao vertikalna komunikacija, horizontalna komunikacija ili dijagonalna komunikacija<sup>23</sup>. Vertikalna komunikacija se odnosi se na prijenos informacija unutar organizacije, od nadređenih prema podređenima i obrnuto. Menadžeri daju upute i naloge svojim zaposlenicima, dok izvještaji, prijedlozi, pritužbe i zahtjevi od zaposlenika idu prema njihovim nadređenima. Prema Fox, kroz vertikalni kanal prolaze<sup>24</sup>:

1. nalozi i upute koje pokazuju što treba raditi i kako
2. informacije i objašnjenja o radnim zadacima
3. podaci o ciljevima i vrijednostima organizacije, što može motivirati zaposlenike
4. informacije o politici i procedurama unutar organizacije
5. povratne informacije za podređene koje se odnose na kvalitetu njihovog rada.

Prema Robbins i Judge postoje dva tipa vertikalne komunikacije: komunikacija koja ide s viših na niže razine, odnosno komunikacija prema dolje, te komunikacija koja ide s nižih na više

---

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Zagade, S., Dhingra, G., Gomathy, R., Saravanan, S., Abirami, M., op. cit

<sup>21</sup> Koch, T., Denner, N. (2022) Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal* 27(3), 494-508.

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> Zagade, S., Dhingra, G., Gomathy, R., Saravanan, S., Abirami, M., op. cit

<sup>24</sup> Fox, R., op. cit, str. 42.

razine, odnosno komunikacija prema gore<sup>25</sup>. Menadžeri koriste komunikaciju prema dolje za postavljanje ciljeva, davanje radnih uputa, informiranje zaposlenika o politikama, naglašavanje problema na koje treba obratiti pažnju i slične zadatke. S druge strane, komunikacija prema gore, ili uzlazna komunikacija, odnosi se na situaciju u kojoj podređeni šalju informacije svojim nadređenim. Ovaj proces počinje tako da podređeni informacije prvo dostavljaju svojim neposrednim nadređenima, koji ih zatim prosljeđuju nadređenima višim razinama, sve do vrha organizacije<sup>26</sup>.

Osim vertikalne komunikacije, formalna komunikacija uključuje horizontalnu i dijagonalnu komunikaciju. Unutar horizontalne komunikacije, informacije se razmjenjuju između osoba ili odjela na istoj razini. Primjer takve komunikacije je sastanak između voditelja odjela za proizvodnju i marketinga. S druge strane, dijagonalna komunikacija uključuje razmjenu informacija između osoba iz različitih odjela i različitih razina autoriteta. Zagade i suradnici smatraju da se količina nesporazuma ili pogrešnih interpretacija smanjuje kada se informacije dijele između odjela<sup>27</sup>. Osim navedenih, Matić Kuran i Jelić smatraju da se poslovna komunikacija može podijeliti u nekoliko različitih kategorija: prema broju sudionika, prema trajanju, prema načinu prijenosa, prema važnosti, prema prigodi, prema mjestu, prema uvjetima poslovanja itd<sup>28</sup>. Može se zaključiti da je tipologija poslovne komunikacije raznolika, no njezino poznavanje omogućuje razvijanje boljih komunikacijskih strategija za organizaciju.

### **2.3. Suvremena poslovna komunikacija**

Kako su odnosi, društva i poslovanje postajali složeniji, tako se pojavila potreba za naprednijim oblicima komunikacije. Poslovna komunikacija se značajno promijenila u posljednjih desetak godina jer je većina njenih aspekata prošla kroz brzu transformaciju. Danas poslovni lideri, zaposlenici i kupci sve više napuštaju tradicionalne kanale komunikacije, poput elektroničke pošte, i preferiraju osobnije načine povezivanja. Moderni načini komunikacije postaju sve popularniji zbog učinkovitosti, ciljanosti i privlačnosti, što ih čini prikladnijima za potrebe

---

<sup>25</sup> Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009) *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Zagade, S., Dhingra, G., Gomathy, R., Saravanan, S., Abirami, M., op. cit

<sup>28</sup> Matić Kuran, L., Jelić, P., op. cit

suvremenih organizacija i njihovih kupaca<sup>29</sup>. Promjene u poslovnoj komunikaciji postale su ključne za uspjeh u korporativnom okruženju današnjice. Kako tehnologija napreduje i društvene norme se mijenjaju, organizacije moraju uskladiti svoje komunikacijske strategije s tim promjenama kako bi učinkovito komunicirale unutar svojih mreža i izvan njih. Novo doba poslovne komunikacije donosi prilike, ali i izazove s kojima se ljudi iz poslovnog života trebaju nositi<sup>30</sup>.

Digitalna transformacija komunikacije je drastično promijenila tradicionalne metode. Iako se proces komunikacije značajno promijenio, uspjeh u poslovnom komuniciranju i dalje je od velikog značaja. Moderni komunikacijski kanali snažno utječu na svaki aspekt poslovanja, od svakodnevne interne komunikacije do pažljivo planirane vanjske komunikacije. Digitalni komunikacijski kanali omogućuju brzu, učinkovitu i ekonomičnu pisanu i usmenu poslovnu komunikaciju. Organizacije koje su prepoznale i ispravno iskoristile prilike koje im ovo moderno doba pruža, stječu konkurentsku prednost i lojalnost potrošača<sup>31</sup>. Međutim, uspjeh organizacije ne ovisi samo o tome koliko se njezini proizvodi i usluge razlikuju od konkurencije, već i o tome koliko brzo informacije o tvrtki stižu do ciljne publike. Također, društvene mreže i drugi *online* resursi igraju važnu ulogu u širenju informacija o organizaciji i njezinim proizvodima, korporativnim vrijednostima, lojalnosti zaposlenika i vodstvu<sup>32</sup>.

### 2.3.1. Komunikacijski alati

Važnost komunikacijskih alata u radnom okruženju današnjice postala je gotovo neprocjenjiva. Komunikacijski alati postali su neophodni jer odgovaraju na rastuće potrebe modernih zaposlenika; od aplikacija za komunikaciju pa sve do softverskih rješenja. U modernom poslovanju nije dovoljno samo ponuditi novčane poticaje jer zaposlenici moraju osjećati želju za radom u organizaciji te trebaju biti motivirani, povezani i angažirani<sup>33</sup>. Komunikacijski alati predstavljaju spoj tradicionalnih alata i eksterne mreže s novim, naprednim rješenjima za

---

<sup>29</sup> Chowdhury, S. R. (2023) The Rise of Modern Business Communication - From Cave Paintings to Chatbots. *LinkedIn*. Preuzeto s: <https://www.linkedin.com/pulse/rise-modern-business-communication-from-cave-rahman-chowdhury>, 18.7.2024.

<sup>30</sup> Boss (2023) A New Era of Business Communication. *Boss Magazine*. Preuzeto s: <https://thebossmagazine.com/a-new-era-of-business-communication/>, 18.7.2024.

<sup>31</sup> Žunac, A. G., Kocijan, S., Martinčević, I. (2021) Impact of Modern Communication Channels on Business Processes. *ENTRENOVA* 7(1), 44-51.

<sup>32</sup> Zmii, L., Yuliiia, M. (2023) *Modern business: communication aspects of the company's activity*. Bologna: Associazione Italiana di Storia Urbana.

<sup>33</sup> OAK (2024) Importance of Communication Tools. *Oak Engage*. Preuzeto s: <https://www.oak.com/blog/importance-of-communication-tools/>, 18.7.2024.



zaposlenike. Navedene alate koriste organizacije diljem svijeta kako bi upravljali različitim aspektima poslovanja, pri čemu su promijenili način poslovanja<sup>34</sup>. Posredna komunikacija koristi tehničke medije za prijenos slike i zvuka, poput papira i različitih uređaja za prijenos audio i video signala, te tehničke aparate za kodiranje i dekodiranje. Takav se oblik komunikacije naziva i komunikacijom putem medija<sup>35</sup>, a obuhvaća različite vrste medija, uključujući društvene mreže, radio, internet, časopise i internetske stranice koji služe za informiranje sudionika. Iako postoji mnoštvo alata za vanjsku i unutarnju poslovnu komunikaciju, najčešće se koriste<sup>36</sup>:

1. pošta i elektronička pošta – iako postoje brojni moderni komunikacijski alati, klasična pošta je i dalje snažan alat u poslovanju. Često se koristi za slanje važnih dokumenata, ugovora i kupljenih artikala kupcima. S druge strane, imanje poslovne elektroničke može biti vrlo korisno za komunikaciju s kupcima, dobavljačima i kolegama. Ovisno o vrsti računa, dostupne su različite značajke, poput praćenja elektroničke pošte, odgode slanja, filtriranja dolazne pošte i postavljanja automatskih odgovora. Popularne platforme za elektroničku poštu uključuju Gmail, Outlook i Yahoo, ali postoje i brojne druge opcije.
2. telefoni i pametni telefoni – telefon može biti temelj poslovne komunikacije, bilo da se radi o vanjskoj ili unutarnjoj komunikaciji. Izvan ureda, pametni telefon može postati snažan alat za poslovanje jer omogućuje korištenje elektroničke pošte, pristupanje internetu, pregledavanje dokumenata, računa itd. Pametni telefoni nude različite prednosti koje treba uzeti u obzir prema poslovnim potrebama.
3. društvene mreže – društvena mreža je *online* zajednica koja okuplja pojedince ili organizacije povezane zajedničkim interesima. Društveno umrežavanje se odvija putem različitih internetskih platformi koje omogućuju korisnicima sličnih interesa dijeliti sadržaj i međusobno komuniciraju, primjerice Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Pinterest, YouTube, TikTok itd. Brojne organizacije koriste strategiju društvenih medija u svojim marketinškim kampanjama jer je marketing na društvenim mrežama učinkovit

---

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Hrvatska enciklopedija (2024) Komunikacija. *Hrvatska enciklopedija mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža*. Preuzeto s: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/komunikacija>, 18.7.2024.

<sup>36</sup> SCU (2024) Session 8: Communication Tools. *Santa Clara University*. Preuzeto s: <https://www.scu.edu/mobi/business-courses/starting-a-business/communication-tools/>, 18.7.2024.

način dosezanja specifičnih skupina kupaca. Također, društvene mreže mogu pratiti potencijalni kupci, partneri, investitori i zaposlenici.

Tehnologija i način komunikacije su doživjeli promjene koje su značajno utjecale na poslovni i privatni život. Komunikacijski prostor prepravljen je različitim oblicima internetskih i mobilnih poruka; od elektroničke pošte pa sve do nestajućih poruka na društvenim mrežama<sup>37</sup>. U današnje vrijeme suvremene komunikacije, komunikacijski alati su značajno promijenili način na koji partneri organiziraju i održavaju svoje veze. Prije nego što su suvremeni alati postali dostupni, suradnja na daljinu je zahtijevala znatna finansijska sredstva te je bila manje učinkovita u usporedbi s radom u bliskoj geografskoj blizini i izravnim kontaktima. Danas, moderni komunikacijski alati omogućavaju jednostavniju suradnju na daljinu jer pomažu u koordinaciji istraživačkih projekata na način koji je prije bio moguć samo kada su suradnici bili fizički blizu<sup>38</sup>.

### 2.3.2. Informacijsko-komunikacijska tehnologija

Informacijsko-komunikacijska tehnologija (eng. *Information and Communications Technology*, ICT) predstavlja osnovu koja omogućuje moderno računalstvo. Cilj informacijsko-komunikacijskih tehnologija je unaprijediti način na koji ljudi stvaraju, obrađuju i dijele podatke ili informacije. Također, informacijsko-komunikacijske tehnologije pomažu ljudima da poboljšaju svoje vještine u raznim područjima, poput poslovanja, obrazovanja, medicine i rješavanja stvarnih problema, a koriste se i u slobodnim aktivnostima poput sporta, glazbe i filmova<sup>39</sup>. Korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija i aplikacija je počelo još u 90-im godinama prošlog stoljeća, a danas uključuju računala, prijenosna računala, tablete, fiksne i mobilne telefone, softver za komunikacijske mreže i pametne uređaje. U poslovanju, informacijsko-komunikacijski sustavi su ključni za postizanje brojnih prednosti, poput smanjenja troškova, povećanja učinkovitosti, poboljšanja donošenja odluka i jačanja

---

<sup>37</sup> Hixon, T. (2020) The New Communication Tools Are Powerful, But They Can Damage Your Business. *Forbes*. Preuzeto s: <https://www.forbes.com/sites/toddhixon/2020/02/29/the-new-communication-tools-are-powerful-but-they-can-damage-your-business/>, 18.7.2024.

<sup>38</sup> Werker, C., Ooms, W. (2020) Substituting face-to-face contacts in academics' collaborations: modern communication tools, proximity, and brokerage. *Studies in Higher Education* 45(7), 1431-1447.

<sup>39</sup> Awati, R., Pratt, M. K. (2024) ICT (information and communications technology or technologies). *TechTarget*. Preuzeto s: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/ICT-information-and-communications-technology-or-technologies>, 19.7.2024.

konkurentnosti na tržištu, te su postali neophodni u poslovnom svijetu<sup>40</sup>. U poslovnom svijetu, komunikacija je ključna za održavanje veza između zaposlenika, dobavljača i kupaca, a tehnologija je omogućila proširenje poslovnih aktivnosti. Tehnologija je omogućila organizacijama da dosegnu šire tržište diljem svijeta, a internet je postao ključan alat u marketinškim kampanjama jer pomaže privući kupce globalno<sup>41</sup>. Zahvaljujući tehnološkim naprecima i digitalizaciji, poslovanje se u današnjem dobu može voditi iz gotovo bilo kojeg mjesta, uključujući vlastiti dom.

Razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije značajno je promijenio radna mjesta, sobe za sastanke i timski rad te je omogućio komunikaciju u stvarnom vremenu s gotovo bilo kojeg mjesta na svijetu. Digitalno doba učinilo je udaljenost manje važnom odrednicom jer su dostupna učinkovitija sredstva za internu i eksternu komunikaciju, što je donijelo brojne prednosti za poslovanje, uključujući poboljšano upravljanje, bolju uslugu kupcima, učinkovitije marketinške kampanje i smanjenje troškova ljudskih resursa<sup>42</sup>. Život i rad u digitalnom svijetu označava stalno prilagođavanje digitalnom razvoju, poboljšavajući sposobnost korištenja sve složenijih komunikacijskih alata i odabiru komunikacijskih tehnika i strategija koje najbolje odgovaraju određenim situacijama. Takva sposobnost smatra se komunikacijskom kompetencijom i podrazumijeva umijeće integriranja verbalnih i neverbalnih signala u komunikaciju kako bi se postigao pozitivan odgovor<sup>43</sup>. Glavne usluge obuhvaćene informacijsko-komunikacijskim tehnologijama, koje su se razvile posljednjih godina kao rezultat dinamike poslovnog komunikacijskog okruženja, uključuju računarstvo u oblaku, govornu poštu i društvene mreže.

## **2.4. Promjena komunikacijske paradigme: izazovi i budućnost**

Izazovi u komunikaciji često se javljaju prilikom pokretanja poslovanja, no prepoznavanje tih problema može pomoći u njihovom brzom rješavanju. Hanley smatra ukoliko se komunikacija

---

<sup>40</sup> Deep, A. (2020) Role of ICT in business management: a conceptual review. *International Journal of Creative Research Thoughts* 8(8), 749-756.

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Dumbravă, G. (2019) The use of technology in business communication. *Annals of the University of Petroșani, Economics* 19(2), 141-148.

<sup>43</sup> Ibid.

pojednostavni i poboljša, poslovanje može postati puno učinkovitije, a zadovoljstvo kupaca značajno bolje<sup>44</sup>. Isti autor navodi neke od najčešćih izazova komunikacije u organizacijama<sup>45</sup>:

1. Komunikacijski silosi – jedan od glavnih problema u komunikaciji unutar organizacija je segmentacija, gdje važne informacije ostaju zarobljene u jednom odjelu. Poslovni čelnici možda nisu uvijek svjesni relevantnosti pojedinih podataka za svakog pojedinca, što može dovesti do nepotpunih informacija. Također, menadžeri često komuniciraju samo s najbližim suradnicima. Kako bi se izbjegli komunikacijski silosi, potrebno je raditi na suradnji i otvorenoj komunikaciji.
2. Nepotrebni sastanci – sastanci su korisni za rješavanje problema komunikacije i informiranje tima o važnim novostima, no prečesti sastanci s malo sadržaja mogu predstavljati gubitak vremena. Takvi sastanci ometaju zaposlenike i smanjuju njihovu produktivnost. Ako je sastanak nužan, potrebno je jasno definirati njegovu svrhu i pripremiti dnevni red s relevantnim točkama rasprave. Time će sastanci postati učinkovitiji i kraći, čime će se uštedjeti vrijeme zaposlenika.
3. Neučinkovita komunikacijska mreža – način na koji poruke stižu do tima može značajno utjecati na uspjeh komunikacije unutar organizacije. Veliki broj malih i novih organizacija koristi tradicionalne kanale kao što su elektronička pošta i tekstualne poruke, što može otežati praćenje i uzrokovati pogreške. Umjesto toga, potrebno je uspostaviti jasnu politiku komunikacije i osigurati timu odgovarajući softver i tehnologiju.
4. Mikroupravljanje zaposlenicima – previše komunikacije kroz česte pozive i nenajavljene sastanke može ometati rad zaposlenika i smanjiti njihovu produktivnost. Umjesto toga, preporučuje se slanje elektroničke pošte kako bi se omogućilo zaposlenicima fokusirati se na svoje zadatke i odgovore u vrijeme kada im odgovara. Povjerenje i manje mikroupravljanja često rezultiraju boljim radnim odnosima i većom produktivnošću.

Ako se u organizaciji pojave problemi s komunikacijom, može se primijetiti niz znakova koji upozoravaju na potrebu za promjenom. Među tim znakovima su nedostatak suradnje, neostvareni ciljevi, visok broj pogrešaka, prebacivanje krivnje, niska motivacija, smanjena

---

<sup>44</sup> Hanley, G. (2023) These are the biggest communication challenges that new businesses face. *Ragan*. Preuzeto s: <https://www.ragan.com/these-the-biggest-communication-challenges-that-new-businesses-face/>, 19.7.2024.

<sup>45</sup> Ibid.

produktivnost, nezadovoljstvo kupaca, česte svađe, visoka fluktuacija zaposlenika i gubitak klijenata<sup>46</sup>. Navedeni znakovi mogu ukazivati na lošu ili problematičnu komunikaciju unutar organizacije. Također, barijere u komunikaciji mogu imati velike posljedice u složenom radnom okruženju. Ljudi često podcjenjuju ili ne obraćaju pažnju na ovaj problem, misleći kako im to možda nije toliko važno, što je netočno. Kako bi se u potpunosti shvatilo koliko su takve barijere važne, Bahrain i suradnici navode da je potrebno razmotriti stvarne probleme koji su se pojavili zbog loše komunikacije<sup>47</sup>.

Prema istraživanju koje su proveli Olanrewaju i suradnici nad uzorkom od 80 zaposlenika na gradilištima, identificirano je nekoliko čimbenika koji doprinose lošoj komunikaciji<sup>48</sup>. Takvi čimbenici uključuju nedostatak zajedničkog jezika između nadređenih i zaposlenika, stres na radnom mjestu, negativan stav nadređenih i kolega prema zaposlenicima na terenu, pogrešno tumačenje uputa i nedostatak komunikacijskih vještina među zaposlenicima. Takvi problemi negativno utječu na izvedbu zaposlenika i uzrokuju značajna kašnjenja, visoke troškove, lošu kvalitetu rada, zdravstvene i sigurnosne probleme, zagađenje i pitanja održivosti u sektoru gradnje<sup>49</sup>. Nadalje, istraživanje koje su proveli Harun i suradnici pokazalo je kako neučinkovita komunikacija prema dolje predstavlja ozbiljan problem za zaposlenike<sup>50</sup>. Istraživanje je pokazalo kako nedostatak učinkovite komunikacije prema dolje rezultira nerazumijevanjem organizacijske strategije od strane zaposlenika i suprostavljenim ciljevima. Kada se razvijaju planovi ili raspravlja o idejama, ignoriranje zaposlenika nižih razina od strane višeg menadžmenta smanjuje njihovo razumijevanje i angažman. Neučinkovitu komunikaciju prema gore zaposlenici vide kao problem. Rezultat svega je daviši menadžment propušta priliku za učenjem i prilagođava vlastitog stila vođenja do koje bi neminovno došlo da informacije od zaposlenika stižu do njih<sup>51</sup>. U konačnici, Bahrain i suradnici navode kako najčešći izazovi poslovne komunikacije uključuju jezične barijere, kulturne barijere i fizičke barijere<sup>52</sup>.

---

<sup>46</sup> Lorette, K. (2019) The Challenges of Business Communication. *Chron.* Preuzeto s: <https://smallbusiness.chron.com/challenges-business-communication-112.html>, 19.7.2024.

<sup>47</sup> Bahrain, N. N. K., Sakrani, S. N. R., Maidin, A. (2023) Communication Barriers in Work Environment: Understanding Impact and Challenges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 13(11), 1489-1503.

<sup>48</sup> Olanrewaju, A., Seong, Y. T., Lee, F. K. (2017) Roles of communication on performance of the construction sector. *Procedia Engineering*, 196(1), 763-770.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Harun, H., Hassan, R., Abdullah, N. I. (2017) Effective Management Communication for Malaysian Takaful Operators (TO): The Leading Factors and Challenges. *Science International (Lahore)* 29(5), 1111-11118.

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Bahrain, N. N. K., Sakrani, S. N. R., Maidin, A., op. cit

### 3. ETIČKI ASPEKT POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

Etička strana poslovne komunikacije važna je za očuvanje povjerenja, uspostavljanje dobrih odnosa i očuvanje pozitivnog imidža organizacije. Poslovna etika (eng. *Business ethics*) obuhvaća moralna načela, politike i vrijednosti koje usmjeravaju organizacije i pojedince kako obavljati svoje poslovne aktivnosti. Prema Twin, poslovna etika nadmašuje zakonske zahtjeve tako što uspostavlja kodekse ponašanja koji usmjeravaju ponašanje zaposlenika na svim razinama i pomažu u izgradnji povjerenja između organizacije i njenih kupaca<sup>53</sup>. Poslovna etika pomaže u donošenju odluka, posebno u teškim situacijama kada je potrebno uskladiti poslovnu politiku s pravilima koja ne nude uvijek najbolje rješenje. Ponekad je potrebno prilagoditi postojeća pravila ili čak stvoriti nova kako bi se uspješno riješili kompleksni slučajevi. Ukoliko se to ne učini, Žitinski smatra kako takvo ignoriranje problema može naštetiti prvenstveno zaposlenima u organizaciji, a organizacija propustiti razumijevanje njihovih stvarnih potreba<sup>54</sup>. Poslovna etika ima interdisciplinarni karakter jer povezuje ekonomsku politiku i poslovnu praksu s politikom, sociologijom i teorijom organizacije, a utemeljena je na filozofiji. Unatoč svojoj širini, moguće je prepoznati ključne čimbenike koji utječu na oblikovanje poslovne etike i na etično ponašanje unutar organizacije<sup>55</sup>:

1. etika pojedinca – uključuje uvjerenja, vrijednosti, moralni razvoj i okvir etičnog odlučivanja.
2. organizacijska kultura – uključuje rituale, ceremonije, priče, legende, jezik, žargon, simbole, tradiciju i povijest.
3. organizacijski sustav – uključuje strukturu politika, pravila, etički kodeks, sustav nagrađivanja, selekciju i trening.
4. vanjske interesne grupe – uključuje državne regulative, kupce, specijalne interesne grupe i globalno tržište.

Standardi etičnog ponašanja su duboko usađeni u svakog pojedinca i organizaciju. Stavovi, norme, uvjerenja, osobni etički standardi, okvir etičkog odlučivanja i moralni razvoj igraju ključnu ulogu u oblikovanju etike pojedinca (Aleksić, 2007). Unutar organizacije,

---

<sup>53</sup> Twin, A. (2024) What Is Business Ethics? Definition, Principles, and Importance. *Investopedia*. Preuzeto s: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-ethics.asp>, 20.7.2024.

<sup>54</sup> Žitinski, M., op. cit

<sup>55</sup> Aleksić, A. (2007) Poslovna etika – element uspješnog poslovanja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* 5(1), 419-429, str. 422.

organizacijska kultura odražava ukupne vrijednosti, dok formalni organizacijski sustav, uključujući okvir i sustav nagrađivanja, utječe na vrijednosti i ponašanje zaposlenika. Također, organizacija nije izolirana, pri čemu vanjske interesne skupine, poput države, kupaca i tržišta, mogu značajno utjecati na standarde etičnosti i društvene odgovornosti<sup>56</sup>. Kako bi se osigurala dosljednost u etičkom ponašanju i usmjerilo djelovanje organizacije prema pozitivnim vrijednostima, važno je unutar organizacije razviti sustav i standarde etičkog djelovanja. Navedeno uključuje uspostavljanje jasnih etičkih načela i smjernica koje će voditi zaposlenike u ispravnom ponašanju i donošenju ispravnih poslovnih odluka. Sustav etičkog djelovanja treba definirati očekivanja, pružiti obrazovanje i obuku te osigurati mehanizme za praćenje i evaluaciju etičkog ponašanja, kao i postupke za prijavljivanje i rješavanje etičkih dilema<sup>57</sup>.

### 3.1. Etička komunikacija

Komunikacija je proces razmjene informacija između dviju strana, bilo pisanom ili usmenom formom. Etika se, s druge strane, odnosi na umijeće donošenja odluka o tome što je ispravno ili pogrešno i odabir najprikladnijeg načina djelovanja. Prema Stanley etička komunikacija znači prenošenje informacija na način koji je točan, istinit i prihvatljiv<sup>58</sup>. Cijeniti iskrenost, transparentnost i iskazati poštovanje pri dijeljenju informacija omogućava primatelju jasno razumijeti što se događa. Etičnost komunikatora ogleda se u tome da osigura precizne i istinite informacije kao i da komunikacija bude otvorena. Također, važno je da komunikator razumije svoju publiku i poštuje privatnost i povjerljivost<sup>59</sup>. Etika komunikacije pomaže prepoznati dobre i loše načine komunikacije u svakodnevnom životu. U poslovanju, etička komunikacija je ključna za osiguranje kako bi poruke bile prenesene na način koji poštuje etičke standarde, što doprinosi učinkovitom i prijateljskom načinu komunikacije. Poslovna etika u komunikaciji odnosi se na skup vrijednosti i pravila koja se primjenjuju u poslovnom okruženju. Važna je jer pomaže stvaranju profesionalne atmosfere, uzajamnog poštovanja i potiče učinkovitu komunikaciju, čime doprinosi zdravom i produktivnom radnom okruženju<sup>60</sup>. Poslovna etika oblikuje ponašanje zaposlenika i lidera, osiguravajući pravično postupanje i zdrave odnose s

---

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Stanley, L. (2023) Ethical Communication in Business. Definition & Examples. *Study.com*. Preuzeto s: <https://study.com/academy/lesson/ethical-communication-in-the-workplace.html>, 20.7.2024.

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Suhairi, Fachri, F. N., Khinaya, M., Pangestu, A. (2023) Business communication ethics. *International Journal of Economic Research and financial Accounting* 1(4), 202-213.

kolegama i potrošačima. Također, promiče odgovoran pristup poslovanju kako bi sve aktivnosti tekle glatko i uspješno. U poslovnom svijetu, izgradnja odnosa je ključna za napredovanje u karijeri, privlačenje novih klijenata, impresioniranje nadređenih ili zaključivanje važnih poslova. Kako bi se izgradili pozitivni odnosi, potrebno je primjenjivati visoke etičke standarde, posebno kroz učinkovitu komunikaciju. Neki od ključnih aspekata poslovne etike u komunikaciji uključuju<sup>61</sup>:

1. poštivanje svog i tuđeg vremena
2. izbjegavanje uvredljivog ili neprimjerenog jezika
3. održavanje povjerljivosti informacija
4. izbjegavanje sukoba interesa
5. izbjegavanje diskriminatornog ponašanja
6. održavanje etike na društvenim mrežama.

Karakteristike etičke komunikacije odnose se na način na koji se komuniciranjem poštuju moralni ili etički standardi, što uključuje vrijednosti kao što su iskrenost, pravednost, ljubaznost i poštovanje prema drugima. Ključne karakteristike etike komunikacije opisane su u sljedećoj tablici.

Tablica 1. Etika komunikacije

Čimbenik	Obilježje
Iskrenost	Otvoren i iskren govor, bez skrivanja bitnih informacija, pažljivo slušanje i odgovaranje na prikladan način.
Poštovanje	Poštivanje drugih i prihvaćanje njihovih različitih mišljenja, ne osuđivanje drugih i izbjegavanje arogancije.
Ljubaznost	Upotreba pristojnog jezika i izbjegavanje uvredljivih ili grubljih riječi, poštovanje privatnosti drugih i izbjegavanje neprikladnih tema.
Pravednost	Postupanje s drugima na pravedan i nepristran način, govorenje istine, ne skrivanje važnih informacija i izbjegavanje obmanjivanja ili prevare.
Empatija	Razumijevanje osjećaja i stavova drugih te pružanje prikladne podrške i odgovora prema njihovim potrebama.
Odgovornost	Preuzimanje odgovornost za svoje riječi i postupke, priznanje vlastitih grešaka i ispravljanje pogrešaka kada su napravljene.

Izvor: Suhairi et. al., str. 206-207.

<sup>61</sup> Ibid., str. 206.



Pop i Sim smatraju kako većina poslovnih neuspjeha dolazi zbog nedostatka moralnih načela u poslovanju pa je etika ključna za uspjeh, napredak i postizanje poslovnih ciljeva<sup>62</sup>. Martin i Chaney navode kako postoji jasna veza između etičke komunikacije i lojalnosti kupaca<sup>63</sup>. Etička komunikacija pomaže izgradnji vjerne baze kupaca jer organizacija pokazuje etičko ponašanje u odnosima s kupcima, pomaže i u stvaranju pozitivnog imidža poduzeća, što privlači više kupaca. Etika pomaže zaposlenicima razumjeti korporativne standarde, posebno u komunikaciji. Poštovanje i zaštita ljudskih prava temelj su etike, što zajedno s poslovnom komunikacijom smanjuje diskriminaciju i potiče iskreno ponašanje u poslovnom okruženju<sup>64</sup>.

### **3.2. Implementacija etičkih načela komunikacije u poslovnim organizacijama**

Brojni su razlozi zbog čega je poslovna etika ključna za uspjeh u poslovnom svijetu današnjice. Najvažnije je što jasnije definirani etički program postavljanja pravila ponašanja koja usmjeravaju djelovanje svih zaposlenika; od menadžera do novih zaposlenika. Twin smatra da kada svi u organizaciji donose etičke odluke, organizacija gradi dobar ugled za etičko ponašanje<sup>65</sup>. S vremenom, taj ugled raste i organizacija počinje uživati u koristima koje donosi moralno poslovanje, poput prepoznatljivosti marke i njezin rast, povećane sposobnosti pregovaranja, većeg povjerenja u proizvode i usluge, održavanja i rasta broja kupaca, privlačenja talentiranih ljudi i privlačenja investitora. Također, Twin navodi kako postoji nekoliko vrsta poslovne etike i kako je ono što organizaciju najviše izdvaja njene prakse korporativne društvene odgovornosti, transparentnost i pouzdanost, pravednost te pristupi u tehnologiji<sup>66</sup>. Međutim, Schnebel i Bienert navode 3 primjera korporativne prakse s etičkim pitanjima koji ilustriraju različite načine komuniciranja vrijednosti unutar organizacija<sup>67</sup>:

1. direktno upravljanje i nadzor konkretnih sredstava
2. pružanje osnove za prilagodbu korporativnih vrijednosti i kulturnih principa

---

<sup>62</sup> Pop, A. M., Sim, M. A., op. cit

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Twin, A., op. cit

<sup>66</sup> Ibid.

<sup>67</sup> Schnebel, E., Bienert, M. A. (2004) Implementing Ethics in Business Organizations. *Journal of Business Ethics* 53(1-2), 203-211, str. 207.

3. stvaranje samoupravnog okruženja za izražavanje individualnih vrijednosti i formiranje uspješnih timova

Schnebel i Bienert smatraju kako su glavne razlike u pristupu vrijednostima vidljive u načinu njihove komunikacije koja se nameće kao trajni dio organizacijske strukture ili kao sredstvo za etičku komunikaciju koje pomaže izgradnji organizacijskog okvira. Ti su aspekti etičke komunikacije povezani s idejom stvaranja konsenzusa kroz ponovljene diskusije kako bi se postiglo razumijevanje i s idejom korištenja impulsa kao okvira za angažiranje svih sudionika<sup>68</sup>. Prema Martínez i suradnicima, menadžeri se suočavaju s kompleksnim i dinamičnim okvirom društvenih, organizacijskih i individualnih čimbenika koji utječu na društveno odgovoran učinak<sup>69</sup>. Navedeni čimbenici uključuju politike, zakone i propise, etiku organizacije i stil upravljanja te osobne preferencije kupaca, zaposlenika i investitora. Zbog toga su istraživači i menadžeri ponovno usmjerili pažnju na upravljanje organizacijskom etikom. Organizacije su počele uključivati nove vrijednosti i ciljeve, a ne samo one vezane uz ekonomsku dobit, u svoje organizacijske kulture kako bi se nosile s dinamičnim i neizvjesnim okruženjem u kojem posluju. Brojne organizacije usvajaju upravljanje kulturom, uključujući etiku, kao strategiju za ispunjavanje društvenih zahtjeva. Kako navode Martínez i suradnici, ključni uvjeti koji, kada su prisutni u organizacijama, olakšavaju promicanje etike unutar organizacije su društvena odgovornost, poštivanje moralne autonomije i izgradnja klime međusobnog povjerenja te etičko razmišljanje<sup>70</sup>. U kontekstu društvene odgovornosti, organizacija prepoznaje i prihvaća svoju ulogu u društvu izvan ekonomskih aktivnosti. Kada je prisutna društvena odgovornost, organizacija aktivno surađuje s društvenim agentima, ispunjava svoje društvene obaveze i ponaša se odgovorno. U kontekstu poštivanja moralne autonomije i izgradnje klime međusobnog povjerenja, omogućuje se da svi uključeni čuju i uvažavaju njihove moralne stavove i etičke probleme. U kontekstu etičkog razmišljanja, isto obuhvaća nekoliko ključnih principa<sup>71</sup>:

1. korištenje informacija za razrješavanje etičkih dilema
2. poštivanje moralne autonomije pojedinaca, što omogućava donošenje odluka temeljenih na moralnim argumentima

---

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup> Martínez, C., Skeet, A. G., Sasia, P. M. (2021) Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations. *Business horizons* 64(1), 83–92.

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Ibid., str. 87.

3. razmatranje posljedica odluka
4. transparentno dijeljenje motiva odluka unutar cijele organizacije

Martínez i suradnici smatraju kako organizacije, kada steknu uvjete za uvođenje etike, trebaju odlučiti hoće li dodati nove principe ili vrijednosti kako bi ojačali svoju organizacijsku etiku. Takve prekretnice mogu biti vanjske, poput pritiska od važnih dionika, loših ekonomskih uvjeta ili promjena u zakonima, ili unutarnje, poput promjena u vodstvu, fluktuacije zaposlenika, rješavanje sukoba ili loših poslovnih rezultata<sup>72</sup>. Prema Loan, organizacije koje uspijevaju uključiti pozitivnu poslovnu etiku u svoju korporativnu kulturu stvaraju okvir koji omogućuje stalnu otvorenost i odgovor na etička pitanja, čak i dok se posao razvija i suočava s novim izazovima<sup>73</sup>. Važno je znati kako prirodno integrirati etiku u svakodnevne poslovne aktivnosti i razumjeti kako prenositi značaj etičkog ponašanja između različitih odjela. Loan smatra kako je integracija etike ključna vještina koju treba razvijati među liderima. Poslovni menadžer treba jasno iskomunicirati zaposlenicima koje etičke standarde i kriterije moraju ispuniti, kao i koje posljedice slijede ako ih ne zadovolje<sup>74</sup>.

Etička komunikacija je od ključne važnosti za uspostavljanje i očuvanje pozitivnih poslovnih odnosa. Ako organizacije slijede najbolje prakse u etičkoj komunikaciji, mogu promicati poštovanje, iskrenost i transparentnost, čime stvaraju zdravu radnu atmosferu koja potiče produktivnost i inovacije<sup>75</sup>. Takve prakse etičke komunikacije uključuju poštenost i transparentnost, poštovanje povjerljivosti, aktivno slušanje, izbjegavanje uvredljivog jezika i ponašanja, traženje povratnih informacija, korištenje odgovarajućih komunikacijskih alata, izbjegavanje sukoba interesa i uzimanja u obzir kulturne razlike<sup>76</sup>.

Unatoč činjenici što literatura definira smjernice za implementaciju etičke komunikacije u organizacijama, neke organizacije imaju poteškoća s implementacijom. U tu je svrhu moguće donošenje etičkog kodeksa kao okvira za provođenje adekvatne etičke komunikacije u organizacijama, a o istome se više govori u nastavku.

---

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Loan, H. T. P. (2023) *The Importance of business ethics in business development*. Hai Phòng: Haiphong University.

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Eham, S. (2023) Communication Ethics: Best Practices for Ethical Communication in Business. *Medium*. Preuzeto s: <https://medium.com/@shabbir.eham/communication-ethics-best-practices-for-ethical-communication-in-business-84752b693730>, 21.7.2024.

<sup>76</sup> Ibid.

### 3.3. Komunikacija u okvirima etičkog kodeksa

Etički kodeks (eng. *Code of ethics*) je skup pravila koja pomažu stručnjacima u svom radu djelovati i ponašati se pošteno i s integritetom<sup>77</sup>. Etički kodeks često prikazuje misiju i vrijednosti organizacije, nudi upute za rješavanje različitih problema, postavlja osnovna etička načela i definira standarde koje zaposlenici trebaju slijediti. Primjena etičkog kodeksa uključuje primjenu univerzalnih moralnih standarda, poput pouzdanosti, poštovanja, odgovornosti, pravednosti, brižnosti i građanskog ponašanja tijekom faza sadržaja, stvaranja, implementacije i upravljanja<sup>78</sup>. Etički kodeks može odražavati i jačati podršku menadžmenta za etičko ponašanje te doprinositi stvaranju pozitivne etičke klime i kulture unutar organizacije kako bi se postigli željeni rezultati. Pri tome je važno da se etički komunicira, nadzire i provodi u poslovnim organizacijama. Menadžment treba pokazati ozbiljnu predanost i aktivno primjenjivati etički kodeks<sup>79</sup>. Hayes smatra da ako se etički kodeks učinkovito provodi, može povećati razumijevanje zaposlenika o važnosti etike i društvene odgovornosti za dugoročni uspjeh organizacije<sup>80</sup>. Dobra organizacijska etika dovodi do pozitivnih rezultata za organizaciju<sup>81</sup>. Obično postoje dvije vrste etičkih kodeksa koji se često koriste u poslovanju<sup>82</sup>:

1. etički kodeks temeljen na usklađenosti – temelji se na jasnim pravilima i definiranim posljedicama, a ne na osobnom nadzoru ponašanja. Iako osigurava zakonsku usklađenost, ne mora nužno promicati klimu moralne odgovornosti unutar organizacije. Za sve organizacije, zakoni reguliraju pitanja kao što su zapošljavanje i sigurnosni standardi. Etički kodeksi koji se temelje na usklađenosti postavljaju smjernice za ponašanje i određuju kazne za kršenje tih pravila. U određenim industrijama, poput bankarstva, specifični zakoni reguliraju poslovno ponašanje, što dovodi do usvajanja kodeksa temeljenih na usklađenosti kako bi se osigurala provedba propisa. Zaposlenici obično prolaze formalnu obuku kako bi razumjeli pravila. Nepoštivanje može uzrokovati pravne probleme za organizaciju, a pojedini zaposlenici mogu se suočiti s

---

<sup>77</sup> Hayes, A. (2024) Code of Ethics: Understanding Its Types and Uses. *Investopedia*. Preuzeto s: <https://www.investopedia.com/terms/c/code-of-ethics.asp>, 22.7.2024.

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Jalil, A., Azam, F., Rahman, M. K. (2010) Implementation Mechanism of Ethics in Business Organizations. *International Business Research* 3(4), 145-155.

<sup>80</sup> Hayes, A., op. cit

<sup>81</sup> Jalil, A., Azam, F., Rahman, M. K., op. cit

<sup>82</sup> Hayes, A., op. cit

kaznama zbog kršenja smjernica. Neke organizacije zapošljavaju službenika za usklađenost koji osigurava pridržavanje etičkog kodeksa, prati regulatorne promjene i nadgleda ponašanje zaposlenika kako bi promicala usklađenost.

2. etički kodeks temeljen na vrijednostima – usmjeren je na temeljne vrijednosti organizacije i postavlja standarde odgovornog ponašanja koji imaju koristi za širu javnost i okoliš. Takvi kodeksi često zahtijevaju veću samoregulaciju od kodeksa temeljenih na usklađenosti, a neki kodeksi ponašanja kombiniraju elemente usklađenosti i vrijednosti.

Za razliku od kodeksa ponašanja (eng. *Code of conduct*) koji konkretno opisuje što se očekuje od zaposlenika, uključujući norme kao što su preciznost i točnost, etički kodeks pomaže članovima donijeti ispravne odluke<sup>83</sup>. Organizacija može uspostaviti etički kodeks definiranjem svoje etičke filozofije i pravila ponašanja. Etički kodeks može poboljšati reputaciju organizacije i imidž marke, pokazati unutarnjim i vanjskim interesnim stranama da je organizacija posvećena etici, pomoći u stvaranju jedinstvene korporativne kulture te utjecati na ponašanje unutar organizacije<sup>84</sup>.

S obzirom da je etički kodeks u organizacijama proturječan bilo kojoj vrsti neetičnosti, neetička komunikacija podrazumijeva laži, obmanjujuće informacije ili pak isključivanje važnih informacija. Primjerice, organizacije mogu koristiti tuđe riječi ili radove i predstaviti ih kao vlastite, namjerno izostaviti štetne ili negativne komentare kako bi se prikazala lažna i povoljnija slika, manipulirati brojevima, pretjerivati, izmijeniti statistiku ili izostaviti numeričke podatke, prikazati proizvod većim nego što jest ili promijeniti grafikone i tablice kako bi se prikrile razlike<sup>85</sup>. Koncept etike odnosi se na obvezu komunikacije na etičan i nepristran način, uz poštovanje svih koji su obuhvaćeni komunikacijom. Međutim, neetička komunikacija može prijeći u pravne probleme. Primjerice, kršenje povjerljivosti ili namjerno širenje neistinitih informacija o osobi ili organizaciji može imati pravne posljedice, uz etičke. Pravna kršenja komunikacije, kao što je kleveta, mogu dovesti do sankcija od strane nadležnih tijela ili kaznenih posljedica. Iako se interes za poslovnu i profesionalnu etiku povećava, Calub smatra da se malo pažnje posvećuje vezi između etike i uznemiravanja<sup>86</sup>. Mnoge se organizacije

---

<sup>83</sup> Ibid.

<sup>84</sup> Jalil, A., Azam, F., Rahman, M. K., op. cit

<sup>85</sup> Calub, C. (2021) *Ethics in communication: a focus on verbal and non-verbal sexual harassment*. Tarlac: Tarlac State University.

<sup>86</sup> Ibid.

bave uznemiravanjem kroz etičke kodekse ili politike jer uznemiravanje, bilo verbalno, fizičko ili vizualno, predstavlja oblik diskriminacije i etički izazov u komunikaciji. Takvi oblici uznemiravanja uključuju ponašanje koje šteti osobnim koristima te mogu omalovažavati ljude na štetan način<sup>87</sup>. Također, Schmitz definira nekoliko oblika neetične organizacijske komunikacije<sup>88</sup>:

1. prisilna – odnosi se na komunikacijski događaji ili ponašanja koja pokazuju zloupotrebu moći ili autoriteta, što dovodi do neopravdanog narušavanja slobode i autonomije. Uključuje netoleranciju prema neslaganju, ograničavanje slobode govora, odbijanje da se sasluša drugačije mišljenje, korištenje formalnih pravila i propisa za gušenje rasprava ili potiskivanje pritužbi i slično.
2. destruktivnu – odnosi se na komunikacijski događaji ili ponašanja koja napadaju samopouzdanje, reputaciju ili duboko ukorijenjena osjećanja drugih, a odražavaju ravnodušnost prema ili prijezir prema osnovnim vrijednostima tih osoba. Uključuje uvrede, pogrдне aluzije, epitete, šale, omalovažavanje, korištenje istine kao oružja, ali i tišinu.
3. prijevartnu – odnosi se na komunikacijski događaji ili ponašanja koja uključuju namjerno iskrivljavanje istine s ciljem obmane, varanja ili prevare. Uključuje poruke koje su izbjegavajuće ili namjerno obmanjujuće te birokratske eufemizme koji se koriste za prikrivanje nedostataka, sakrivanje neugodnih postupaka ili uljepšavanje neprijatnih činjenica.
4. nametljivu – odnosi se na ponašanje u komunikaciji koje obično pokreću primatelji poruka. Uključuje korištenje skrivenih kamera, prisluškivanje telefona i upotrebu računalnih tehnologija za praćenje ponašanja zaposlenika, odnosno nadzor, pri čemu se dovodi u pitanje privatnost.
5. tajnovitu – odnosi se različite oblike neverbalne komunikacije, posebno tišinu i neodgovaranje. Uključuje ponašanje kao što je skrivanje informacija i prikrivanje podataka.

---

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> Schmitz, A. (2012) An Introduction to Organizational Communication. Mountain View: Creative Commons, str. 90.

6. manipulativno-eksploatatorsku komunikaciju – odnosi se na manipulativne i eksploatatorske postupke u kojima izvor namjerno skriva svoje prave namjere od primatelja poruke.

Organizacije se često nalaze u situacijama gdje moraju odlučiti što je etički prihvatljivo, a što nije. Zbog toga organizacije uspostavljaju etički kodeks kojim definiraju njihovo ponašanje, uvjerenja i komunikaciju.

### 3.4. Etičke barijere u komunikaciji

Učinkovita komunikacija u poslovnom okruženju ključna je za izgradnju jakih odnosa, uspostavljanje povjerenja i osiguranje njihove usklađenosti. No unatoč smjernicama u provođenju etičke komunikacije u organizaciji i etičkom kodeksu, mogu se javiti barijere koje utječu na komunikaciju. Sve što ometa sposobnost da se primaju i razumiju poruke koje drugi šalju kako bi prenijeli svoje ideje i misli se naziva komunikacijskim barijerama. Takve barijere mogu uključivati stavove, ponašanje, kulturne razlike, jezične poteškoće i čimbenike iz okoline te se mogu javiti kao fizičke, tehnološke, psihološke, fiziološke, semantičke, kulturalne i organizacijske barijere<sup>89</sup>. Postizanje etičke komunikacije može biti teško zbog različitih prepreka koje mogu ometati proces, a takve prepreke mogu nastati zbog kulturnih razlika, jezičnih barijera, tehnologije i osobnih predrasuda itd. Takve prepreke mogu uzrokovati nesporazume, pogrešna tumačenja i sukobe<sup>90</sup>. Faktori koji utječu na etiku unutar organizacije mogu poticati iz različitih područja, uključujući organizacijsku kulturu, radno okruženje i informacijske tehnologije<sup>91</sup>. Svaka organizacija ima svoje smjernice o tome kako treba komunicirati, uključujući odabir kanala i načina komunikacije. Politike također određuju odnose među radnicima i način na koji se oni međusobno povezuju, uzimajući u obzir njihov status unutar organizacije<sup>92</sup>. Stoga je važno prepoznati i prevladati barijere etičke komunikacije

---

<sup>89</sup> Srivastav, M. (2021) Management and Ethics: Barriers to Communication. *IxamBee*. Preuzeto s: <https://www.ixambee.com/blog/management-and-ethics-barriers-to-communication>, 22.7.2024.

<sup>90</sup> FC (2024) Overcoming Barriers To Ethical Communication. *Faster Capital*. Preuzeto s: <https://fastercapital.com/topics/overcoming-barriers-to-ethical-communication.html>, 21.7.2024.

<sup>91</sup> Suhairi, Fachri, F. N., Khinaya, M., Pangestu, A., op. cit

<sup>92</sup> Srivastav, M., op. cit

kako bi se osigurala učinkovita komunikacija u organizacijama. Razumijevanje i prevladavanje etičkih barijera ključno je za očuvanje etike u komunikaciji.



## 4. KULTURNI ASPEKT POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

Koncept etike često uključuje ideju univerzalnosti, što znači da pravila i standardi trebaju biti jednako primjenjivi za sve. Međutim, ono što se smatra etičkim ili ispravnim u jednoj državi ili kulturi može biti potpuno neprihvatljivo ili neshvatljivo u drugoj. Drugim riječima, ono što je dobro za jednu osobu ili grupu može biti štetno za drugu zbog različitih kulturnih normi i vrijednosti<sup>93</sup>. Prepoznavanje i definiranje kulture može biti izazovno zbog njene složenosti, pri čemu postoji veliki broj definicija pojma kulture, no većina definicije ujedinjuje nekoliko ključnih točaka<sup>94</sup>: (Martić Kuran i Jelić, 2014:67):

1. kultura se očituje kroz ponašanje velikog broja ljudi koji pripadaju toj kulturi
2. kultura se ne nasljeđuje rođenjem, već se usvaja učenjem unutar određenog društva
3. kultura je povezana s čimbenicima specifičnog okruženja u kojem se razvija

Iako se kulture razlikuju, one također dijele određene univerzalne kulturne vrijednosti kao što je oslovljavanje, poštovanje, etika, folklor, gostoljubivost, brak, glazba, religijski rituale, obitelj, briga o djeci i drugi slični aspekti. Slično je i s organizacijskom kulturom. Organizacijska kultura predstavlja ukupni obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti članova organizacije<sup>95</sup>. Organizacijska kultura može se razumjeti kroz ono što ljudi unutar organizacije govore, rade i misle. Kultura se razvija kroz proces učenja i prenošenja znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom vremena. Organizacijska kultura manifestira se na različite načine, uključujući vidljive i nevidljive simbole. Vidljivi simboli mogu biti priče, slogani, način odijevanja i drugi elementi koji definiraju prepoznatljivost i karakter članova organizacije. S druge strane, nevidljivi simboli uključuju sustav vrijednosti, stavove i uvjerenja koji nisu odmah očigledni, ali su ključni za identifikaciju i ponašanje članova organizacije i utječu na način na koji se ponašaju unutar organizacije i u njenom okruženju<sup>96</sup>.

Organizacijska kultura igra ključnu ulogu u poslovnom komuniciranju jer utječe na njegov sadržaj, stil i strategiju<sup>97</sup>. Shahid smatra kako snažna organizacijska kultura zahtijeva jasne smjernice od menadžmenta kako bi se od zaposlenika dobili željeni odgovori, oblikovalo

---

<sup>93</sup> Aleksić, A., op. cit

<sup>94</sup> Martić Kuran, L., Jelić, P., op. cit, str. 67.

<sup>95</sup> Ibid.

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> Ibid.

njihovo razumijevanje i ponašanje, te ih motiviralo za bolje rezultate u skladu s vrijednostima organizacije<sup>98</sup>. Kultura unutar organizacije postavlja temelje za njeno poslovanje, no može se značajno razlikovati među različitim organizacijama i industrijama. Različite prakse i vjerovanja, koja su prihvaćena unutar industrije, oblikuju njezine kulturne vrijednosti<sup>99</sup>.

Da bi se učinkovito oblikovala i razvijala organizacijska kultura, važno je razumjeti njene osnovne elemente i karakteristike<sup>100</sup>. Kulturni čimbenici igraju važnu ulogu u komunikaciji jer oblikuju kako ljudi komuniciraju i razumiju jedni druge. Svaka kultura ima svoj specifičan način komunikacije, norme i očekivanja, što čini uspješnu međukulturalnu komunikaciju presudnom u globaliziranom svijetu<sup>101</sup>. Sukladno navedenom, Philipsen navodi dva načela kulturalne komunikacije<sup>102</sup>:

1. svaki razgovor unutar zajednice odražava kulturno specifične metode i značenja komunikacije
2. komunikacija služi kao sredstvo za ostvarivanje kulturnih uloga u životima ljudi i zajednica

Prema Philipsen, prvo načelo su specifični načini komunikacije unutar različitih kultura; kako se koriste određeni načini i značenja komunikacije u različitim vremenima, mjestima i društvenim okruženjima. U ovom smislu, kulturna komunikacija je način na koji komunikacija odražava posebnosti različitih kultura. Drugo načelo je uloga komunikacije u obavljanju kulturnih ili zajedničkih funkcija; kako komunikacija oblikuje zajednički život u zajednici i omogućava pojedincima da sudjeluju u njoj, identificiraju se s njom i pregovaraju o njoj. U ovom kontekstu, kulturna komunikacija je proces u kojem se ljudi prilagođavaju komunikacijskim zahtjevima svojih životnih svjetova<sup>103</sup>.

---

<sup>98</sup> Shahid, D. (2022) Importance of Intercultural Communication in an Organization. *Journal of Business and Management Studies* 4(2), 459-463.

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> Martić Kuran, L., Jelić, P., op. cit

<sup>101</sup> Vlajković, M., Ilievska Kostadinović, M., Kostadinović, G. (2023) Kulturološki aspekti poslovne komunikacije. *Ekonomski signali* 18(1), 69-82.

<sup>102</sup> Philipsen, G. (2002) *Cultural Communication*, u: Gudy Kunst, W., Mody, B. (ur.) Handbook of International and Intercultural Communication. Sage: Thousand Oaks, str. 53.

<sup>103</sup> Ibid.

Prema Vlajković i suradnicima, ključan aspekt kulturne komunikacije je verbalni jezik<sup>104</sup>. Svaka kultura ima svoj jedinstveni rječnik, gramatička pravila i način izgovora. Također, od iznimne je važnosti neverbalna komunikacija; geste, izrazi lica, govor tijela i osobni prostor se razlikuju među kulturama. Primjerice, dok u jednoj kulturi kontakt očima može biti znak pažnje, u drugoj kulturi se može smatrati znakom nepoštovanja. Kulturne norme i vrijednosti također oblikuju stilove komunikacije; u nekim kulturama se potiče izražavanje emocija, dok se u drugim kulturama cijeni emocionalna suzdržanost<sup>105</sup>. Razumijevanje veze između kulture i komunikacije je ključno za uspješno upravljanje interkulturalnom komunikacijom. Interkulturalna komunikacija odnosi se na način na koji se ljudi, grupe, organizacije ili društva s različitim kulturnim obilježjima međusobno povezuju. Ovo područje je vrlo opsežno i uključuje različite oblike komunikacije, poput pisane i elektroničke, interaktivnih sustava, masovnih medija, organizacijskih medija te verbalne komunikacije u razgovorima i neverbalnog komuniciranja kroz ponašanje i geste<sup>106</sup>. O interkulturalnoj komunikaciji je više riječi u nastavku.

#### 4.1. Interkulturalna komunikacija

Interkulturalna komunikacija (engl. *Intercultural communication*) odnosi se na komuniciranje između ljudi iz različitih kultura. U širem smislu, uključuje upotrebu različitih jezičnih kodova i kontakt između pripadnika kultura različitih vrijednosnih sustava<sup>107</sup>. Interkulturalna komunikacija je fenomen u kojem sudionici iz različitih kulturnih pozadina dolaze u kontakt, bilo posredno ili neposredno. Obično uključuje interakciju između govornika različitih jezika. Kako bi takva komunikacija bila uspješna, važno je razumjeti ne samo verbalni nego i neverbalni kod koji koristi određena zajednica, jer se velik dio poruka prenosi kroz neverbalne signale<sup>108</sup>. Prema Kei i Yazdanifard, interkulturalna komunikacija je „proces prenošenja i primanja poruka između pojedinaca ili grupa čija kulturna pozadina može značajno utjecati na različita tumačenja verbalnih i neverbalnih znakova“<sup>109</sup>. Cox smatra da interkulturalna

---

<sup>104</sup> Vlajković, M., Ilievska Kostadinović, M., Kostadinović, G., op. cit

<sup>105</sup> Ibid.

<sup>106</sup> Buble, M. (2009) *Međunarodni menadžment*. Zagreb: Lares plus d.o.o.

<sup>107</sup> Bašić, M. (2014) Interkulturalna sastavnica komunikacijske kompetencije. *Magistra Ladertina* 9(1), 55-70.

<sup>108</sup> Ibid.

<sup>109</sup> Kei, S. K. S., Yazdanifard, R. (2015) The Significance of Intercultural Communication for Businesses and the Obstacles that Managers should Overcome in Achieving Effective Intercultural Communication. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management* 15(4), 7-12, str. 7

komunikacija nije samo komunikacija između ljudi iz različitih zemalja, već uključuje specifične obrasce ponašanja i aktivnosti koje nastaju kada se dvije kulture sretnu<sup>110</sup>. Interkulturalna komunikacija je proces stvaranja zajedničkog iskustva među pojedincima različitih kulturnih, etničkih i jezičnih pozadina te je snažan proces razmjene i miješanja čimbenika kao što su etničke i socioekonomske razlike. U poslovnom svijetu, interkulturalna komunikacija omogućuje ljudima da međusobno komuniciraju s poštovanjem i konstruktivno, pomažući u pronalaženju zajedničkog jezika i cijenjenju razlika<sup>111</sup>.

Organizacije koje uspješno komuniciraju preko kulturnih granica imaju važnu prednost na međunarodnom tržištu; mogu bolje usmjeriti svoje vrijeme i resurse na poslovanje umjesto na rješavanje komunikacijskih problema<sup>112</sup>. U svakom međukulturalnom razgovoru između menadžera iz različitih regija, glavni cilj komunikacije je pronaći zajednički jezik; razmijeniti ideje i informacije, privući nove kupce i uspostaviti partnerstva. U poslovanju, posebno u menadžmentu, ključna je sposobnost ljudi da jasno prenijeti poruke između menadžera, zaposlenika, partnera, dobavljača, investitora i kupaca. Različite kulturne strategije komunikacije postaju važne, uključujući očekivanja i ciljeve u pokretanju ili odgovaranju na poruke, izbor jezika i metode prijenosa<sup>113</sup>. Komuniciranje s inozemnim partnerima je neizbježno i nužno u međunarodnom poslovanju. Komunikacija sa stranim partnerima je često teža nego s domaćim zbog kulturnih razlika koje mogu utjecati na način poslovanja. Osim toga, partneri iz drugih kultura mogu biti nepredvidivi, što čini učinkovitu komunikaciju ključnom za obostrano jasno razumijevanje. Zaključno, uspješna suradnja među ljudima različitih kultura, uključujući zaposlenike, kolege, kupce i poslovne partnere, nužna je za uspjeh organizacije i izgradnju vrijednosti za sve dionike<sup>114</sup>.

Razumijevanje kulturnih stavova prema poslovanju može pomoći u učinkovitom komuniciranju s ljudima iz drugih kultura. Primjerice, u azijskim je kulturama poput japanske i kineske, naglasak na timskom radu i suradnji u poslovnim okruženjima, dok se u zapadnim

---

<sup>110</sup> Cox, T. (2024) Understanding intercultural communication in business. *Preply*. Preuzeto s: <https://preply.com/en/blog/b2b-intercultural-communication-in-business/>, 24.7.2024.

<sup>111</sup> Ibid.

<sup>112</sup> Kei, S. K. S., Yazdanifard, R., op. cit

<sup>113</sup> Georgescu, R. (2016) Analysis of intercultural communication in organizations. *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, 15(2), 67-76.

<sup>114</sup> Kei, S. K. S., Yazdanifard, R., op. cit

kulturama više cijeni individualni rad i osobna odgovornost<sup>115</sup>. U kontekstu oglašavanja, zapadne europske i sjevernoameričke kulture više su usmjerene na vizualne dojmove, dok brojne druge kulture više cijene simbolična značenja. Primjerice, Japanci i Francuzi su usmjereni na vizualne aspekte, izgled i aranžman<sup>116</sup>. Kulture s korijenima u zapadnoj Europi, poput Australije, Kanade, Novog Zelanda, Sjedinjenih Američkih Država i velikog dijela Europe, više koriste komunikaciju niskog konteksta u odnosu na druge kulture koje preferiraju komunikaciju visokog konteksta. U komunikaciji visokog konteksta, poruka se ne može u potpunosti shvatiti bez dodatnih informacija o pozadini i kontekstu. S druge strane, komunikacija niskog konteksta jasno i detaljno prenosi većinu informacija unutar same poruke<sup>117</sup>. Interkulturalna komunikacija može biti vrlo složena za brojne organizacije zbog specifičnih problema i izazova koje donosi. Ako se istom ne upravlja ispravno, može ozbiljno ugroziti uspjeh organizacije. Zbog toga je važno da organizacije budu svjesne potencijalnih problema koji mogu nastati i da ih proaktivno rješavaju<sup>118</sup>.

## 4.2. Jezik i stil komuniciranja

Osnovne komponente kulturne komunikacije su mreže (nacija, kultura, klasa, subkultura, regija, zajednica i obitelji) i kodovi (jezik, dijalekt i naglasak), a glavni procesi uključuju širenje informacija, naročito putem masovnih medija, te običaje i rituale<sup>119</sup>. Jezik se često opisuje kao ogledalo kulture jer se najveći dio komunikacije odvija putem govora<sup>120</sup> te je ključan za interkulturalnu komunikaciju. Budući da je jezik duboko povezan s identitetom, pogledom na svijet i društvenim položajem, on utječe na način na koji ljudi iz različitih kultura međusobno komuniciraju i doživljavaju jedni druge<sup>121</sup>. Zajednički razgovor se uvijek odvija kroz određena komunikacijska sredstva koja imaju specifična značenja za one koji ih koriste i doživljavaju. Takva sredstva uključuju jezike, dijalekte, stilove, rutine, organizacijske principe,

---

<sup>115</sup> Rush, M. (2024) Culture in Business Communication. *Chron.* Preuzeto s: <https://smallbusiness.chron.com/culture-business-communication-2922.html>, 24.7.2024.

<sup>116</sup> Hooker, J. N. (2012) *Cultural differences in business communication*, u: Paulston, C. B., Kiesling, S. F., Rangel, E. S. (ur.) *The Handbook of Intercultural Discourse and Communication*. Hoboken: Blackwell Publishing.

<sup>117</sup> Ibid.

<sup>118</sup> Shahid, D.. op. cit

<sup>119</sup> Philipsen, G., op. cit

<sup>120</sup> Martić Kuran, L., Jelić, P., op. cit

<sup>121</sup> Jackson, J. (2016) Language and Intercultural Communication. *Key Concepts in Intercultural Dialogue* 1(7), 1.

interpretativne norme, načine govora i vrste komunikacije<sup>122</sup>. Dva ključna aspekta jezika važna za poslovno komuniciranje su<sup>123</sup>:

1. razumijevanje jezika kao sredstva komunikacije – važno je shvatiti kako jezik funkcionira kao alat za prenošenje poruka i ideja, što uključuje razumijevanje gramatičkih pravila, rječnika i konteksta u kojem se koristi jezik.
2. prevladavanje jezičnih barijera među različitim kulturama – u međunarodnom poslovanju često dolazi do izazova zbog različitih jezika i kulturnih normi, pri čemu je važno je razviti strategije za učinkovito prevladavanje barijera kako bi komunikacija bila jasna i razumljiva svim sudionicima.

U jezičnoj komunikaciji postoje značajne razlike u intonaciji, akcentu i načinu interakcije. U načelu, uspješna se komunikacija ostvaruje kada se koristi jezik koji je razumljiv primatelju poruka. Poznavanje lokalnog jezika nije samo formalnost, već ključni element za uspješno poslovno komuniciranje<sup>124</sup>. Kvaliteta glasa može otkriti emocionalno stanje govornika i utjecati na tijek komunikacije. Primjerice, ako zaposlenik ima napet glas, može se smatrati da je pod pritiskom ili ima poteškoća u obavljanju zadataka. Osobe koje su nesigurne mogu početi mucati, često zastajkivati ili prekinuti vlastite rečenice te koristiti beznačajne fraze kako bi ispunile tišinu. Takve vokalizirane stanke s malo značenja, odnosno poštapalice, često pokazuju kako govornik nije dovoljno razradio svoje ideje<sup>125</sup>.

Kultura može utjecati na to koliko je prihvatljivo glasno govoriti, ton glasa, razinu izražajnosti i brzinu govora. Dok u nekim kulturama glasni, brzi i izrazito emotivni govor može biti uobičajen, u drugim kulturama može biti shvaćen kao nepristojan ili agresivan. Primjerice, glasni i izražajni stilovi govora česti su u afroameričkim, karijskim, latino i arapskim kulturama. S druge strane, neke američke domorodačke kulture, kulture s Aljaske i latinoamerički autohtoni narodi, kao i neke istočnoazijske kulture, često preferiraju tiši ton i manje izražajnu komunikaciju<sup>126</sup>. Kultura može utjecati na to hoće li pauze i tišina biti ugodne ili neugodne. Mnogim ljudima koji se drže dominantnih kulturnih normi u Sjedinjenim Američkim Državama, pauze i tišina mogu biti neugodne. Nasuprot tome, u nekim američkim

---

<sup>122</sup> Philipsen, G., op. cit

<sup>123</sup> Martić Kuran, L., Jelić, P., op. cit, str. 68.

<sup>124</sup> Ibid.

<sup>125</sup> Žitinski, M., op. cit

<sup>126</sup> TCH (2024) *Communication styles*. Washington: Think Cultural Health.

domorodačkim kulturama, tišina i pauze su cijenjeni jer omogućuju vrijeme za razmišljanje i organiziranje misli<sup>127</sup>. Kultura može utjecati na to hoće li biti važnija osobna toplina ili poštovanje i formalnost. Mnogi Latino Amerikanci, Afroamerikanci i bijeli Amerikanci preferiraju topliji i osobniji pristup. S druge strane, neke kulturne skupine, kao što su neke istočnoazijske kulture, mogu očekivati formalniji<sup>128</sup>. Kultura može utjecati na to je li komunikacija visoko ili nisko kontekstualna. U kulturama niskog konteksta, riječi same prenose većinu značenja. S druge strane, u kulturama visokog konteksta, značenje se često prenosi kroz suptilnije verbalne i neverbalne signale. U Sjedinjenim Američkim Državama prevladava nisko kontekstualna kultura, gdje riječi nose najveći dio značenja, dok mnoge druge kulture koriste više kontekstualne pristupe. Kada se komunicira s ljudima iz visoko kontekstualnih kultura, važno je obratiti pažnju na neverbalne i situacijske znakove, a ne samo na doslovne riječi. Neke poruke mogu biti kodirane i možda nisu namijenjene doslovnom shvaćanju<sup>129</sup>.

Jezične i kulturne nesporazume te razlike u identitetu mogu otežati odnose između kultura. Jackson smatra da ako se jezični aspekti i komunikacijski proces ne razumiju, može se dogoditi da se jezične barijere zamijene za kulturne barijere<sup>130</sup>. Stoga je važno dobro razumjeti jezične dimenzije interkulturalne komunikacije kako bi se poboljšao dijalog među kulturama. Bahrain i suradnici navode kako jezične barijere predstavljaju veliki problem za učinkovitu komunikaciju u radnom okruženju jer različiti zaposlenici imaju različite jezične vještine, što može otežati poslovanje<sup>131</sup>. Takve barijere mogu uzrokovati lošu komunikaciju, povećane poslovne rizike i zabrinutost te otežavaju organizacijama širenje na međunarodna tržišta, osim ako se nalaze u državi gdje se koristi isti jezik. Korištenje različitih jezika i specifične terminologije može dodatno komplicirati situaciju, jer neki zaposlenici možda neće razumjeti terminologiju svojih kolega, što može usporiti komunikaciju. Čak i kada su jezici slični, dijalekti i akcenti mogu dovesti do nesporazuma, a teški akcenti mogu otežati razumijevanje i pravilno prenošenje poruka. Istraživanja pokazuju kako jezične barijere mogu nastati čak i u prilično homogeno organiziranim timovima, gdje nesposobnost da se razumiju osnovne poruke može uzrokovati probleme<sup>132</sup>. Dodatno, upotreba žargona može stvoriti barijere između članova tima i onih izvan organizacije zbog različitih značenja i varijacija. Žargon može olakšati

---

<sup>127</sup> Ibid.

<sup>128</sup> Ibid.

<sup>129</sup> Ibid.

<sup>130</sup> Jackson, J., op. cit

<sup>131</sup> Bahrain, N. N. K., Sakrani, S. N. R., Maidin, A., op. cit

<sup>132</sup> Ibid.

komunikaciju unutar industrije, no može stvoriti konfuziju kod onih koji nisu upoznati s terminologijom<sup>133</sup>.

Da bi se učinkovito komuniciralo u međunarodnom poslovanju, engleski je uspostavljen kao standardni jezik komunikacije<sup>134</sup>. Zbog svoje globalne prisutnosti i široke prepoznatljivosti, engleski je postao ključan za povezivanje različitih kultura, zemalja i organizacija te je postao jezikom za upravljanje međunarodnim poslovnim procesima<sup>135</sup>. Engleski je postao globalni standard za poslovanje i međunarodnu trgovinu te se koristi u službenim poslovnim procesima i kao zajednički jezik među organizacijama koje su raspoređene širom svijeta. Imati jedan zajednički jezik pojednostavljuje komunikaciju između dobavljača, partnera i kupaca iz različitih država. Osim toga, engleski brzo postaje glavni jezik za međunarodnu komunikaciju preko digitalnih kanala<sup>136</sup>.

### 4.3. Kulturne barijere u komunikaciji

Danas, kada je tržište postalo globalno, sve se češće događa da velike organizacije zapošljavaju radnike iz raznih dijelova svijeta. Međutim, različite kulture imaju različite društvene norme i ideale. Način na koji se ljudi oblače, što vjeruju, što jedu i piju, koje kućne ljubimce imaju i kako se ponašaju, može se jako razlikovati od kulture do kulture. Zbog toga je važno razumjeti te kulturne razlike tijekom komunikacije<sup>137</sup>. S obzirom na to da međunarodna migracija postaje sve lakša i pristupačnija, zaposlenici rade u sve raznovrsnijim okruženjima i dolaze u kontakt s različitim kulturama. Svaka osoba donosi svoju kulturnu pozadinu koja oblikuje način na koji razmišlja, osjeća i ponaša se, no takve razlike mogu dovesti do sukoba. U užurbanom radnom okruženju, sukobi su gotovo neizbježni zbog različitih osobnosti, pritisaka i kultura, a takvi sukobi mogu imati brojne negativne posljedice ako se ne riješe pravovremeno<sup>138</sup>. Da bi se sukobi riješili na temeljnijoj razini, potrebna je učinkovita komunikacija. Sukobi u odnosima,

---

<sup>133</sup> Ibid.

<sup>134</sup> Georgescu, R., op. cit

<sup>135</sup> NCC (2024) Why Is English The Language Of Business? *Northwest Career College*. Preuzeto s: <https://www.northwestcareercollege.edu/blog/why-is-english-the-language-of-business/>, 23.7.2024.

<sup>136</sup> Ibid.

<sup>137</sup> Zagade, S., Dhingra, G., Gomathy, R., Saravanan, S., Abirami, M., op. cit

<sup>138</sup> Kei, S. K. S., Yazdanifard, R., op. cit



koji se javljaju kada se dvije ili više osoba ne slažu, najčešće nastaju zbog negativnog ponašanja pojedinca ili pogrešne percepcije drugih<sup>139</sup>.

Zaposlenici dolaze iz različitih kulturnih i životnih sredina i sukladno tome, različitih su osobnosti. Razlike u društvenom i kulturnom naslijeđu dovode do značajnih kulturnih razlika između istoka i zapada, što utječe na način na koji ljudi oblikuju svoje ideologije. Primjerice, Kinezi često naglašavaju figurativno razmišljanje i gledaju na probleme iz šire perspektive, dok se u zapadnim kulturama više cijeni apstraktno razmišljanje i detaljna analiza svake pojedine stavke<sup>140</sup>. Kada različiti pojedinci rade zajedno kako bi postigli zajednički cilj, sukobi među osobnostima su česti i mogu uzrokovati napetosti, ogorčenje i frustraciju. Zato je interkulturalna komunikacija ključna za izbjegavanje sukoba koji mogu nastati u kulturno raznovrsnom radnom okruženju<sup>141</sup>. Mnoge globalne organizacije nude posebne obuke novim zaposlenicima kako bi ih upoznale s različitim kulturama i naučile ih kako pokazati poštovanje i toleranciju prema drugima<sup>142</sup>.

Organizacije koje imaju raznolike timove često se suočavaju s izazovima u komunikaciji. Zaposlenici iz različitih kultura mogu imati različite stilove komunikacije, uvjerenja i očekivanja, što otežava međusobno razumijevanje. Ljudi iz različitih kultura često koriste različite geste, tonove glasa i riječi, što može stvoriti probleme u komunikaciji<sup>143</sup>. Problemi u jasnom komuniciranju na jeziku koji poslovni partneri razumiju mogu dovesti do nesporazuma i propuštenih poslovnih prilika. Također, različiti stilovi komunikacije mogu utjecati na poslovne interakcije među kulturama. Dok neke kulture preferiraju direktnu i izražajnu komunikaciju, druge su sklone rezerviranjem i indirektnijem pristupu<sup>144</sup>. Primjerice, u jednoj kulturi jaki kontakt očima može biti shvaćen kao agresivnost, dok u drugoj može značiti interes i angažman u razgovoru. Ukoliko se takva različita značenja ne prepoznaju, može doći do nesuglasica među zaposlenicima. Također, predrasude prema određenim kulturama ili grupama

---

<sup>139</sup> Zagade, S., Dhingra, G., Gomathy, R., Saravanan, S., Abirami, M., op. cit

<sup>140</sup> Wang, G., Hu, X. (2022) Research on Intercultural Communication in International Business. *Open Access Library Journal* 9(1), 1-7.

<sup>141</sup> Kei, S. K. S., Yazdanifard, R., op. cit

<sup>142</sup> Zagade, S., Dhingra, G., Gomathy, R., Saravanan, S., Abirami, M., op. cit

<sup>143</sup> Bahrain, N. N. K., Sakrani, S. N. R., Maidin, A., op. cit

<sup>144</sup> Pratiwi, J., Erjani, N. R., Hidayat, B. R., Febrianto, R., Suhairi (2023) The Impact of Intercultural Business Communications in the Era of Globalization. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi* 4(1), 281-287.

moгу озбилјно утјецати на радну атмосферу и ометати уџинковиту комуникацију међу колегама<sup>145</sup>.

Različite društvene i poslovne etičke norme predstavljaju dodatne izazove u interkulturalnoj poslovnoj komunikaciji. Kako navode Pratiwi i suradnici, svaka kultura ima svoja pravila i vrijednosti koje upravljaju ponašanjem u poslovnom svijetu<sup>146</sup>. Ako dođe do nesporazuma ili kršenja tih normi, to može ozbiljno narušiti reputaciju organizacije i utjecati na dugoročne poslovne odnose. Također, shvaćanje vremena može varirati među kulturama, a različita shvaćanja vremena, prostora i dogovora mogu uzrokovati nesporazume i poslovne probleme<sup>147</sup>. Dok neke kulture strogo prate vrijeme i naglašavaju učinkovitost i točnost, druge su fleksibilnije u pogledu rasporeda i rokova<sup>148</sup>. U nekim kulturama kašnjenje na sastanke koji su od velike važnosti može biti uobičajeno, a duže čekanje na odgovor se može smatrati znakom ozbiljnosti posla<sup>149</sup>.

Religija također ima važan utjecaj na poslovnu komunikaciju. Primjerice, organizacija prodaje može biti pogođena blagdanskim praznicima, dok kreiranje proizvoda može zahtijevati prilagodbu u skladu s religijskim obredima. Vrijednosni sustavi unutar svake kulture definiraju grupne stavove i ponašanja koja su bitna za komunikaciju. Način na koji se osoba kreće, stoji ili koristi ruke može biti jednako važan kao i ono što se govori<sup>150</sup>. Značenje različitih gesti se može drastično razlikovati ovisno o regiji. Primjerice, gesta OK koja u Sjedinjenim Američkim Državama označava suglasnost i signalizira da je sve u redu, ima sasvim drugačije značenje u drugim dijelovima svijeta. Na jugu Francuske, OK gesta može značiti neodobranje ili da nešto nije vrijedno spomena; u Brazilu se smatra uvredljivom, dok u Koreji simbolizira novac. Ovi primjeri pokazuju da se ne razlikuju samo jezici i kulture među regijama, već da se razlikuje i neverbalna komunikacija, što dodatno otežava međukulturalnu interakciju<sup>151</sup>.

Nepoznavanje kulturnih normi može dovesti do nesporazuma u komunikaciji. Poslovni maniri i regrutiranje zaposlenika se razlikuju među kulturama. Pravila komunikacije se razlikuju od

---

<sup>145</sup> Bahrain, N. N. K., Sakrani, S. N. R., Maidin, A., op. cit

<sup>146</sup> Pratiwi, J., Erjani, N. R., Hidayat, B. R., Febrianto, R., Suhairi, op. cit

<sup>147</sup> Martić Kuran, L., Jelić, P., op. cit

<sup>148</sup> Pratiwi, J., Erjani, N. R., Hidayat, B. R., Febrianto, R., Suhairi, op. cit

<sup>149</sup> Martić Kuran, L., Jelić, P., op. cit

<sup>150</sup> Ibid.

<sup>151</sup> Wang, G., Hu, X., op. cit

organizacije do organizacije i od države do države, pa je potrebno prilagoditi se kako bi komunikacija bila nesmetana. Zbog tih razlika, ponekad je potreban dodatni oprez prilikom komunikacije između različitih kulturnih i poslovnih okruženja<sup>152</sup>. Još jedan problem u interkulturalnoj poslovnoj komunikaciji je razlika u poslovnim običajima. Način na koji se odvijaju pregovori, donošenje odluka i formalna komunikacija može varirati među kulturama. Ako se ne razumiju ili ne poštuju poslovne konvencije koje vrijede u drugim državama, to može ometati poslovni uspjeh<sup>153</sup>.

Globalizacija je omogućila prevladavanje mnogih kulturnih barijera. Različite kulturne karakteristike, poput opuštenog i mirnog stila istoka, formalnog britanskog pristupa, neslužbenog i direktnog stava Amerikanaca, indijanske etničke pripadnosti, njemačke preciznosti te francuske stroge ljubaznosti, predstavljaju primjere tih kulturnih razlika. Kulturološke komunikacijske barijere najčešće se javljaju kada se komunikacija odvija između dviju različitih kulturnih sredina. U svakodnevnom životu često se suočavamo s tim barijerama. U dobu globalizacije i digitalnih medija je važno osigurati međusobno razumijevanje među komunikatorima kako bi komunikacija bila uspješna i plodonosna<sup>154</sup>. Brojna prethodna istraživanja pokazala su kako loša komunikacija može rezultirati slabijim poslovnim rezultatima i naglasila važnost komunikacije za sve zaposlenike u organizaciji, uključujući menadžere i njihove podređene. U globalnom okruženju, učinkovita komunikacija predstavlja veliki izazov. Primjerice, nesporazumi se mogu pojaviti čak i kada obje strane govore isti jezik zbog njihovih različitih kulturnih pozadina<sup>155</sup>. Kineski jezik, oblikovan dugotrajnim kulturnim utjecajima, često koristi eufemizme i skriva stvarno značenje riječi. S druge strane, izvorni govornici engleskog često koriste izravniji jezik. Takve razlike u jeziku mogu uzrokovati nesporazume zbog različitih razina dvosmislenosti, što može utjecati na učinkovitost komunikacije<sup>156</sup>. Adanlawo i suradnici smatraju da je jezik glavna barijera u interkulturalnoj poslovnoj komunikaciji, navodeći da je izazvana razlikama u jeziku, regionalnim naglascima, dijalektima, jezičnim izrazima, žargonima, gramatikom, pravopisom, lingvističkim sposobnostima i nejasnim govorom<sup>157</sup>. Dakle, kulturne razlike se mogu pojaviti čak i unutar

---

<sup>152</sup> Martić Kuran, L., Jelić, P., op. cit

<sup>153</sup> Pratiwi, J., Erjani, N. R., Hidayat, B. R., Febrianto, R., Suhairi, op. cit

<sup>154</sup> Srivastav, M., op. cit

<sup>155</sup> Kei, S. K. S., Yazdanifard, R., op. cit

<sup>156</sup> Wang, G., Hu, X., op. cit

<sup>157</sup> Adanlawo, E. F., Reddy, M. M., Rugbeer, H. (2021) Intercultural Business Communication: The Implications of Language Barriers. *Journal of Education & Psychology* 58(5), 6281-6290.

iste države, gdje varijacije u jeziku i različiti stilovi govora među generacijama mogu uzrokovati dodatne izazove<sup>158</sup>. Stoga je važno da organizacije razvijaju vještine interkulturalne komunikacije, što znači duboko razumijevanje kulture, jezika i poslovnih etika specifičnih za određene države. Takve vještine pomažu rješavanju nesporazuma i sukoba te izgradnji snažnih odnosa s poslovnim partnerima iz različitih kultura<sup>159</sup>.

---

<sup>158</sup> Bahrain, N. N. K., Sakrani, S. N. R., Maidin, A., op. cit

<sup>159</sup> Pratiwi, J., Erjani, N. R., Hidayat, B. R., Febrianto, R., Suhairi, op. cit

## 5. PREGLED ODABRANIH ISTRAŽIVANJA O ETIČKOM I KULTURNOM ASPEKTU KOMUNICIRANJA U POSLOVNIM ORGANIZACIJAMA

Razumijevanje etičkih i kulturnih aspekata poslovne komunikacije važan je za uspješno funkcioniranje organizacija. Dosadašnja istraživanja su, između ostalog, promatrala kako etičke smjernice i kulturne razlike utječu na način prenošenja i primanja informacija u poslovnom okruženju. U nastavku su opisane odabrane studije o etičkom i kulturnom aspektu komuniciranja u poslovnim organizacijama.

### 5.1. Etički aspekt komuniciranja u poslovnim organizacijama

Brojni autori su istraživali etički aspekt komuniciranja u poslovnim organizacijama, a u nastavku je opisana nekolicina istraživanja. Dospinescu je provela istraživanje o etičkom komuniciranju odabranih farmaceutskih poduzeća u Rumunjskoj tijekom promotivnih aktivnosti, pri čemu je analizirala percepciju 100 ispitanika u vezi s etičkom komunikacijom<sup>160</sup>. Rezultati istraživanja pokazali su kako ispitanici komunikaciju tijekom promotivnih aktivnosti percipiraju kao manipulativnu i uvjeravajuću. Navedeno je odgovaralo činjeničnom stanju odnosno istini jer su farmaceutska poduzeća uobičajeno koristila manipulaciju i uvjeravanje u komunikaciji kada su željela utjecati na odluke o kupnji<sup>161</sup>. Slično istraživanje su proveli Sroka i Lőrinczyb koje je zanimalo koliko i na koji način se poslovna etika primjenjuje u Poljskoj i Češkoj u farmaceutskoj, duhanskoj i alkoholnoj industriji, a istraživanje je obuhvatilo 200 poduzeća<sup>162</sup>. Rezultati su pokazali da poduzeća u spomenutim industrijama primjenjuju poslovnu etiku, iako u različitim intenzitetima, a autori su došli do zaključka kako je poslovna etika ključni faktor koji utječe na uspjeh i profit poduzeća te da će njezina važnost u budućnosti samo rasti<sup>163</sup>. Do sličnih su saznanja došli Sims i Gegez koji su proveli studiju o stavovima prema poslovnoj etici nad uzrokom od 125 ispitanika iz Sjedinjenih Američkih Država, Izraela, Zapadne Australije, Južne Afrike i Turske<sup>164</sup>. Rezultati su pokazali kako postoje neki zajednički

---

<sup>160</sup> Dospinescu, N. (2019) *A Study on Ethical Communication in Business*. Bratislava: ITEMA.

<sup>161</sup> Ibid.

<sup>162</sup> Sroka, W., Lőrinczyb, M. (2015) The Perception of Ethics in Business: Analysis of Research Results. *Procedia Economics and Finance* 34(1), 156-163.

<sup>163</sup> Ibid.

<sup>164</sup> Sims, R. L., Gegez, A. (2004) Attitudes towards Business Ethics: A Five Nation Comparative Study. *Journal of Business Ethics* 50(1), 253–265.

stavovi prema poslovnoj etici u svim državama, ipak ima značajnih razlika između Turske i ostalih država. Autori navode da kada menadžeri i zaposlenici rade s osobama iz različitih kulturnih okvira, mogu se suočiti s etičkim stavovima koji se razlikuju od njihovih vlastitih. Različite države mogu imati različite pristupe rješavanju etičkih problema, pa ako se ove razlike ne razjasne unaprijed, može doći do sukoba. Također, smatra se da programi obuke o etici koji uključuju situacijske vježbe i igranje uloga mogu pomoći u razumijevanju i uvažavanju različitih stavova prema poslovnoj etici<sup>165</sup>.

Potom, Flynn i suradnici su prikazali praktični primjer etičnosti na primjeru energetske korporacije Enron koja je putem neetičkih računovodstvenih metoda skrivala svoje gubitke sve dok se njihovo sljedeće veliko spajanje nije srušilo<sup>166</sup>. Koristili su lažne tvrtke kako bi prekrili gubitke i održali svoje financijske izvještaje netaknutima. Kada je spajanje propalo, podnijeli su zahtjev za stečaj jer su njihovi dugovi postali nepodnošljivi. Zbog toga su deseci tisuća ljudi izgubili milijune dolara, što u mirovinama, što u dionicama poduzeća kojeg nisu mogli prodati. Autori su zaključili da bez iskrene i poštene komunikacije, bez obzira koliko dobro izgledali izvana, situacija se može brzo pogoršati te ukoliko se osoba upusti u laži, obmane i krivotvorenje, na kraju će sve izgubiti<sup>167</sup>.

Xu i Li su istraživali etički pristup dionika komunikaciji u kriznim situacijama, pri čemu su analizirali slučaj samoubojstava u Foxconnu, tajvanskom proizvođaču elektronike, kada je 12 zaposlenika počinilo samoubojstvo u prvih pet mjeseci 2010. godine<sup>168</sup>. Istraživanje je pokazalo da je neuspjeh u kriznoj situaciji nastao zbog neuravnoteženih odnosa s dionicima jer organizacija nije prepoznala zaposlenike kao ključne dionike. Također, menadžeri nisu pružili potrebnu etiku, brigu i pravdu. Rezultati istraživanja sugeriraju da bi etički pristup dionicima mogao dopuniti teorije i strategije krizne komunikacije<sup>169</sup>. Da je suočavanje s krizom s internim dionicima i korisnicima važno u kriznom upravljanju, pokazale su Pop i Sim na primjeru hakerskog napada na poduzeće Yahoo<sup>170</sup>. U ovom slučaju, neuspjeh Yahoo-a u poslovnoj komunikaciji nije bio u tome što dionici nisu komunicirali, već u činjenici da su koristili

---

<sup>165</sup> Ibid.

<sup>166</sup> Flynn, J., Hills, J., Prasad, R. (2024) 40 Case: Business communication ethics. *Pressbook*. Preuzeto s: <https://kpu.pressbooks.pub/businesscomms/chapter/case-business-communication-ethics/>, 25.7.2024.

<sup>167</sup> Ibid.

<sup>168</sup> Xu, K., Li, W. (2013) An Ethical Stakeholder Approach to Crisis Communication: A Case Study of Foxconn's 2010 Employee Suicide Crisis. *Journal of Business Ethics* 117(1), 371-386.

<sup>169</sup> Ibid.

<sup>170</sup> Pop, A. M., Sim, M. A., op. cit

obmanjujuće, intruzivne i tajanstvene metode, pri čemu su dionici unutar organizacije znali za incident, ali su ga skrivali. Yahoo je primjer organizacije koja je, ne suočavajući se s krizom s internim dionicima i korisnicima, doživjela pad vrijednosti, narušila ugled marke i izgubila povjerenje zaposlenika<sup>171</sup>.

## 5.2. Kulturni aspekt komuniciranja u poslovnim organizacijama

Slično kao i kod etičkog aspekta komuniciranja, brojni autori su istraživali i kulturni aspekt komuniciranja u poslovnim organizacijama, a u nastavku je opisana nekolicina istraživanja. Alnabhan je opisao situaciju međukulturalne komunikacije u kojoj je jedan američki poduzetnik htio ostvariti suradnju s jednim kineskim poduzetnikom<sup>172</sup>. Znajući da kineski poslovni ljudi vole upoznati osobu prije nego što se upuste u poslovne odnose, američki poduzetnik je predložio da se dogovori sastanak s kineskim poduzetnikom i to što prije. Iako mu je kineski poduzetnik rekao da je cijeli tjedan zauzet, američki poduzetnik je predložio sastanak već sljedeće jutro, na što je kineski poduzetnik pristao, no sljedeće jutro se nije pojavio na sastanku jer je bio zauzet drugim sastancima. Alnabhan smatra da je američki poduzetnik trebao istražiti stil komunikacije koji koristi kineski poduzetnik kako bi mogao bolje razumjeti što je mislio kada je rekao da je cijeli tjedan zauzet<sup>173</sup>. Također, autor smatra da komunikacija u globaliziranom svijetu nosi brojne izazove te da je važno razumjeti kako ljudi iz različitih kultura komuniciraju i doživljavaju svijet oko sebe. Ukoliko osoba posluje izvan svojih kulturnih granica, trebala bi se pripremiti za jezične razlike, razlike u razinama moći, neverbalne razlike i razlike između visokih i niskih kultura<sup>174</sup>.

Bartosik-Purgat i Rakowska su proveli istraživanje o međukulturalnoj poslovnoj komunikaciji između poduzeća, s naglaskom na iskustva poljskih kompanija s Kinezima i Amerikancima<sup>175</sup>. Istraživanje je pokazalo kako je kultura najviše utjecala na poslovne partnere starije od 50 godina, dok su mlađi partneri bili skloniji prilagodbi i nastojali su razumjeti perspektive drugih. Također, poljski menadžeri su primijetili kako ponašanja mogu varirati ovisno o vrsti

---

<sup>171</sup> Ibid.

<sup>172</sup> Alnabhan, O. (2017) *Cross-cultural Communication: Case Study*. Irvine: Westcliff University.

<sup>173</sup> Ibid.

<sup>174</sup> Ibid.

<sup>175</sup> Bartosik-Purgat, M., Rakowska, W. (2023) Cross-cultural business-to-business communication – the experiences of Polish companies with the Chinese and Americans. *International Journal of Emerging Markets* 1(1), 1-22.

poslovanja pa je tako u metalurškoj industriji prevladavala pretežno individualna komunikacija i muška dominacija u radnoj snazi. Također, poljski menadžeri su primijetili značajne razlike među Amerikancima zbog kulturne baštine, kao i utjecaj latinske kulture na ponašanje Amerikanaca meksičkog podrijetla. Autorice zaključuju kako interkulturalna poslovna komunikacija ovisi o dobi i kulturnom nasljeđu osobe s kojom se komunicira<sup>176</sup>.

Lauring je proveo studiju o interkulturalnoj komunikaciji danske kompanije koja je imala podružnicu u Saudijskoj Arabiji<sup>177</sup>. U podružnici je bilo zaposleno oko 400 zaposlenika iz 14 različitih država. Rezultati studije pokazali su kako su kulturne razlike imale značajan utjecaj na interkulturalnu komunikaciju u podružnici. Problemi s komunikacijom su viđeni kao velike prepreke za postizanje organizacijskih ciljeva, a jedan od danskih menadžera je opisao komunikaciju kao jednostranu aktivnost. Naime, danski menadžeri su vjerovali da bi komunikacija s ljudima iz drugih nacionalnosti samo usporila rad pa je nastala ograničena interakcija između različitih narodnosti. Ograničene interakcije među zaposlenicima su još više širile socijalne razlike i stvorile prepreke za učinkovitu interkulturalnu komunikaciju u organizaciji. Također, jednosmjerna komunikacija menadžmenta dovela je do stvaranja neprijateljskog okruženja među različitim nacionalnostima. Sukobi među grupama su se razvili na način koji je negativno utjecao na izgradnju međukulturalnih odnosa, suradnju i dijeljenje znanja. No, praksa međukulturalne komunikacije bila je čvrsto povezana i s lokalnim organizacijskim kontekstom<sup>178</sup>. Rezultati studije pokazali su kako je percepcija drugih nacionalnosti kao nepouzdanih dovela do njihove isključenosti iz komunikacijskog dijaloga, što je stvorilo socijalne barijere. Na kraju je nepovjerenje i isključenje koje su provodili menadžeri rezultiralo negativnim reakcijama zaposlenika<sup>179</sup>.

---

<sup>176</sup> Ibid.

<sup>177</sup> Lauring, J. (2011) Intercultural organizational communication. The Social Organizing of Interaction in International Encounters. *Journal of Business Communication* 48(3), 231-255.

<sup>178</sup> Ibid.

<sup>179</sup> Ibid.



## 6. ZAKLJUČAK

Istraživanja o etičkom i kulturnom aspektu komuniciranja unutar poslovnih organizacija ukazuju na značaj i važnost etike i kulture u postizanju efikasnosti i izgradnji pozitivne radne atmosfere. Poslovna komunikacija, koja obuhvaća sve oblike razmjene informacija unutar i izvan organizacije, ne samo da omogućava koordinaciju i jasnoću, već odražava i oblikuje organizacijsku kulturu. Poslovna komunikacija ključna je za učinkovito funkcioniranje svake organizacije. Učinkovita komunikacija osigurava informiranost i usklađenost s ciljevima svih članova tima, što smanjuje nesigurnost i povećava produktivnost. Kako bi komunikacija bila uspješna ona treba biti pravovremena, precizna i transparentna.

Etički aspekti u poslovnoj komunikaciji podrazumijevaju poštovanje moralnih načela, kao što su iskrenost, otvorenost i odgovornost prema svim zainteresiranim stranama. Neetičko ponašanje, poput obmane ili skrivanja informacija, može ozbiljno naškoditi povjerenju i reputaciji organizacije. Postavljanje jasnih etičkih standarda pomaže izgradnji povjerenja i dugoročnih odnosa s partnerima i zaposlenicima. S druge strane, kulturni aspekti komuniciranja naglašavaju važnost razumijevanja i prilagodbe različitim kulturnim normama i vrijednostima. Kulturne razlike mogu značajno utjecati na način komunikacije i interpretaciju poruka pa je važno prilagoditi pristup kako bi se izbjegle nesuglasice i poboljšala suradnja.

Kombiniranjem etičkih i kulturnih smjernica u komunikaciji organizacije mogu stvoriti pravedno, uključivo i učinkovito radno okruženje. Potonje vodi ka jačanju odnosa s partnerima, poboljšanja imidža i dugoročnog uspjeha. Iz toga razloga, menadžeri i zaposlenici trebaju kontinuirano razvijati svoje komunikacijske vještine, uzimajući u obzir etičke i kulturne aspekte, kako bi ostvarili održiv i uspješan poslovni razvoj. U konačnici, potrebna su daljnja istraživanja o komunikacijskom procesu unutar organizacija koji je uvjetovan etičkim poslovanjem i kulturnim razlikama kako bi se donijele smjernice za jasno upravljanje komunikacijom uslijed budućih izazova.

Etika i kultura igraju ključnu ulogu u načinu na koji komuniciramo. Etika komuniciranja odnosi se na moralne principe i pravila u interakciji s drugima. To uključuje poštovanje tuđeg mišljenja, iskrenost, povjerenje i pristojnost u komunikaciji. S druge strane, kulturni aspekt komuniciranja odražava norme i vrijednosti društva u kojem se komunikacija odvija. Različite kulture imaju različite obrasce komunikacije, geste, stilove govora i interpretaciju neverbalnih signala.

Razumijevanje i poštovanje etičkih i kulturnih normi ključno je za uspješnu i harmoničnu komunikaciju među ljudima.

# LITERATURA

## Knjige

1. Buble, M. (2009) *Međunarodni menadžment*. Zagreb: Lares plus d.o.o.
2. Fox, R. (2006) *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
3. Hooker, J. N. (2012) *Cultural differences in business communication*, u: Paulston, C. B., Kiesling, S. F., Rangel, E. S. (ur.) *The Handbook of Intercultural Discourse and Communication*. Hoboken: Blackwell Publishing.
4. Leinert Novosel, S. (2015) *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada.
5. Martić Kuran, L., Jelić, P. (2014) *Poslovno komuniciranje*. Knin: Veleučilište Marko Marulić.
6. Philipsen, G. (2002) *Cultural Communication*, u: Gudy Kunst, W., Mody, B. (ur.) *Handbook of International and Intercultural Communication*. Sage: Thousand Oaks.
7. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009) *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate.
8. Rouse M., Rouse. S. (2005) *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmedia.
9. Schmitz, A. (2012) *An Introduction to Organizational Communication*. Mountain View: Creative Commons.
10. Violanti, M. T. (2017) *Business Communication*, u: Scott, C. R., Lewis, L. (ur.) *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Wiley: Hoboken.
11. Zagade, S., Dhingra, G., Gomathy, R., Saravanan, S., Abirami, M. (2022) *Business communication*. Navamuvada: Redshine Publication.
12. Žitinski, M. (2010) *Kultura poslovnog komuniciranja*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.

## Časopisi

1. Adanlawo, E. F., Reddy, M. M., Rugbeer, H. (2021) Intercultural Business Communication: The Implications of Language Barriers. *Journal of Education & Psychology* 58(5), 6281-6290.
2. Aleksić, A. (2007) Poslovna etika – element uspješnog poslovanja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* 5(1), 419-429.

3. Bahrain, N. N. K., Sakrani, S. N. R., Maidin, A. (2023) Communication Barriers in Work Environment: Understanding Impact and Challenges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 13(11), 1489-1503.
4. Bartosik-Purgat, M., Rakowska, W. (2023) Cross-cultural business-to-business communication – the experiences of Polish companies with the Chinese and Americans. *International Journal of Emerging Markets* 1(1), 1-22.
5. Bašić, M. (2014) Interkulturalna sastavnica komunikacijske kompetencije. *Magistra Ladertina* 9(1), 55-70.
6. Deep, A. (2020) Role of ICT in business management: a conceptual review. *International Journal of Creative Research Thoughts* 8(8), 749-756.
7. Dumbravă, G. (2019) The use of technology in business communication. *Annals of the University of Petroșani, Economics* 19(2), 141-148.
8. Georgescu, R. (2016) Analysis of intercultural communication in organizations. *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, 15(2), 67-76.
9. Harun, H., Hassan, R., Abdullah, N. I. (2017) Effective Management Communication for Malaysian Takaful Operators (TO): The Leading Factors and Challenges. *Science International (Lahore)* 29(5), 1111-11118.
10. Jalil, A., Azam, F., Rahman, M. K. (2010) Implementation Mechanism of Ethics in Business Organizations. *International Business Research* 3(4), 145-155.
11. Jackson, J. (2016) Language and Intercultural Communication. *Key Concepts in Intercultural Dialogue* 1(7), 1.
12. Kei, S. K. S., Yazdanifard, R. (2015) The Significance of Intercultural Communication for Businesses and the Obstacles that Managers should Overcome in Achieving Effective Intercultural Communication. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management* 15(4), 7-12.
13. Koch, T., Denner, N. (2022) Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal* 27(3), 494-508.
14. Luring, J. (2011) Intercultural organizational communication. The Social Organizing of Interaction in International Encounters. *Journal of Business Communication* 48(3), 231-255.
15. Martínez, C., Skeet, A. G., Sasia, P. M. (2021) Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations. *Business horizons* 64(1), 83–92.

16. Ibrahim, N. A. N., Abdul Rani, N. S., Jamri, M. H., Bakar, M. H., Abdul Wahab, S., Mahbob, M. H., Kahar, N. (2022) The Importance of Non-Verbal Communication in Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 12(6), 1841-1851.
17. Nădrag, L. (2022) Verbal and Nonverbal Communication in Business Activities. *Ovidius University Annals* 22(1), 346-350.
18. Olanrewaju, A., Seong, Y. T., Lee, F. K. (2017) Roles of communication on performance of the construction sector. *Procedia Engineering*, 196(1), 763-770.
19. Pratiwi, J., Erjani, N. R., Hidayat, B. R., Febrianto, R., Suhairi (2023) The Impact of Intercultural Business Communications in the Era of Globalization. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi* 4(1), 281-287.
20. Schnebel, E., Bienert, M. A. (2004) Implementing Ethics in Business Organizations. *Journal of Business Ethics* 53(1-2), 203-211.
21. Shahid, D. (2022) Importance of Intercultural Communication in an Organization. *Journal of Business and Management Studies* 4(2), 459-463.
22. Sims, R. L., Gegez, A. (2004) Attitudes towards Business Ethics: A Five Nation Comparative Study. *Journal of Business Ethics* 50(1), 253-265.
23. Sroka, W., Lőrinczy, M. (2015) The Perception of Ethics in Business: Analysis of Research Results. *Procedia Economics and Finance* 34(1), 156-163.
24. Suhairi, Fachri, F. N., Khinaya, M., Pangestu, A. (2023) Business communication ethics. *International Journal of Economic Research and financial Accounting* 1(4), 202-213.
25. Vljaković, M., Ilievska Kostadinović, M., Kostadinović, G. (2023) Kulturološki aspekti poslovne komunikacije. *Ekonomski signali* 18(1), 69-82.
26. Wang, G., Hu, X. (2022) Research on Intercultural Communication in International Business. *Open Access Library Journal* 9(1), 1-7.
27. Werker, C., Ooms, W. (2020) Substituting face-to-face contacts in academics' collaborations: modern communication tools, proximity, and brokerage. *Studies in Higher Education* 45(7), 1431-1447.
28. Xu, K., Li, W. (2013) An Ethical Stakeholder Approach to Crisis Communication: A Case Study of Foxconn's 2010 Employee Suicide Crisis. *Journal of Business Ethics* 117(1), 371-386.
29. Žunac, A. G., Kocijan, S., Martinčević, I. (2021) Impact of Modern Communication Channels on Business Processes. *ENTRENOVA* 7(1), 44-51.

## Internetski izvori

1. Awati, R., Pratt, M. K. (2024) ICT (information and communications technology or technologies). *TechTarget*. Preuzeto s: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/ICT-information-and-communications-technology-or-technologies>, 19.7.2024.
2. Boss (2023) A New Era of Business Communication. *Boss Magazine*. Preuzeto s: <https://thebossmagazine.com/a-new-era-of-business-communication/>, 18.7.2024.
3. Chowdhury, S. R. (2023) The Rise of Modern Business Communication - From Cave Paintings to Chatbots. *LinkedIn*. Preuzeto s: <https://www.linkedin.com/pulse/rise-modern-business-communication-from-cave-rahman-chowdhury>, 18.7.2024.
4. Cox, T. (2024) Understanding intercultural communication in business. *Preply*. Preuzeto s: <https://preply.com/en/blog/b2b-intercultural-communication-in-business/>, 24.7.2024.
5. Eham, S. (2023) Communication Ethics: Best Practices for Ethical Communication in Business. *Medium*. Preuzeto s: <https://medium.com/@shabbir.eham/communication-ethics-best-practices-for-ethical-communication-in-business-84752b693730>, 21.7.2024.
6. FC (2024) Overcoming Barriers To Ethical Communication. *Faster Capital*. Preuzeto s: <https://fastercapital.com/topics/overcoming-barriers-to-ethical-communication.html>, 21.7.2024.
7. Flynn, J., Hills, J., Prasad, R. (2024) 40 Case: Business communication ethics. *Pressbook*. Preuzeto s: <https://kpu.pressbooks.pub/businesscomms/chapter/case-business-communication-ethics/>, 25.7.2024.
8. Hanley, G. (2023) These are the biggest communication challenges that new businesses face. *Ragan*. Preuzeto s: <https://www.ragan.com/these-the-biggest-communication-challenges-that-new-businesses-face/>, 19.7.2024.
9. Hayes, A. (2024) Code of Ethics: Understanding Its Types and Uses. *Investopedia*. Preuzeto s: <https://www.investopedia.com/terms/c/code-of-ethics.asp>, 22.7.2024.
10. Hixon, T. (2020) The New Communication Tools Are Powerful, But They Can Damage Your Business. *Forbes*. Preuzeto s: <https://www.forbes.com/sites/toddhixon/2020/02/29/the-new-communication-tools-are-powerful-but-they-can-damage-your-business/>, 18.7.2024.
11. Hrvatska enciklopedija (2024) Komunikacija. *Hrvatska enciklopedija mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža*. Preuzeto s: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/komunikacija>, 18.7.2024.

12. Lorette, K. (2019) The Challenges of Business Communication. *Chron*. Preuzeto s: <https://smallbusiness.chron.com/challenges-business-communication-112.html>, 19.7.2024.
13. NCC (2024) Why Is English The Language Of Business? *Northwest Career College*. Preuzeto s: <https://www.northwestcareercollege.edu/blog/why-is-english-the-language-of-business/>, 23.7.2024.
14. OAK (2024) Importance of Communication Tools. *Oak Engage*. Preuzeto s: <https://www.oak.com/blog/importance-of-communication-tools/>, 18.7.2024.
15. Rush, M. (2024) Culture in Business Communication. *Chron*. Preuzeto s: <https://smallbusiness.chron.com/culture-business-communication-2922.html>, 24.7.2024.
16. SCU (2024) Session 8: Communication Tools. *Santa Clara University*. Preuzeto s: <https://www.scu.edu/mobi/business-courses/starting-a-business/communication-tools/>, 18.7.2024.
17. Stanley, L. (2023) Ethical Communication in Business. Definition & Examples. *Study.com*. Preuzeto s: <https://study.com/academy/lesson/ethical-communication-in-the-workplace.html>, 20.7.2024.
18. Srivastav, M. (2021) Management and Ethics: Barriers to Communication. *IxamBee*. Preuzeto s: <https://www.ixambee.com/blog/management-and-ethics-barriers-to-communication>, 22.7.2024.
19. Twin, A. (2024) What Is Business Ethics? Definition, Principles, and Importance. *Investopedia*. Preuzeto s: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-ethics.asp>, 20.7.2024.

## Ostalo

1. Alnabhan, O. (2017) *Cross-cultural Communication: Case Study*. Irvine: Westcliff University.
2. Calub, C. (2021) *Ethics in communication: a focus on verbal and non-verbal sexual harassment*. Tarlac: Tarlac State University.
3. Dospinescu, N. (2019) *A Study on Ethical Communication in Business*. Bratislava: ITEMA.
4. Loan, H. T. P. (2023) *The Importance of business ethics in business development*. Hai Phòng: Haiphong University.
5. Pop, A. M., Sim, M. A. (2021) *The Importance of Ethical Language in Business Communication*. Graz: LIMEN.

6. TCH (2024) *Communication styles*. Washington: Think Cultural Health.
7. Zmii, L., Yuliia, M. (2023) *Modern business: communication aspects of the company's activity*. Bologna: Associazione Italiana di Storia Urbana.



## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Etika komunikacije.....	17
------------------------------------	----