

ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА У КОНТЕКСТУ НАЦИОНАЛНЕ И ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

Милица Брковић
Global Bussines School, Carrer d'Aragó, Barcelona, Spain
Владимир Брковић
Уједињене нације
Милена Илић*
Факултет савремених уметности, Београд

Култура је дефинисана као скуп неписаних правила понашања, или норми које се користе за обликовање и вођење понашања појединаца, а које деле запослени као део подгрупа чланова организације и предају се свим новим члановима компаније. Национална култура је присутна у свим процесима који се одвијају у организацији, као што су лидерство, мотивација запослених, контрола запослених, решавање конфликта итд. Такође, постоји тесна веза и условљеност пословне комуникације и националне културе пре свега у међународним организацијама, односно организацијама у којима раде припадници различитих нација. Управо је та повезаност и условљеност пословне комуникације и националне културе циљ и предмет истраживања овог рада.

Кључне речи: *Организација, национална култура, комуникација, међународно окружење*

Увод

Рад истражује повезаност и условљеност пословне комуникације и националних култура. Даје се преглед значаја пословне комуникације, а потом културних димензија међународног окружења. У другом делу сагледавају се специфичности националних и организационих култура, те указује на њихове повезаности и условљености.

У раду су постављене следеће хипотезе:

X1: Избор организационе културе међународних организација условљен је и под утицајем националних култура, али тај утицај није пресудан, јер постоје и други јаки фактори, је стога доказана.

X2: Негативни аспекти мултикултуралности у међународним организацијама везане су за потешкоће у координацији запослених различитих култура, потенцијалне конфликти између земље пословања и земље домаћина и доминације једне културе унутар организације.

* Доц. др Милена Илић, milena.ilic@fsu.edu.rs

X3: Позитивни аспекти мултикултуралности у међународним организацијама везани су за: коришћење утицаја глобализације како би се створили бољи односи са страним клијентима и могућим запосленима, разматрање пословних могућности на глобалном нивоу, стварање организационе културе која би била јединствена јер би садржавала све битне елементе различитих култура запослених и добра прилагодљеност окружењу у којем организација послује.

Пословна комуникација и културне димензије

Значај пословне комуникације

Комуникација је неопходна у свакој организацији и она мора постојати између сваког појединца у истим или различитим групама, како би организација била успешна. Колико је пословна комуникација битна у организацији може се видети у четири области менаџмента, а то су контрола, мотивација, међуљудски односи и информисаност.

код контроле комуникација веома утиче на однос менаџера са запосленима, колико он може добро да их организује, али такође колики утицај има на њих. Координација унутар организације може се ускладити са нормама и стандардима који морају да се поштују, али и вербалном и невербалном комуникацијом између запослених.

Мотивисаност запослених не би била могућа уколико не постоји комуникација у организацији, уз помоћ ње могу се исказати сва задовољства и фрустрације запослених као и самих менаџера, али оно што је и најбитније комуникацијом се преносе поруке које ће подстаћи људе да напредују у послу и успостављању циљева. Такође комуникација између људи једне организације помаже у стварању добрих односа између запослених, тимског духа, међусобног поверења и склапању пријатељства.

У свакој организацији, један од битнијих процеса је доношење одлука, а тај процес не би био могућ уколико не постоји комуникација, јер она обезбеђује потребне информације. Менаџери су ти који су дужни да остваре добру комуникацију како би организација била ефикасна. Он мора да има неку врсту контроле над запосленима и да води рачуна да сваки од њих испуњава своје радне задатке, али и да подстиче запослене да раде на свом усавршавању.

Веома је битно да комуникација која постоји у организацији буде ефикасна, јер неефикасна комуникација може бити много опаснија по саму организацију него да она уопште не постоји.

Још један од разлога због које је комуникација јако битна у организацији јесте да менаџер оствари добре односе са својим клијентима. Моћ комуникације се огледа у томе колико ће клијенти поштовати саму организацију, да ли ће наставити међусобну сарадњу али и у томе колика је вредност саме организације. Такође уколико је јака комуникација са запосленима, они ће радити свој посао најбоље што могу, а то значи да ће репутација организације бити на "добром гласу", тј. организација ће се налазити на самом врху на тржишту.

Културне димензије међународног пословног окружења

Један од већих разлога зашто су започета истраживања националне културе у организацијама је интензивно ширење глобализације. Како је она допринела укидању граница између националних економија и тржишта, омогућила је неограничен проток информација, али исто тако и слободан проток људи. Резултат тога је, да је временом долазило до мешања људи из различитих држава и националних култура, па су постепено националне компаније постајале мултикултуралне тј. мултинационалне компаније.

Постало је сасвим уобичајено да човек из Индије добије посао у САД-у, али да заједно са њим раде још и људи из Енглеске, Бразила, Француске, Кине итд. Тако су глобалне или мултинационалне компаније постале веома разнолике како споља тако и изнутра. Та разноликост са собом доноси и позитивне и негативне аспекте. Позитивна ствар је то што двоје колега из потпуно других култура могу да сарађујући на послу или неком пројекту, искористе ту своју различитост како би спојили знања која имају и дођу до много бољих и креативнијих решења, него када би сами радили. С друге стране, негативно може бити то што ће та разноликост на крају довести до конфликта, колеге не могу да комуницирају, не верују један другоме и самим тим сарадња неће бити успешна (Ракита, Б. 2016).

Кључ овог проблема, како избалансирати између добрих и лоших страна разноликости у организацији, јесте сам менаџер који мора да буде способан да састави тим од људи различитих националних култура који ће моћи да сарађују. Због тога што су неке компаније прихватиле глобализацију и дозволиле да постану мултинационалне, веома је велика стопа разноликости унутар компаније, али и у њеном окружењу.

С обзиром да оне послују на више тржишта, не разликују се само културно, већ и економски, демографски и институционално. Како би могле да опстану и наставе са таквим пословањем, превазиђу негативне аспекте пословања, неопходно је да компаније примене неку стратегију у пословању. Сходно томе, у пракси можемо разликовати следеће стратегије (Јанићијевић, Н. 2013):

1. етноцентрична
2. полицентрична
3. региоцентрична
4. геоцентрична стратегија

Етноцентрична стратегија – углавном је примењују глобалне компаније које имају велики број филијала компаније у разним државама. Иако се те филијале налазе у спољашности која одликује великом разноликошћу, унутар њих ће ипак „владати“ све вредности и норме, али и кодекси понашања, технике и методе пословања које су развијене у матичној компанији. Укратко неће се прилагођавати тржишту и околини, већ ће наставити да воде своју унутрашњу политику. Ову врсту стратегије углавном примењују компаније које сматрају да је матична фирма супериорнија у односу на културе других држава и да филијале треба да „копирају“ начин пословања матице.

Полицентрична стратегија – сушта супротност етноцентричној стратегији, заснива се на ставовима менаџмента компаније да треба прихватити окружење у којем се послује, а то значи уважавати различите културе и њихове вредности. Прихватају и њихов начин пословања у организацији и стандарде који су постављени и покушавају да се прилагоде томе, како би њихово пословање било ефикасније.

Региоцентрична стратегија – можемо рећи да је на неки начин слична полицентричној стратегији, јер компанија прихвата све норме, вредности, кодексе понашања, моделе пословања друге културе. Међутим не посматра то све на нивоу државе, већ регије. Ово је можда и паметнија стратегија, јер само груписање више земаља, које имају исте или сличне културне карактеристике, знатно олакшава посао менаџменту компаније. Много ће лакше пословати у неколико региона, него да за сваку државу са којом би пословали развија се посебан менаџмент и стратегије.

Геоцентрична стратегија – потпуно се разликује од претходних стратегија, јер менаџмент компаније која примењује ову стратегију гледа на свет као јединствену целину. Није имуна на културне разлике држава, међутим не жели ни да се прилагођава одређеним променама, као ни да развија различите начине пословања за сваку државу или регију. Као решење, глобалне компаније стварају потпуно нов начин пословања на глобалном нивоу. Примењује се сарадња између филијала компаније и матица, с тиме да и запослени могу долазити из било које филијале и државе. На тај начин ће доћи до мешања различитих култура и људи ће са својим стеченим знањем, али и новим наученим стварима од својих колега максимално допринети побољшању компаније.

Ово на неки начин представља спајање полицентричне и региоцентричне стратегија, али се сматра да је квалитет много већи и неопходно је велико знање о културним разликама, како би могло да се исконтролише и прихвати тако велики број људи из различитих држава.

У данашње време, ретко која глобална компанија послује егоцентричном стратегијом, већ примењују овај нови глобални модел тј. геоцентричну стратегију због тога што су схватили колико су уствари културне разлике битне и да оне не представљају слабост, већ напротив, велику снагу било које мултинационалне компаније.

Услед наведених ставова, сматра се да је Х2: Негативни аспекти мултикултуралности у међународним организацијама везане су за потешкоће у координацији запослених различитих култура, потенцијалне конфликти између земље пословања и земље домаћина и доминације једне културе унутар организације (доказана).

Национална и организациона култура

Појам и специфичности националних култура

Национална култура је веома битан аспект који директно утиче како на понашање појединца, исто тако и на понашање целе заједнице. Такође треба јој придати значај и у самим организацијама, где национална култура има једну од главних улога. Потребно је одговорити на питање који је разлог што је она толико битна. Одговор лежи у томе што је национална култура присутна у свим процесима који се одвијају у организацији, неки од њих су лидерство, мотивација запослених, контрола запослених, решавање конфликта итд.

Постоји безброј примера који се могу навести где се најбоље примењује утицај националне културе. Први пример, ако менаџер неке организације долази из затвореније државе и култура је јако битан фактор, он ће се понашати у складу са тиме и у организацији ће владати хладна организациона клима, где ће менаџмент управљати аристократски. Тако-

ђе, због све већег развоја глобализације у свету, где су границе између држава “обрисане”, постоји већа могућност да компанија буде мултинационална, што укључује људи из различитих држава и култура (Јанићијевић, Н. 12). Уколико постоји оваква компанија (све су чешћи случаји да компаније широм света имају овакву структуру запослених), веома је велики изазов за менаџера да усклади функционисање запослених.

Може да додје до великих свађа, протеста, одбијање за радом али исто тако може да буде добро опште образовање и прилика да запослени науче нове ствари од својих колега. Због свих ових ствари, веома је битно да знамо шта је национална култура и који је њен значај.



Слика 1 – Хофштедов оквир за процену култура

(Извор: Robbins S, Coulter M, 2012, Management, 11th, Pearson International Edition, Prentice Hall)

Када кажемо национална култура, мислимо на скуп неких вредности које су прихватили припадници неке заједнице и управо су те вредности које формирају њихова мишљења, карактер, личне ставове и понашање. Све те вредности људи у њиховим заједницама уче од малена и “усађују” дубоко у подсвест, тако да те ствари прихватају као потпуно природне. Најлакши начин је да се то оствари кроз дружење и комуникацију људи са њиховом околином, али и помоћу слушања старих народних прича и легенди кроз њихово одрастање. Због тога је јако тешко да додје до било какве промене касније током живота.

Од периода рођења до периода формирања одрасле и зреле особе, човеку је толико тога речено и показано шта треба да ради, како да говори, које ставове и циљеве у животу треба да има и како да их оствари. Гледајући и људе из своје околне, који прихватају идентичне вредности и норме понашања, човек схвата да је

то прави начин како он треба да поступа у даљем периоду живота. Једну од битнијих ствари које национална култура такође дефинише су међуљудски односи тј. да ли сви људи требају да буду једнаки или треба да се истичу појединци који ће бити моћнији од осталих. Овакве ствари човек може да уочи и схвати тек када се нађе у потпуно другачијој средини од оне на коју је навикао и живео у њој. Из разлога што је навикао на одређена правила понашања, ставове, мишљења и у складу са њима се опходило према људима из своје околине, веома му је тешко да се адаптира на нову околину тј. сматра да треба потпуно исто да се понаша и комуницира са новим људима јер је то једини и прави начин који он зна. Онда, кад се нађе човек у потпуно другачијој средини, са људима који имају своју националну културу, осети се потпуно изгубљено и збуњено, понекад чак и уплашено.

Укратко речено, национална култура је “ментално програмирање”: образац мишљења, осећања и деловања које свака особа стекне у детињству и затим примењује кроз читав живот (Јанићијевић, Н. 2012).

Dimenzija	Zemlje sa niskom ocenom	Zemlje sa srednjom ocenom	Zemlje sa visokom ocenom
Pouzdanost	Švedska Novi Zeland Švajcarska	Egipat Irska Filipini	Španija SAD Grčka
Buduća orijentacija	Rusija Argentina Poljska	Slovenija Egipat Irska	Danska Kanada Holandija
Diferencijacija polova	Švedska Danska Slovenija	Italija Brazil Argentina	Južna Koreja Egipat Maroko
Izbegavanje neizvesnosti	Rusija Mađarska Bolivija	Izrael SAD Meksiko	Austrija Danska Nemačka
Snaga udaljenosti	Danska Holandija Južna Afrika	Engleska Francuska Brazil	Rusija Španija Tajland
Individualizam/Kolektivizam	Danska Singapur Japan	Hong Kong SAD Egipat	Grčka Mađarska Nemačka
Kolektivizam u grupi	Danska Švedska Novi Zeland	Japan Izrael Katar	Egipat Kina Maroko
Orijentacija prema učinku	Rusija Argentina Grčka	Švedska Izrael Španija	SAD Tajvan Novi Zeland
Humana orijentacija	Nemačka Španija Fancuska	Hong Kong Švedska Tajvan	Indonezija Egipat Malezija

Слика 2 – Глобална истицања

(Извор: Robbins S, Coulter M, 2012, Management, 11th, Pearson International Edition, Prentice Hall)

Често се све ове вредности називају и менталитетом неког народа, као покушај да објаснимо њихово понашање у некој заједници.

Свака држава на свету има своје обичаје, навике, језик и друга нека обележја која се разликују у свету, а унутар тих држава и саме градове и мање заједнице где се све те вредности још додатно модификују. Осим ових наведених ствари, постоји и комуникација, вербална и невербална, унутар националних култура која се такође драстично разликује. Треба знати, али и разумети све симболе, знакове, гестикулације, покрете тела али и језик других култура како би могли да нормално комуницирамо.

Једну од битнијих улога у националној култури, али и разумевању исте има невербална комуникација, која преноси поруке пошиљаоца без коришћења речи. У невербалној комуникацији користимо симболе као што су: осмех, поглед, начин и интонација говора, говор тела итд. Веома је битна у организацији и пословној комуникацији. Нпр. ако само прочитамо неки записник са састанка не можемо да имамо јасну поруку као да смо присуствовали том састанку јер невербална комуникација (гестикулације лица, тон којим је нешто изговорено, покрети тела итд) не може да се запише. Исто тако, ако нешто кажемо смиреним тоном са благим изразом лица неће пренети исту поруку као кад бисмо то рекли намрштени нервозног тона.

Због тога је невербална комуникација веома битна кад се преноси нека порука, јер у зависности од ње прималац прихвата поруку на другачији начин. Људи често изражавају своје емоције и психолошко стање невербалним говором свог тела (подизањем обрве, намигивањем, лупкањем прстима итд.).

Такође, кад је у питању невербална комуникација, често можемо препознати која експресија лица, говор тела или тон говора је прави или лажан. Невербална комуникација не мора имати исто значење у различитим културама, што се може приметити у следећим примерима:

- У западним културама, нпр. у Немачкој јак стисак руке значи одлучност и чврстину, док Јапанци уместо руковања користе благ наклон.

- У Италији, Шпанији и Јужно Америчким земљама користе се руке у свакодневном говору, док људи из нордијских земаља не користе много руке.

- Када климамо главом то у већини случајева означава неко прихватање или одобравање, али Бугари и Грци су познати по томе да климање главом горе-доле значи НЕ, а лево-десно ДА.

- Директан контакт очима је прихватљив на Западу. Упоран и снажан контакт очима се веома поштује у Италији, Шпанији и арапским земљама, док у Јапану и Финској сматрају то непристојним и директан контакт очима је прихватљив само на почетку комуникације.

- На западу је нормално да се на јавном месту тресе нос у марамицу, док је у Јапану то непожељно и сматра се непристојним.

- На Западу се људи приликом налажења или растајања пољубе у образ што означава поздрав, док у Арапским земљама се то сматра превише интимним и непристојним за јавно место. Такође, мушкарац и жена (без обзира да ли су у браку, вези, родбинским односима, пријатељи) не смеју да се пољубе у јавности, највиши степен интимности им је држање за руке.

- Седење са прекрштеним ногама је уобичајено у Северној Америци и неким европским земљама, али у Азији и на Блиском истоку показивање ђона, приликом оваквог начина седења, сматра се изразом непоштовања према саговорнику.

Веза националне и организационе културе

Када спомињемо организациону културу и њену повезаност са националном културом, морамо пре свега објаснити колика је ту улога националне културе. Због различитих националних култура постоји велики број различитих организација, на које утичу многобројни фактори. Као један од највећих фактора наводимо националну културу, али ипак она није једини. Велики значај има и институционални контекст, који прави велику разлику између организација. Често се праве грешке попут немогућности раздвајања организационе културе од националне, што доводи до њиховог изједначавања. Због тога треба знати шта све утиче на организациону културу и узети у обзир све остале факторе, који можда нису толико велики али су подједнако битни као национална култура.

Након што су анализирани утицаји на организациону културу, треба објаснити разлику између ње и националне културе. Оба појма су исте појаве, али на потпуно другачијем нивоу.

Сложићемо се да свака култура представља неке одређене вредности, кодексе понашања и разна уверења којима се воде припадници неке заједнице. Циљ сваке културе, небитно на ком нивоу, је да врши "ментално програмирање" тј. начин на који ће човек да схвати свет око њега. На националном нивоу она представља какво понашање имају припадници једне нације, док на организационом нивоу представља понашање само припаднике неке организације (Јанићијевић, Н. 2012).

На крају нам остаје да одредимо коначно главну улогу националне културе у организационој. Пре свега, установљено је да она није главни фактор која дефинише организациону културу, јер да је тако, онда између та два појма разлика не би постојала, а утврђено је да постоје велике разлике. Ствар је у томе што у свакој организацији постоји велики број људи из различитих култура који имају усвојене своје неке вредности и њима се воде.

Због тога долази до мешања различитих култура, а као последица тога је то што ће све те вредности и ставови који су усађени у тим културама, у мањем или већем обиму, имати утицај на функционисање организације. То је тај утицај који национална култура има на организациону културу.

Национална култура, такође, има веома јак утицај на одабир типа организационе културе унутар организације. Хофштедова подела организационих култура је најчешће примењивана и она се састоји из следећих типова: дистанца моћи, избегавање неизвесности, индивидуализам – колективизам и „мушке“ – „женске“ вредности (Јанићијевић, Н. 2012). Први и последњи тип се може издвојити као димензије које имају највише утицаја на организацију.

Дистанца моћи представља једну од димензија националне културе, која искажује однос припадника неке одређене културе и утицаја у друштву и примене моћи. Разликујемо високе и ниске дистанце моћи у организацијама. У културама где влада висока дистанца моћи, природно је да сва моћ буде у врху организације. Таква неједнакост моћи у организацијама у друштву је уобичајена појава, где се чак сматра да је то неопходно учинити како би организација могла да ефикасније функционише. Такође, код високе дистанце моћи постоји и потреба за хијерархијском структуром, па ће због тога и запослени сами тежити ка томе да утицај и моћ буду скон-

центрисани у врху компаније. Што се тиче ниске дистанце, постоји другачија претпоставка, која гласи да моћ унутар организације треба што равномерније распоредити. (Јанићијевић, Н. 2012)

„Мушке“ - „женске“ вредности су димензије националне културе које показују на које начине припадници неке културе виде односе између човека и социјалног и природног окружења. Када су у питању мушке вредности, подразумева се човекова доминација над тим окружењем. Такође, веома се цене одлучност, агресивност у пословању, постигнути резултати и сл. За припаднике овакве културе, брига за друге људе и њихове проблеме није у центру пажње тј. не придају превише пажње таквим стварима. У културама у којима доминирају „женске“ вредности, цене потпуно другачије ствари него мушке, као што су: међуљудски односи, квалитет живота, хармонија у раду. Припадницима ове културе је битније да се поштују и прихвате чланови заједнице, него њихов материјални статус.

Кад је могуће посматрати две организације које производе сличне производе у контексту веома индивидуалних и различитих култура, питање о томе како се култура формира је посебно занимљиво. Генерал Electric's Jet Engine Division и Rolls-Royce деле многе карактеристике, укључујући и линије производа. Оба производа производе млазне моторе за индустрију комерцијалних и одбрамбених авиона. Међутим, ГЕ се поноси својом конкурентном културом високог притиска која награђује агресивност и високу посвећеност, али такође има високу стопу „изгорелости/бурноут“ међу инжењерима и менаџерима на средњем нивоу. Rolls-Royce, с друге стране, представља пример много патерналистичке културе која награђује лојалност и дугогодишњи мандат за посао (Пинто, Ј. 2013).

Истраживачи су испитивали неке од моћних снага које могу утицати на то како се културе компаније појављују. Међу кључним факторима који утичу на развој културе су технологија, животна средина, географска локација, системи награђивања, правила и процедуре, кључни организациони чланови и критични инциденти.

Поменуте националне културе имају велики утицај на организациону културу, али тај утицај није пресудан. Х1: Избор организационе културе међународних организација условљен је и под утицајем националних култура, али тај утицај није пресудан, јер постоје и други јаки фактори, је стога доказана.

Нажалост, не постоји много истраживања у домену која би показала утицај националне на организациону културу. Највалидније истраживање је на пројекту ГЛО-БЕ, где је откривено да 23% варијансе организационих култура у различитим земљама се објашњава утицајем земље, а то се сматра средњим утицајем. Међутим, само 6% од тог ефекта се приписује утицају националне културе, осталих 94% се објашњава свим оним осталим факторима који потичу из националног контекста. На крају, закључујемо да национална култура јесте битан фактор у утицају на организациону културу, али да није и одлучујући. (Јанићијевић, Н. 2013).

На то како разлике у култури утичу на организацију и колики је њен утицај, најбоље можемо видети у истраживању које је спровео Хофшted (1990). У том истраживању, он је навео како културу можемо посматрати у 3 нивоа: национална, професионална и организациона. (Јанићијевић, Н. 2013).

На сваком од ових нивоа култура се састоји од различитих вредности и норми које се поштују, али у знатно другачијим размерама. Суштина националне културе се састоји у томе да се на националном нивоу поштују одређене вредности, међутим у пракси

ипак није тако, ниво примењивања тих вредности је доста мањи. Са друге стране имамо организациону културу где се људи драстично разликују у томе колико ко заиста примењује те вредности, а професионалне културе се налазе између националне и организационе. Хофшted закључује да су културне вредности дубоко урезане у подсвест људи да би настале у организацији, већ да имају порекло из националне културе.

Култура заузима посебно место у сваком од ових нивоа, и то углавном зависи висина нивоа неке друштвене заједнице. Кроз сваки период током живота култура се може применити на различите начине, па тако припадници националне културе ће прихватити њене вредности у породици, припадници професионалне културе прихватају те вредности током школовања, док припадници неке организационе културе прихватају праксу културе у одређеној организацији. (Хофстеде, Г. 1997).

Када су у питању позитивни ефекти мултикултуралности, анализирани у овом поглављу, а претпостављени хипотезом Х3 : Позитивни аспекти мултикултуралности у међународним организацијама везане су за: коришћење утицаја глобализације како би се створили бољи односи са страним клијентима и могућим запосленима, разматрање пословних могућности на глобалном нивоу, стварање организационе културе која би била јединствена јер би садржавала све битне елементе различитих култура запослених и добра прилагођеност окружењу у којем организација послује; услед искоришћења позитивних утицаја глобализације за стварање бољих пословних релација, интерних и екстерних и бољих пословних шанси, може се сматрати да је на основу дедукције и ова хипотеза доказана.

Закључак

Пословна комуникација у организацији која се карактерише као међународна у погледу елемената који је одређују условљена је између осталог и националном културом запослених, услед чињенице да се у мултикултуралном окружењу морају поштовати постулати националних култура запослених како би се смањила могућност неразумевања и конфликта. Услед ове чињенице може се сматрати да је Х1: Главни елементи пословне комуникације у међународним организацијама условљени су националном културом запослених (доказана).

Анализирајући утицај националне на избор организационе културе, установљено је да национална култура иако није главни фактор која дефинише организациону културу, има велики утицај на њу. Национална култура, такође, има веома јак утицај на одабир типа организационе културе унутар организације. Захваљујући закључцима о вези националне и организационе културе, Х1: Избор организационе културе међународних организација условљен је и под утицајем националних култура, али тај утицај није пресудан, јер постоје и други јаки фактори, је доказана.

Услед наведених ставова изложених у самом раду, у погледу мултикултуралности у међународним организацијама и специфичностима које је наметнуло међународно пословно окружење, сматра се да је Х2: Негативни аспекти мултикултуралности у међународним организацијама везане су за потешкоће у координацији запослених различитих култура, потенцијалне конфликти између земље пословања и земље домаћина и доминације једне културе унутар организације (доказана).

Када су у питању позитивни ефекти мултикултуралности, претпостављени хипотезом Х3: Позитивни аспекти мултикултуралности у међународним организацијама везани су за: коришћење утицаја глобализације како би се створили бољи односи са страним клијентима и могућим запосленима, разматрање пословних могућности на глобалном нивоу, стварање организационе културе која би била јединствена јер би садржавала све битне елементе различитих култура запослених и добра прилагођеност окружењу у којем организација послује; услед искоришћења позитивних утицаја глобализације за стварање бољих пословних релација, интерних и екстерних и бољих пословних шанси, може се сматрати да је на основу дедукције и ова хипотеза доказана.

Литература

- [1] Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York. McGraw Hill.
- [2] Pinto, J. (2013). *Project Management Achieving Competitive Advantage*. Third Edition. Pearson.
- [3] Janićijević, N. (2013). *Organizaciona kultura i menadžment*. Beograd. CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- [4] Rakita, B. (2016). *Međunarodni biznis i menadžment*. Beograd. Ekonomski fakultet u Beogradu.
- [5] Janićijević, N. (2012). *Organizaciono ponašanje*. Beograd. CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- [6] Robbins S, Coulter M, 2012, *Management*, 11th, Pearson International Edition, Prentice Hall.