

ZNAČAJ KULTURE U MENADŽMENTU / THE IMPORTANCE OF CULTURE IN MANAGEMENT

Sladana Lolić¹, Saša Mičić¹

¹Univerzitet za poslovne studije, Jovana Dučića 23a, 78000 Banjaluka, Bosna i Hercegovina,
e-mail: lolics537@gmail.com, aktuar.sasa.micic@gmail.com

Pregledni članak
UDK / UDC 303.4:658

Sažetak

Najvažnija karakteristika civilizacijskog dostignuća društva je kultura. Nova znanja otkrivaju nove kulturne vrijednosti. Kulturološke vrijednosti u menadžmentu su veoma važne, jer utiču na formiranje čovjeka kao aktivnog člana društvene zajednice. Promjene zahtijevaju veće aktivnosti menadžera u svim sferama menadžmenta. Implementacijom kulturoloških vrijednosti u menadžmentu utiče se na osvještavanje potreba i nužnosti upoznavanja kulturnih vrijednosti, vrijednosnih sistema i načinu poslovanja u menadžmentu. U vrijeme globalizacije, kada se susreću i isprepliću mnoge kulture, zanimljivo je proučiti na koji se sve način različiti kulturni obrasci odražavaju na percepciju u poslovnom okruženju. Uspjeh menadžera u uslovima globalnog poslovanja sve više zavisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti prema vrijednostima, ponašanju, mišljenjima i stavovima kulturno različitih poslovnih partnera. Svrha ovog rada je istražiti kako kultura utiče na globalno poslovanje i menadžment.

Ključne riječi: kultura, menadžment, globalno poslovanje.

JEL klasifikacija: M51, M54, M12, M14

Abstract

The most important characteristic of a society's civilizational achievement is culture. New knowledge reveals new cultural values. Cultural values in management are very important, because they influence the formation of a person as an active member of the social community. Changes require greater activities of managers in all spheres of management. The implementation of cultural values in management affects awareness of the needs and necessity of getting to know cultural values, value systems and ways of doing business in management. In times of globalization, when many cultures meet and intertwine, it is interesting to study how different cultural patterns are reflected in the perception in the business environment. The success of managers in the conditions of global business increasingly depends on their adaptability and openness to the values, behavior, opinions and attitudes of culturally different business partners. The purpose of this paper is to investigate how culture affects global business and management.

Keywords: culture, management, global business.

JEL classification: M51, M54, M12, M14

UVOD

U ovom radu se govori o kulturi kao jednom od važnih odrednica savremenog poslovnog okruženja i uticaju kulture na poslovanje i poslovno ponašanje u menadžmentu. Kultura čini veliki dio ličnog identiteta ljudi koji svoje mjesto pronalaze u poslovnom svijetu. Svrha rada je utvrditi kako kultura utiče na poslovanje tj. poslovna pravila, ponašanja, komunikaciju...

Cilj rada je višestruki i uključuju definisanje kulture, obilježja kulture i uticaj kulture na poslovno okruženje i menadžment.

Efikasno poslovanje današnjih organizacija na globalnom tržištu pretpostavlja kvalitetan i efikasan menadžment temeljen na poznavanju međudjelovanja različitih kulturnih elemenata u izgradnji uspješnih poslovnih odnosa. Širenje poslovanja na globalnom tržištu, proširilo se otvaranjem prostora novim, interkulturalnim identitetima, pri čemu uspostavljanje interakcije, međuovisnost i poslovne suradnje između pripadnika različitih kultura radi ostvarivanja uspješnih poslovnih odnosa i postizanja konkurentnosti na globalnom tržištu pretpostavlja svijest menadžera o utjecaju specifičnih dimenzija kulture društva na organizacijsko i poslovno ponašanje (Bedeković, Lukačević, 2011, 7).

Uspjeh u globalnom poslovanju u značajnoj mjeri ovisi o fleksibilnosti i primjerenoj reakciji menadžera na praksu i vrijednosti koje se značajno razlikuju od vlastitog poslovnog okruženja (Bedeković, Zrilić, 2014, 60).

Pozitivan odnos menadžera prema vrijednostima organizacijske kulture koje su različite od onih na koje su navikli u vlastitom poslovnom okruženju zahtijeva njihovu otvorenost prema različitostima i vrijednostima, kao i mišljenjima i idejama koje proizlaze iz različitosti (Bedeković, Lukačević, 2011). Izgradnja poslovne interkulturalne komunikacije usmjerene prema unapređivanju poslovne saradnje i efikasnog poslovanja na globalnom tržištu podrazumijeva međusobno približavanje i uvažavanje različitih kultura.

1. KULTURA

Kultura obuhvata sve institucionalizirane načine kao što su vjerovanja, norme, vrijednosti i kulturne pretpostavke koje regulišu ponašanje. Kultura određuje kako članovi pojedinog društva misle, osjećaju, usmjerava postupke i definiše svjetonazor zajednice.

Tylor je 1871. godine kulturu definisao kao složenu cjelinu koja uključuje znanje, uvjerenja, umjetnost, zakon, ćudoređe, običaj i svaku drugu sposobnost i navike koje stiče čovjek kao član društvene zajednice (u Haviland, 2004, str 34). Iz te definicije je vidljivo da kultura ne podrazumijeva samo jednu dimenziju kulturne suštine već kultura predstavlja skup dimenzija odnosno skup elemenata koji tu kulturu čine jedinstvenom. Kultura podrazumijeva kolektivnu svijest jedne nacije ili jednog naroda. Kolektivna svijest se stoga odnosi na mentalitet, način razmišljanja, način donošenja odluka, pravila ponašanja.

Kultura je veoma važna za svakog čovjeka. Ona oblikuje svakog tokom života. Kultura je ono nešto u svakoj osobi što joj daje osjećaj zajedništva s jednom grupom, a opet ga razlikuje od drugih. Ima puno značenja kulture, kulturu je teško shvatiti i tačno odrediti. Razlog je taj što svaki pojedinac posmatrajući neku kulturu iz svog gledišta određuje kakva je ta kultura.

„Kultura izgleda drukčije ovisno o tome tko ju promatra, kada i iz kojeg smjera. Zbog toga je kulturu teško u potpunosti shvatiti“ (Rouse i Rouse, 2005, 73). Kulturu čini i niz obrazaca pomoću kojih ljudi znaju kako se ponašati i djelovati. Pomoću tih obrazaca se može reći kako kultura vodi ljude kroz život govoreći im šta je ispravno odlučiti. „Svaka osoba u sebi nosi obrasce razmišljanja, osjećaja i potencijalne glume koji su se učili tijekom svog života. Velik dio je stečen u ranom

djetinjstvu, jer je u to doba osoba najosjetljivija na učenje i asimilaciju. Čim se određeni obrasci razmišljanja, osjećaja i djelovanja uspostave u čovjekovom umu, on ili ona mora naučiti te obrasce prije nego što može naučiti nešto drugačije, a odvikavanje je teže od učenja po prvi put“ (Hofstede i drugi, 2010, 5).

Kultura utiče na brojne činioce organizacije. Bez obzira na to koliko neka organizacija ima jaku i dominantnu kulturu, na različitim nivoima te skupinama u organizaciji će uvijek postojati brojne supkulture. Pojava supkultura normalna je pojava u organizaciji, a čak je i poželjna ako supkulture ne narušavaju cjelokupnu dominantnu kulturu organizacije. Zadovoljstvo zaposlenika jedna je od ključnih odrednica uspješnosti u organizaciji. Način na koji se zaposlenici ponašaju te stavovi i vrijednosti koje posjeduju, u velikoj mjeri reflektiraju se na odnos prema klijentima i poslovnim partnerima, i na uspjeh, i ostvarenje uspjeha.

Organizacijska klima kao važan element organizacijske kulture, neizostavan je dio koji zahtijeva kontrolirano i kontinuirano upravljanje i praćenje da ne bi došlo do određenih disfunkcionalnosti i neslaganja između uposlenika unutar organizacije koje bi potom uticale na cjelokupnu kulturu, a samim tim i na uspješnost organizacije. Svaki menadžer trebao bi voditi računa o skladu između poslovne strategije i organizacijske kulture.

Ostvarenje strategije i strateških ciljeva neće biti uspješno ako nisu usklađeni sa vrijednostima organizacije. Iz tog razloga dolazi potreba za promjenom kulture. Kulturu je moguće u potpunosti promijeniti ili unaprijediti već postojeću kulturu, međutim to je jedan vrlo zahtjevan, složen i dugotrajan proces. Kulture u kojima su zastupljeni timski rad, otvorena komunikacija, kontinuirano napredovanje, fleksibilnost te vješti menadžeri i vođe, poželjan su smjer kretanja organizacije koji vodi organizaciju ka uspješnom poslovanju.

2. KULTURA I MENADŽMENT

Istorija menadžmenta potiče još 5000 godina prije Hrista kada su Sumeri izmislili slova i počeli da čuvaju zapise. Zahtjevi koji su imali u početku su bili predusređeni na to da se organizuju u grupe i da čuvaju grupu od protivničkih grupa. Neminovnost je bila ta da su se na površinu pojavili članovi grupa ili plemena koji su bili dominantniji i predodređeni da vode ostale.

Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala postaje sve značajnije zbog novog mjesta i uloge čovjeka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Motivacija, kultura i zadovoljstvo zaposlenih postaju temelji zanimanja savremenog menadžmenta jer jedino se izgradnjom kvalitetnog sistema može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost.

Da bi savremeni sistemi i organizacije mogli da se uspješno nose sa sve većom konkurencijom i stalnim promjenama, neophodno je omogućiti oslobađanje kreativnog potencijala zaposlenih primjenom novih principa u pogledu na ljudski faktor. Moraju se favorizovati znanje, sposobnosti i kreativnost, što dovodi do intelektualizacije ukupnog rada. Radi toga, potrebno je regrutovati, razvijati i zadržavati ljudske potencijale koji su visoko obučeni, motivisani i predani svome poslu. Upravljanje ljudskim potencijalima smatra se ključnim za uspjeh svake organizacije, a ljudski potencijali najznačajnijim u organizaciji. Ulaganje u njih isplativije je od ulaganja u bilo koje druge resurse. Menadžment znanja objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo obrazovanje, napredovanje, uspjeh u njegovom fizičkom, intelektualnom, društvenom i duhovnom aspektu. Ova je funkcija prošla mnoge faze razvoja, od one kad je u okviru svoje djelatnosti obuhvatala izbor

aplikanata, razmještaj na poslove i čuvanje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja, pa sve do formulisanja politike koja maksimizuje i razvija zainteresovanost ljudi, fleksibilnost i kvalitet u radu.

Posljednjih godina razvija se potpuno nova filozofija menadžmenta znanja koju označava povratak čovjeku kao kompleksnom i jedinstvenom, emocionalnom i iracionalnom, a ne isključivo racionalnom biću. Filozofija ovlašćivanja i njena uspješna primjena zahtijeva od menadžera poštovanje bitnih karakteristika: povjerenja, decentralizaciju i distribuciju informacija i znanja, obrazovanje i obučavanje vještina, jasne uloge i odgovornosti, slobodu djelovanja, povratne informacije, motivisanje, potkrepljenje i resurse potrebne za djelovanje.

Okvir djelovanja čine znanje, prioriteti i ciljevi koje moraju znati svi zaposleni.

Menadžeri moraju predstavljati sponu između ljudi i preduzeća te obavljati svoje funkcije u sklopu odjela upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se ostvarila cjelovitost sistema i postiglo zadovoljstvo ljudi i ciljevi.

Djelovanje menadžmenta ljudskih potencijala treba shvatiti kao proces u kojem svaka pojedina aktivnost i funkcija imaju svoju važnu ulogu u izgradnji uspješnog i zdravog okruženja čiju osnovu čini zadovoljan i efikasan zaposlenik.

Glavni podsistemi funkcije ljudskih potencijala mogu svesti na zapošljavanje, profesionalni razvoj, poticanje uspješnosti na radu, otkrivanje menadžerskih potencijala i informisanje u području ljudskih potencijala. Svaki od tih podсистema sadrži niz procesa koji su nužni za ostvarivanje funkcije ljudskih potencijala.

Kultura utiče na cjelokupni život pojedinca pa tako i na posao i poslovno okruženje. Kultura određuje puno toga u poslovanju, mada ljudi toga često nisu ni svjesni. Svjesnost se pojavi onda kada ljudi počnu poslovati s drugim kulturama i uvide kako postoji mnoštvo razlika. Bitno je držati se kulture u poslovanju jer kultura na neki način vodi poslovne ljude prema pravilnom, zakonskom i odgovornom poslovanju. „Komunikacija će u svim društvenim interakcijama i određenim poslovnim situacijama biti uspješnija razumijemo li kako na nju utječe kultura. Naučena i zajednička značenja i ponašanja osnovni su elementi svake kulture, a takav koncept kulture možemo proširiti i na organizacije“ (Rouse i Rouse, 2005, 67).

Zadatak dobrog menadžera svake organizacije jeste da na pravi način doprinese maksimalnom iskorištavanju potencijala u cilju ostvarivanja interesa i ciljeva organizacije.

Najvažniji potencijal je čovjek. Ipak, upravljanju najvažnijeg potencijala se dosad u praksi pridavalo najmanje pažnje. Naš zadatak je da to stanje promijenimo i da, što detaljnijim proučavanjem materije upravljanja ljudskim potencijalima, doprinesemo što boljem statusu radnika u organizacijama a time i boljem statusu radnika u društvu u cjelini.

Upravljanje ljudskim potencijalima je faza operativnog menadžmenta putem koje menadžment firme stvara cjelovite pretpostavke za visok stepen zadovoljstva angažovanih potencijala.

Zadatak (obaveza) je menadžera da shvate ljudsku složenost i ličnost, motivacione teorije te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima preduzeće posluje izaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike.

Poslovna komunikacija na neki način uvjetovana kulturom. „Kultura utječe na formate pojedinih žanrova, dakle na njihovu strukturu, kao i na prihvatljive, minimalne i maksimalne forme uljudnosti. Kultura utječe na stil, koji u poslovnoj komunikaciji prije svega treba biti sažet, jasan i uljudan. U konačnosti, ona utječe na jezičnu efikasnost, a jezik je efikasan ako je uspostavljena dobra komunikacija“ (Špiljak, 2007, 2).

„Menadžment u kulturi je primjena znanja i tehnika menadžmenta u stvaranju (proizvodnji), promidžbi i potrošnji kulturnih proizvoda. Menadžment u kulturi pojavljuje se istupanjem kulture na tržište, te njegova uloga jača usporedno sa stvaranjem tržišta kulturnih proizvoda, odnosno sve

snažnijom implementacijom kulture u tržište brojnih proizvoda i usluga“ (Antolović, 2009, 25). Pod implementacijom kulture na tržište proizvoda i usluga podrazumijeva se to što npr. teško se može zamisliti putovanje bez kulturnog sadržaja ili uređenje kuće bez umjetničkih komada itd . Antolović govori kako je menadžment u kulturi ujedno i znanost i umijeće; znanost je po tome što ima svoje teorije, metode, načela, tehnike, a umijeće je kao što je to i svaka druga ljudska aktivnost. Menadžment u kulturi sastoji se od dvije glavne sastavnice-stvaratelj kao prva sastavnica , a druga sastavnica su znanja kojima bi menadžer trebao raspolagati. Menadžer u kulturnim institucijama mora imati znanja iz područja:

- Planiranja,
- Prikupljanja sredstava,
- Marketinga,
- Razvoja,
- Organizacije,
- Administracije,
- Produkcije,
- Upravljanja ljudskim potencijalima,
- Informacijske tehnologije,
- Upravljanja financijama. (Antolović, 2009, 27).

Menadžer u kulturi uz sva navedena znanja mora i redovno konzumirati kulturu te posjedovati znanja o raznim književnim, umjetničkim, muzičkim i drugim djelima kako bi ih znao dobro prezentovati ili uklopiti u neke druge projekte te tako prodati i ostvariti dobit.

Menadžment u kulturi najviše se razvijao u Americi pod uticajem raznolikog tržišta, dok se u Europi kultura podupirala kroz mecene (ljubitelje kulture). Kasnije je menadžment kao nauka i umijeće u usponu bio tokom šezdesetih godina 20. vijeka.

1969. godine profesor Ichak Adizes osniva i rukovodi prvi program za menadžere u kulturi koji se izvodi na University of California u Los Angelesu.

Menadžeri u kulturi su osobe koje su zadužene za planiranje i proizvodnju nekih novih kulturnih dobara, usluga i aktivnosti. Pa tako prema Antolović (2009) menadžer u nekoj kulturnoj instituciji ne mora samo biti visoko pozicionirani direktor, voditelj, član odbora ili slično, već i svaka osoba koja svojim radom doprinosi proizvodnji i prodaji neke kulturne aktivnosti ili proizvoda. Taj menadžer se bavi i osnovnim menadžerskim funkcijama kao što su planiranje, upravljanje, organiziranje, kontrola, finansiranje i drugo. Menadžer u kulturi treba imati i osjećaj za vrijednost umjetnosti te naravno za kompleksnost saradnje javnog i privatnog sektora. Vješti menadžeri trebaju razmatrati kompleksnost kao što je povezivanje s privatizacijom u institucijama u kulturi. Svaka definicija menadžmenta konfrontira različite klasifikacije: visoko/nisko, javno/privatno ili neprofitno/komercijalno. Tri obveze – estetska savršenost i integritet, pristupačnost i razvoj efektivnost troškova i transparentnost - služe kao upoznavanje s izazovima s kojima se susreću različiti tipovi kulture organizacija.“ (Antolović, 2009, 22).

Menadžment u kulturi može se definirati kao „primjena znanja i tehnika menadžmenta u stvaranju, promidžbi i potrošnji kulturnih proizvoda" (Antolović, 2009, 25).

Menadžment je vrlo važan faktor poslovanja. Vrlo je bitno shvatiti da menadžment u kulturi može doprinjeti boljem i efektivnijem poslovanju, kroz razne alate marketinga, organizacije i znanja o

finansijama. Menadžment u kulturi donosi novu dimenziju koja će unaprijediti profitabilnost, efektivnost i vidljivost kulturnih institucija.

Uspješno izvršavanje funkcija menadžmenta rezultat je uspješne poslovne komunikacije i kulture. Obzirom da kultura poslovanja ima vrlo važnu ulogu u procesu menadžmenta vrlo je bitno imati kontrolu u komunikaciji unutar menadžmenta jer na taj način odnosi među zaposlenima i menadžerima se stalno usavršavaju i razvijaju u pozitivnom smjeru.

3. GLOBALNO POSLOVANJE

Veliku ulogu u napretku poslovnog okruženja ima iglobalizacija. Poslovanje se širi i izvan granica matične države te preduzeća mogu nuditi svoje proizvode i usluge širom svijeta, ali zbog toga se povećava i konkurencija. U svijetu postoji mnogo različitih kultura, i sve se više radi na prihvatanju različitosti. „Kako ljudi i proizvodi prelaze granice, tvrtke posvećuju sve više pažnje raznolikosti radne snage – a to podrazumijeva sve razlike koje postoje među ljudima koji rade zajedno, uključujući dobne razlike, razlike u spolu, seksualnoj orijentaciji, obrazovanju, kulturnom nasljeđu, religiji, sposobnosti i životnom iskustvu“ (Bovee i Thill, 2013, 9).

Još jedna vrlo bitna stavka u suvremenom poslovanju veoma je bitan i napredak tehnologija. Tehnologija napreduje gotovo iz dana u dan te je potrebno da preduzeće ide u korak s tehnologijom kako bi imalo potrebne informacije, ispunilo želje kupaca i potrošača i održalo konkurentsku prednost. Napredak tehnologije sa sobom nosi niz prednosti te se danas može gotovo u sekundi doći do potrebnih informacija i podataka. „Kako napreduje globalna utrka za talentima, klijentima i resursima, tako nastavlja rasti i važnost informacija. Kompanije koje se obično ne povezuju s takozvanim informacijskim dobom često oslanjaju na radnike sa znanjem, zaposlenike na svim razinama organizacije koji se specijaliziraju za prikupljanje, obradu i prenošenje informacija“ (Bovee i Thill, 2013, 9).

Vidljivo je kako su globalizacija i napredak tehnologije povezani i gotovo nemoguće ih je ignorisati i nastaviti poslovanje bez njihovog uticaja. Sve veći naglasak na poslovnu komunikaciju, uticaj globalizacije i prednosti napretka tehnologije samo su neke od stavki koje oblikuju savremeno poslovno okruženje. Bedeković i Lukačević (2011) zaključuju da se globalnim širenjem tržišta preko nacionalnih granica, a u svrhu poslovanja koje treba biti najprofitabilnije, najkonkurentnije i najperspektivnije na svjetskim tržištima najefikasnija opcija je bavljenje onim vrstama poslova koje osiguravaju konkurentsku prednost.

Razvojem komunikacije i savremene tehnologije podupire se smještanje nekih dijelova organizacije na poslovno najpovoljnije lokacije, a sve zbog virtualnih veza i njihove dostupnosti u kratkom vremenu bez obzira na prostorne udaljenosti.

Kako bi se preduzeće uspjelo izboriti s konkurencijom, poboljšati svoje poslovanje, pratilo trendove, napredovalo i razvijalo ostalo konkurentano u današnjem poslovnom svijetu vrlo je ahtjevan zadatak koji zahtijeva praćenje tržišnih trendova i globalizacije na svjetskim tržištima.

Kako bi našim kupcima mogli pružiti ponudu koju oni žele moramo pratiti tehnološke, kulturne i informacijske dimenzije poslovanja.

Tehnološkim inovacijama pružamo klijentima nešto novo, u kraćem vremenskom periodu, inovativno i zanimljivo. Kulturnim dimenzijama pratimo njihove želje i potrebe na tržištima i pružamo im zadovoljstvo, povjerenje i tradiciju.

ZAKLJUČAK

Nove mogućnosti razvoja i širenja poslovanja na globalnom tržištu uticale su na osvještavanje i upoznavanje kulturnih vrijednosti, načina ponašanja i poslovne prakse u različitim društvima, kulturama, menadžmentu, globalnom poslovanju.

Uspjeh menadžera i menadžmenta u uslovima globalnog poslovanja sve više zavisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti prema kulturnim vrijednostima, različitim poslovnih poduhvata. Očuvanje kulturnih vrijednosti u organizaciji doprinosi uspješnosti organizacije.

Menadžment je vrlo bitna stavka u kulturnim ustanovama. Jedna od najbitnijih funkcija menadžmenta je organizacija, jer omogućava ustanovi da posluje sa što većim uspjehom i smanjuje rizike koji svakodnevno prijete na tržištu.

Menadžment svake organizacije je zaslužan za stvaranje dobre radne atmosfere kao i poslovne komunikacije i kulture.

Uspješno provedena poslovna komunikacija i kultura poslovanja u organizaciji temelj je za dobru radnu atmosferu, uspješnost u ispunjenju zadataka te samih ciljeva organizacije.

LITERATURA

1. Antolović, J. (2009) *Menadžment u kulturi*. Zagreb: Hadrian.
2. Bedeković, V. i Lukačević, V. (2011). *Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/74952> (13.11.2024.).
3. Bedeković, V. i Zrilić, S. (2014). *Interkulturalni odgoj i obrazovanje kao čimbenik suživota u multikulturalnom društvu*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/137246> (21.11.2024.).
4. Bovee, C.L. i Thill, J.V. (2013). *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i menadžment.
5. Haviland, W. A. ,(2004), *Kulturna antropologija*, Jastrebarsko: Naklada Slap.
6. Hofstede, G., Hofstede, G.J. i Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations*. Dostupno na: [https://eetu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G. Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20%20Cultures%20and%20Organizations%20%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf](https://eetu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G._Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20%20Cultures%20and%20Organizations%20%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf) (23.11.2024.).
7. Rouse, M.J. i Rouse S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masimedia.
8. Taylor, C. (2004). *Stvaranje multikulturalne organizacije : kako iskoristiti snagu raznolikosti*. Zgreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta.
9. Špiljak, V. (2007). *Kulturna uvjetovanost poslovne komunikacije*. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=43719 (28.11.2024.).