



IZAZOVI MEĐUNARODNOG POSLOVNOG KOMUNICIRANJA I IMPLIKACIJE ZA MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Biljana Đorđević

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ biljana.djordjevic@eknfak.ni.ac.rs

Maja Ivanović-Đukić

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ maja.djukic@eknfak.ni.ac.rs

UDK
659.23
005.96
Pregledni rad

Apstrakt: U radu se govori o izazovima međunarodnog poslovnog komuniciranja koji proističu iz činjenice što ovaj proces često zahteva upotrebu nematernjeg jezika, kao i zbog toga što učesnici u ovom procesu mogu ispoljavati različite stilove verbalne i neverbalne komunikacije. Različiti stilovi komunikacije poslovnih partnera svoje utemeljenje imaju prevashodno u kulturama kojima pripadaju. Te razlike mogu u značajnoj meri da otežaju proces komunikacije, pa čak i da ugroze donošenje efektivnih poslovnih odluka. Imajući to u vidu, u radu se ukazuje da se kao pretpostavka uspešne međunarodne poslovne komunikacije nameće potreba da zaposleni koji su uključeni u ovaj proces poseduju specifičan oblik kompetentnosti – interkulturalnu komunikacionu kompetentnost. Ovaj oblik kompetentnosti odražava sposobnost da se efektivno komunicira bez obzira na kulturološke razlike između sagovornika. Neophodnost posedovanja interkulturalne komunikacione kompetentnosti istovremeno nameće funkciji menadžmenta ljudskih resursa specifične zadatke. Prvo, u cilju adekvatnog izbora zaposlenih za potrebe međunarodnog poslovanja treba da definiše odgovarajuće kriterijume selekcije, i drugo, da u slučaju potrebe za zaposlene organizuje odgovarajuću obuku, sa ciljem da se njihova interkulturalna komunikaciona kompetentnost još više poboljša.

Primljeno:
19.03.2013.
Prihvaćeno:
04.07.2013.

Ključne reči: međunarodna poslovna komunikacija, interkulturalne komunikacione kompetencije, selekcija, obuka, funkcija menadžmenta ljudskih resursa.

1. Uvod

Uključivanje organizacija na međunarodnu poslovnu scenu osim što generiše mogućnost ostvarivanja značajnog prinosa po osnovu pristupa jeftinijim sirovinama, jeftinijoj radnoj snazi, poreskih olakšica, širenja tržišta prodaje itd., generiše i brojne izazove. Reč je o tome što se izlaskom na međunarodnu poslovnu scenu predstavnici organizacije susreću sa poslovnim partnerima koji potiču iz drugačijeg ekonomskog, pravnog i društvenog ambijenta, što može usloviti drugačiji način razmišljanja i obrazac ponašanja u odnosu na onaj na koji su navikli. Međutim, jedan od ključnih izazova međunarodnog poslovanja vezan je za samu *komunikaciju* sa inostranim poslovnim partnerima. Ovaj izazov se nameće ne samo zbog toga što tada često treba koristiti nematernji jezik, već i zbog različitog kulturnog miljea odakle potiču poslovni partneri. Pripadnost različitim kulturama može usloviti različite stilove verbalne ili neverbalne komunikacije koji mogu biti različito protumačeni od strane učesnika u ovom procesu. Posledično, takve situacije mogu usporiti proces donošenja poslovnih odluka i, u konačnom, negativno se odraziti na realizaciju međunarodnih radnih zadataka. Zbog toga je važno da zaposleni koji su uključeni u ovakve aktivnosti preduzeća poseduju specifičan oblik kompetentnosti koji se u literaturi uobičajeno naziva *interkulturalna komunikaciona kompetentnost* (engl. *intercultural communication competence, cross-cultural communication competence*).

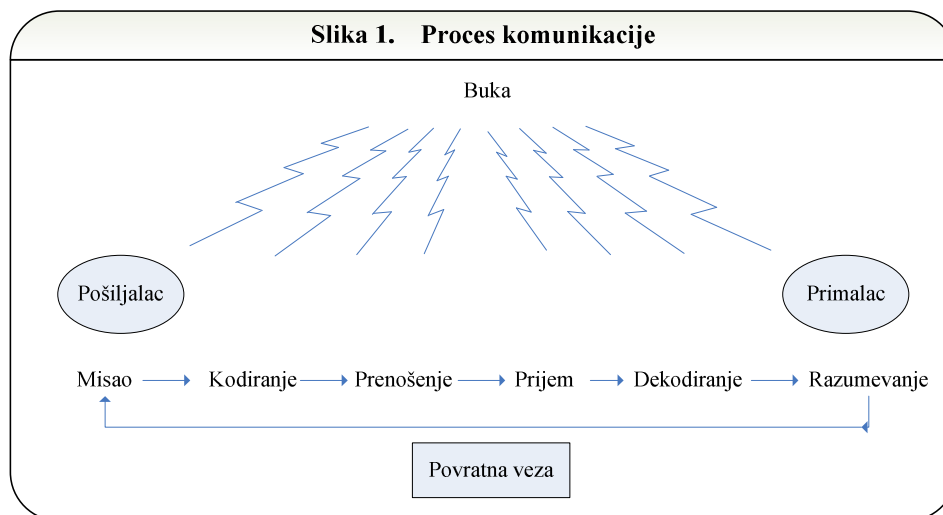
Važnost posedovanja interkulturalne komunikacione kompetentnosti, kao jedne od ključnih pretpostavki za uspešno izvršavanje međunarodnih radnih zadataka, ujedno za funkciju menadžmenta ljudskih resursa kreira zahtev da u cilju adekvatnog izbora predstavnika organizacije za ove poslove formuliše adekvatne kriterijume selekcije. Uz to, ukoliko je potrebno, od ove funkcije se očekuje da organizuje i odgovarajuću obuku za zaposlene kako bi se ovaj oblik kompetencija kod njih još više razvio. Jedan od pristupa koji u tom pogledu sve više privlači pažnju jeste pristup zasnovan na razvoju tzv. *kulturalne inteligencije* (engl. *cultural intelligence*).

Imajući u vidu navedeno, cilj ovog rada je da najpre ukaže na ključne izazove međunarodnog poslovnog komuniciranja generisane potrebom korišćenja nematernjeg jezika, kao i različitosti stilova komunikacije učesnika u ovom procesu. Uz to, cilj rada je i da apostrofira značaj adekvatne selekcije i pripreme zaposlenih kao važnih pretpostavki efektivne komunikacije sa inostranim poslovnim partnerima i uspešne realizacije međunarodnih radnih zadataka. Polazna pretpostavka je da se adekvatnom selekcijom zaposlenih i razvojem njihove interkulturalne komunikacione kompetentnosti može unaprediti međunarodna poslovna komunikacija. Autori će u pogledu metodologije istraživanja pokušati da na bazi teorijskih izvora i iskustava najbolje svetske prakse sagledaju ovako definisan predmet i cilj rada i dokažu pretpostavke od kojih su pošli u svom istraživanju.

2. Izazovi međunarodnog poslovnog komuniciranja

Komunikacija se uobičajeno definiše kao proces u kome se prenose misli i ideje od jedne osobe do druge (Francesco, Gold 2005). Kao što je poznato, ovaj proces počinje tako što pošiljalac poruke izražava svoju misao u formi za koju smatra da će je primalac poruke adekvatno razumeti. Kada se poruka transformiše u željeni format, tj. kodira, ona se od pošiljaoca do primaoca prenosi na različite načine: putem glasa, e-maila, memorandumima i sl. Nakon toga primalac poruke dekodira poruku, odnosno interpretira značenje simbola koje je pošiljalac upotrebio da bi izrazio svoju misao. Osnovna pretpostavka da informacija koja se prenosi bude adekvatno shvaćena jeste da pošiljalac i primalac poruke imaju zajedničku osnovu (*grounding*) (Clark, Brennan 1991). Tu osnovu mogu činiti različiti elementi, kao što su: obrazovanje, iskustvo, poreklo, sistem vrednosti, stavovi itd.

U procesu prenošenja, informacije se pod uticajem različitih faktora mogu deformisati. Ti faktori se u literaturi generalno označavaju kao „buka“ (*noise*), odnosno smetnje, pri čemu njihov uzrok može biti različit. To mogu biti različiti okviri posmatranja, kašnjenje informacija, ulepšavanje i prekrajanje informacija, gubitak poverenja u pošiljaoca itd. (Simić, 2010), ali i stvarna buka u okruženju, kao i određeni problemi tehničke prirode (Francesco, Gold, 2005). Opisani proces komunikacije može se predstaviti na sledeći način (slika 1).



Izvor: Francesco, M. A. i A. G. Gold (2005) *International Organizational Behavior*, New Jersey: Perason Pretince Hall, str. 70.

Kada je reč o *međunarodnoj* poslovnoj komunikaciji ona, po prirodi, predstavlja komunikaciju koja se odvija između pripadnika različitih zemalja. Kako oni najčešće pripadaju i različitim kulturama, ovakav vid komunikacije se uobičajeno naziva *interkulturalna komunikacija*. Zbog činjenice da učesnici u ovom procesu pripadaju različitim kulturama može se dogoditi da poruka koju je pošiljalac poslao (verbalna ili neverbalna) bude pogrešno dekodirana, odnosno da bude iskrivljena ili pogrešno protumačena. To može da dovede do različitih nesporazuma između učesnika u ovom procesu, što ujedno ovaj vid komunikacije čini znatno kompleksnijim od komunikacije između pripadnika iste zemlje. Takođe, jedan od izvora tzv. buke u procesu komunikacije mogu biti i kulturološke i društvene razlike između učesnika u ovom procesu (Francesco, Gold, 2005).

U međunarodnoj poslovnoj komunikaciji osim navedenog može se javiti i drugi niz problema. Pre svega, veoma ozbiljan problem može stvoriti korišćenje nematernjeg jezika jedne ili obeju strana u komunikacionom procesu. Tako, upotreba nematernjeg jezika može otežati pravilno kodiranje poruke od strane pošiljaoca ili stvoriti probleme u dekodiranju poruke od strane primaoca, ili pak stvoriti probleme u slanju povratne informacije.

2.1. Upotreba jezika u međunarodnom poslovnom komuniciranju

Kao što je istaknuto, jedan od izazova u međunarodnom poslovnom komuniciranju jeste korišćenje *nematernjeg jezika* u komunikaciji. Procenjuje se da u svetu postoji između 5.000 i 7.000 različitih jezika (Gibbs, 2002), mada ima mišljenja da se taj broj kreće i oko 10.000 (Thomas, 2008). Iskustvo govori da je engleski jezik veoma čest izbor u međunarodnom poslovnom komuniciranju. Međutim, budući da engleski jezik ima više formi, pojedinci koji su uključeni u međunarodno poslovno komuniciranje moraju biti pripremljeni i za forme koje mogu odstupiti od standardnog engleskog (britanskog) jezika.

Različitošć jezika nameće važnu temu u interkulturalnoj komunikaciji a to je pronalaženje zajedničkog jezika na kome će se komunicirati. To u najmanju ruku može da znači da će makar jedan učesnik u ovom procesu biti prinuđen da koristi nematernji jezik. Korišćenje drugog, nematernjeg, jezika u međunarodnom poslovnom komuniciranju može za učesnike u tom procesu da kreira i druge implikacije (Thomas, 2008):

- *prvo*, korišćenje drugog jezika kreira kognitivni napor. Reč je o tome da ovakav način komunikacije zahteva od osobe koja koristi drugi jezik znatno više napora, pa njegova dugotrajna upotreba može biti iscrpljujuća;
- *drugo*, tečan govor drugog jezika može da kreira uverenje da je osoba veoma kompetentna i u drugim oblastima, što ne mora da bude slučaj;

- *treće*, osoba koja u poslovnom komuniciranju govori svoj maternji jezik može da na nižu lingvističku kompetentnost sagovornika odgovori tako što će simplifikovati sopstvene izraze. To, na jednoj strani, može da poboljša komunikaciju između sagovornika tako što će se smanjiti nepotreban sadržaj, ali na drugoj, simplifikovanje izraza može biti okarakterisano kao dodvoravanje ili ulagivanje, pa može biti negativno ocenjeno.

Problemi jezičke prirode imaju još jednu dimenziju. Naime, zbog različitosti govornog jezika kompanije koje iznose svoje proizvode na međunarodno tržište moraju da vode računa o tome da li je naziv njihovog proizvoda ili čitavog brenda prihvatljiv i za druge zemlje. U tom smislu vrlo je ilustrativan primer kompanije *Chevrolet* koja se u Portoriku suočila sa veoma lošom prodajom automobila modela *Nova*, jer izraz *no va* na ovdašnjem jeziku znači „ne ide“ (Ricks, 1983).

2.2. Stilovi verbalne i neverbalne komunikacije uslovljeni kulturalnim razlikama

Izazovi međunarodnog poslovnog komuniciranja vezani su i za različite *stilove verbalne komunikacije*. Te razlike svoje glavno uporište imaju u različitim kulturama odakle potiču učesnici u tom procesu, pri čemu je od mnogo većeg uticaja *nacionalna* kultura kojoj pojedinci pripadaju nego što je, na primer, organizaciona kultura. Hofstede sa koautorima (1990) to objašnjava time što ljudi ulaze u organizaciju tek nakon što su njihove nacionalno utemeljene vrednosti, stavovi i verovanja već razvijeni, dok se organizacione norme ponašanja i vrednosti naknadno uče kroz proces socijalizacije u radnom okruženju (Hofstede et al. 1990). Stoga je za način razmišljanja, ponašanja, a time i komuniciranja u međunarodnom kontekstu od presudnog uticaja prevashodno nacionalna kultura.

Iako su mnogi autori dali svoje viđenje osnovnih dimenzija po kojima se nacionalne kulture razlikuju, u literaturi kada se govori o ovoj temi gotovo da je nezaobilazna Hofstedova klasifikacija dimenzija nacionalne kulture. Osnovne dimenzije po kojima se nacionalne kulture razlikuju prema pomenutom autoru su: individualizam/kolektivizam, distanca moći, izbegavanje rizika, muške vs. ženske vrednosti (Hofstede, 1980), dok je kasnije kao peta dodata dimenzija - dugoročna vs. kratkoročna orijentacija (Hofstede, 1991), odnosno šesta – prepuštanje vs. uzdržljivost (Hofstede et al. 2010). Poznavanje ovih dimenzija stvara osnovu da se ponašanje, način razmišljanja i komuniciranja inostranih poslovnih partnera bolje razume i time izbegnu mnogi nesporazumi.

Hall (1976), takođe, glavno uporište za različite stilove komunikacije u međunarodnim okvirima vidi u kulturi, pri čemu je za te razlike presudno da li je reč o kulturi niskog ili visokog konteksta (Hall, 1976). Za kulture visokog

konteksta karakteristično je da su veoma stabilne, kohezivne, da se sporo menjaju, da se ljudi u velikoj meri oslanjaju na tradiciju, istoriju, status itd. Posledično, poruke koje se upućuju sagovornicima u ovakvoj kulturi sadrže mali broj reči, jer se od njih očekuje da razumeju i ono što nije izgovoreno, odnosno da „čitaju između redova“. Glavni razlog zbog čega se u ovakvoj kulturi sa malo reči mogu prenositi i veoma kompleksne poruke je to što je „većina informacija sadržana ili u fizičkom kontekstu ili internalizovana u određenoj osobi“ (Hall, 1976, str. 91).

Nasuprot tome, u kulturama niskog konteksta poruka se isključivo prenosi rečima, dok je uticaj konteksta gotovo u potpunosti isključen. Stoga, da bi se poruka adekvatno prenela, komunikacija mora da bude direktna, precizna i otvorena kako ne bi ostalo prostora za pretpostavke, odnosno da se nešto podrazumeva. Hall (1976) s tim u vezi ukazuje da u kulturama niskog konteksta informacija koja se prenosi mora biti potpuna kako bi se nadomestilo ono što nedostaje u kontekstu (internom ili eksternom). Koje su kulture visokog, odnosno niskog konteksta pokazuje tabela 1.

Tabela 1: Kulture visokog i niskog konteksta

Kulture visokog konteksta
Japan
Arapske zemlje
Grčka
Španija
Italija
Engleska
Francuska
Severna Amerika
Skandinavske zemlje
Zemlje nemačkog govornog područja
Kulture niskog konteksta

Izvor: Hall, E. i M. Hall (1990) *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*, Yarmouth: Intercultural Press.

Budući da sagovornici u međunarodnom poslovnom komuniciranju mogu pripadati različitim nacionalnim kulturama, sa različitim karakteristikama, Gudykunst i Ting-Toomey (1988) su s tim u vezi identifikovali i četiri različita stila verbalne komunikacije. To su: direktan vs. indirektan, detaljan vs. koncizan, personalan vs. kontekstualan i instrumentalan vs. afektivan stil komunikacije (Gudykunst, Ting-Toomey 1988).

a) *Direktan* i *indirektan* stil komunikacije se prevashodno razlikuju po stepenu eksplicitnosti verbalne poruke. U *direktnom stilu* komunikacije

pošiljalac poruke pokušava da prenese svoja prava osećanja ili stavove kroz izbor odgovarajućih reči, dok u *indirektnom stilu* pošiljalac bira reči kako bi sakrio svoja prava osećanja, odnosno stavove. Direktan stil komuniciranja je karakterističan za individualističke kulture, dok je indirektan stil karakterističan za kolektivističke kulture.¹ Primera radi, u SAD je uobičajeno da pojedinac otvoreno izražava svoje neslaganje tako što u komunikaciji eksplicitno koristi izraze „ne“ ili „ja to ne mogu uraditi“, dok su npr. u Japanu češći izrazi „to može biti moguće“ ili „to je u osnovi interesantno“ i sl., a da se zapravo o tome ima negativno mišljenje.

b) Stil komunikacije može biti i *detaljan (elaborativan)* ili *koncizan (sažet)*. *Detaljan stil* komunikacije karakteriše bogata i sadržajna komunikacija koja pored iznošenja činjenica sadrži i druge elemente, kao što su opisi, česta ponavljanja, metafore i sl. Smatra se da je ovaj stil svojstven ljudima iz arapskih zemalja. Nasuprot tome, u *konciznom stilu* komunikacije kvantitet reči koje se koriste je znatno manji. Ovakav stil komunikacije koristi se u zemljama Dalekog istoka (Kini, Japanu, Tajlandu itd.). Između ova dva stila komunikacije koji se nalaze na suprotnim stranama kontinuuma nalazi se još jedan stil koji je označen kao *precizan stil (exacting style)*. *Precizan stil* komunikacije je onaj gde je naglasak na preciznoj upotrebi malog broja reči kako bi se prenela određena poruka. Ovakav stil komunikacije neguje se, na primer, u Engleskoj, Nemačkoj i Švedskoj. U ovim zemljama korišćenje prevelikog broja reči smatra se preterivanjem, odnosno preuveličavanjem, dok premali broj reči, takođe, nije dobar jer može da dovede do nejasnoća i dvosmislenosti.

c) *Personalnim stilom* komunikacije smatra se onaj stil gde je akcenat na licima koja su učesnici u procesu komunikacije, a ne na odnosima između njih. U *kontekstualnom stilu* sadržaj poruke je takav da se naglašava odnos između uloga učesnika u ovom procesu. Neke od zemalja u kojima se primenjuje personalni stil komunikacije su SAD, Australija, Danska i Švajcarska, dok se kontekstualni stil koristi u Japanu, Indiji, Gani i uopšte u zemljama sa kolektivističkom kulturom.

d) *Instrumentalni* stil komunikacije je takav stil gde pošiljalac poruke koristi ciljnu orijentisan rečnik motivisan namerom da sprovede u delo svoje zamisli, pa nije isključeno ni „ubeđivanje“ primaoca poruke. Nasuprot tome, kod *afektivnog* stila rečnik pošiljaoca poruke je procesno orijentisan i vodi se računa

¹ Kao što je poznato *kolektivizam/individualizam* su kategorije koje pokazuju stepen povezanosti ljudi unutar društva, tj. da li ljudi nekog društva preferiraju samostalan rad ili više vole da rade u grupama (Hofstede, 1984). Za individualističke kulture (SAD, Velika Britanija, Francuska, Nemačka) je, između ostalog, karakteristično da pojedinci slobodno izražavaju sopstveno mišljenje, zato preferiraju direktan stil komuniciranja. Nasuprot njima, u kulturama koje karakteriše kolektivizam (Japan, Meksiko, Grčka, Srbija) pojedinci se trude da poštuju grupne norme, pa svoje stavove usaglašavaju sa stavovima ostalih članova grupe. Zato u komunikaciji biraju reči kojima mogu da prikriju lične stavove i osećanja i preferiraju indirektni stil komuniciranja.

o reakcijama primaoca poruke (da se ne oseća nelagodno i sl.). Prvi stil je uobičajen u zemljama individualističke kulture (SAD, Danska, Švajcarska), dok je drugi karakterističan za zemlje kolektivističke kulture.

Kao što razlike u kulturi mogu da uslove različitu upotrebu jezika, odnosno govora, one mogu da uslove i kako se koristi *ćutanje*, odnosno tišina. U kolektivističkim kulturama tišina se vidi kao način da se bolje kontroliše tok komunikacije ili da se naglasi poruka koja se prenosi, dok se u individualističkim kulturama više vrednuje govor. Koliko upotreba pauza (tišine) ima različita značenja u različitim kulturama može se videti i na sledećem primeru. Naime, Japanski pregovarači u međunarodnom poslovnom komuniciraju praktikuju duge periode tišine kako bi kontrolisali pregovarači proces. S druge strane, pojedinci koji potiču iz zapadnih zemalja smatraju pauze u razgovoru kao nedostatak razumevanja od strane sagovornika i tada obično pokušavaju da daju dodatna objašnjenja ili, pak, prelaze na sledeću temu razgovora (Graham, 1985).

U interkulturalnoj komunikaciji osim što se mogu razlikovati stilovi verbalne komunikacije, može se razlikovati i *neverbalna komunikacija*. Neverbalna komunikacija je ona gde se poruka prenosi izrazima lica, gestovima, tonom glasa, korišćenjem prostora, pokretima tela itd. Neka istraživanjima su pokazala da je čak 70% komunikacije između ljudi koji govore isti jezik neverbalno (Nollen, 1984). Međutim, postoji uverenje da je u interkulturalnoj komunikaciji oslanjanje na neverbalnu komponentu komuniciranja još izraženije, jer se na taj način dodaje značenje verbalnoj poruci koju je, možda, teže shvatiti zbog jezičkih barijera.

Neverbalna komunikacija u međunarodnom poslovnom komuniciranju je, nesumljivo, složenija nego neverbalna komunikacija između pripadnika jedne zemlje. To se može sumirati na sledeći način: isto neverbalno ponašnje može imati različito značenje u različitim kulturama, dok različito neverbalno ponašanje može imati isto značenje u različitim zemljama. Primera radi, u većini evropskih zemalja klimanje glavom je znak odobravanja ili da je dogovor postignut dok, na primer, u Bugarskoj isto značenje ima kada se glava okreće levo-desno.

I drugi oblici neverbalne komunikacije dobijaju posebno značenje u međunarodnom poslovnom komuniciranju. Iako su studije pokazale da se osnovne emocije kao što su radost, tuga i iznenađenje iskazuju na sličan način i u kulturalno različitim zemljama, razlike postoje *kada se* i *zašto se* ovakve emocije iskazuju. Primera radi, u zemljama sa niskom distancom moći² ljudi se

² *Distanca moći* pokazuje stepen u kome je nejednaka distribucija moći u društvu prihvatljiva. Velika distanca moći ukazuje na to da postoji velika zavisnost podređenih u odnosu na nadređene, tako da podređeni nisu spremni da protivureče nadređenima i da negiraju njihove stavove (čak i onda kada oni nisu ispravni), već postoji sklonost ka konsultovanju. Ova dimenzija kultura karakteristična je za Japan,

osećaju nelagodno, a mogu biti čak i ljuti, kada se naglašavaju razlike u statusu sagovornika, dok je u zemljama sa visokom distancom moći to sasvim prihvatljivo. Primer sa osmehom je još upečatljiviji. U jednom istraživanju je utvrđeno da su ispitanici iz SAD i Japana smatrali da je nasmejano lice druželjubljiivije i društvenije od onog koje nije nasmejano. Međutim, isto istraživanje je pokazalo da razlozi za osmeh u ovim zemljama mogu biti različiti: u Japanu osmeh se može koristiti i da se sakrije nezadovoljstvo, tuga ili ljutnja, dok se u SAD i većini drugih zemalja osmeh koristi kada su u pitanju pozitivna osećanja. Zbog navedenih razlika Japanci i Kinezi su često veoma zagonetni drugim narodima (Morbach, 1982).

Jedan od oblika neverbalnog ponašanja koji je važan za međunarodno poslovno komuniciranje jeste i korišćenje *prostora*, odnosno kolika se fizička distanca između sagovornika smatra prikladnom. Teoretičari smatraju da ljudi iz klimatski hladnijih krajeva preferiraju veću fizičku distancu u komunikaciji od ljudi iz toplijih krajeva. Tako postoji mišljenje da ljudi u Južnoj Americi, Južnoj i Istočnoj Evropi, kao i na Bliskom istoku, preferiraju bliže distance u komunikaciji, za razliku od ljudi u Aziji, Severnoj Evropi i Severnoj Americi koji preferiraju veće distance. Smatra se da ova ponašanja svoje utemeljenje imaju u tome da li se radi o kulturi sa visokom frekvencijom kontakata (*high-contact culture*) ili sa niskom frekvencijom kontakata (*low-contact culture*). U prvom tipu kulture ljudi su interpersonalno hladniji i više orijentisani na zadatak, tako da im je manje važan interpersonalni kontakt, dok su u drugom tipu kulture ljudi bliskiji i interpersonalno topliji (Gudykunst, Ting-Toomey 1998).

Kada je reč o Americi, smatra se da se u komunikaciji koristi jedna od četiri zone. Veoma bliski prijatelji koriste prisnu (intimnu) zonu koja ima distancu do 46 cm, za bliske poslovne situacije ili za davanje instrukcija se koristi zona od 46 cm do 1,22 m. Međutim, za većinu poslovnih situacija Amerikanci koriste socijalnu zonu koja se kreće od 1,22 m do 3,66 m. Javna zona je ona koja se koristi za formalne situacije kao što je, na primer, držanje govora, a ona se kreće iznad 3.66 m (Francesco, Gold, 2005).

Odnos prema *vremenu* je takođe uslovljen kulturom zemlje odakle potiču poslovni partneri. Tako je, na primer, u Nemačkoj odnos prema vremenu veoma strog. U ovoj zemlji kašnjenje i od nekolikom minuta smatra se uvredom. S druge strane, u Ekvadoru, na primer, kašnjenje na sastanak od petnaest ili dvadeset minuta se još uvek smatra „dolaskom na vreme“ (Gudykunst, Ting-Toomey 1998).

Grčku, Tursku, Meksiko, Maleziju, zemlje Zapadnog Balkana itd. Suprotno tome, u zemljama koje karakteriše mala distanca moći podređeni slobodno protivureče nadređenima. Ovakva dimenzija kulture karakteristična je za kulture Švajcarske, Nemačke, Austrije, Velike Britanije, SAD, Skandinavskih zemalja itd.

Tabela 2: Ponašanje u procesu pregovaranja

Taktike	Učešće pojedinih taktika pregovaranja u ukupnom broju taktika		
	Japanci	Amerikanci	Brazilci
Obećanja	7	8	3
Pretnje	4	4	2
Preporuke	7	4	5
Upozorenja	2	1	1
Samootkrivanja	34	36	39
Pitanja	20	20	22
Naredbe	8	6	14
Pojave u tridesetominutnom periodu pregovaranja			
Broj puta koliko se koristi reč „ne“ za 30 min.	5,7	9	83,4
Periodi tišine od 10 sekundi i više	5,5	3,5	0
Preklapanja (prekidi u konverzaciji)	12,6	10,3	28,6
Fizički kontakt (period 30 min)	0	0	4,7

Izvor: prilagođeno na osnovu Graham J. L. (1985) „The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study“, *Journal of International Business Studies*, 16.

U tabeli 2 sumirani su rezultati jednog istraživanja u pogledu razlika u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji između pripadnika tri kulture prilikom procesa pregovaranja.

Zbog svih ovih razlika Hall (1990) ukazuje da je za zaposlene koji su uključeni u interkulturalnu komunikaciju važno da osim poznavanja zvaničnog jezika određene zemlje, njene istorije, sistema i sl., važno poznavanje i neverbalnog jezika te zemlje. Time se mogu izbeći mnogi nesporazumi u komunikaciji, a istovremeno uštedeti i novac i vreme (Hall, 1990 IX).

3. Komponente interkulturalne komunikacione kompetentnosti

Zbog postojanja razlika u stilovima verbalne i neverbalne komunikacije između pripadnika različitih kultura zaposleni koji su uključeni u međunarodno poslovanje organizacije treba da kao važnu dimenziju svog humanog kapitala

poseduju *interkulturalnu komunikacionu kompetentnost*. Ovaj oblik kompetentnosti, zapravo, podrazumeva *set* sposobnosti koje su potrebne za efektivnu komunikaciju i interakciju sa ljudima koji se lingvistički i kulturološki razlikuju (Alvino, 2005).

Budući da je interkulturalna komunikaciona kompetentnost složena kategorija, u teoriji postoje brojni pokušaji da se identifikuju njene ključne komponente. Tako neki autori smatraju da ovaj oblik kompetentnosti zaposlenih obuhvata komunikacione veštine, relacione veštine, pa i određene personalne osobine kao što je, na primer, radoznalost (Black, Gregersen 2000). Drugi autori smatraju da ovaj oblik kompetentnosti zaposlenih obuhvata poznavanje drugih kultura i jezika, kao i određene bihevioralne veštine kao što su empatija, harizma, sposobnost da se upravlja zabrinutošću i neizvesnošću itd. (Gudykunst, 1997).

Jedan od najpoznatijih modela kojim se objašnjavaju komponente interkulturalne komunikacione kompetentnosti formulisali su *Matveev* i *Nelson*. Iako se njihov model odnosi na interkulturalnu komunikaciju unutar međunarodnih timova, komponente interkulturalne komunikacione kompetentnosti koje su date u ovom modelu predstavljaju osnov za razumevanje ključnih elemenata interkulturalne komunikacione kompetentnosti uopšte. Ključne komponente interkulturalne komunikacione kompetentnosti, osim spremnosti za timski rad, u pomenutom modelu su sledeće (Matveev, Nelson 2004):

- a) interpersonalne veštine,
- b) kulturalna empatija i
- c) tolerancija kulturalnih nepoznanica.

a) Pojedince koji poseduju *interpersonalne veštine* generalno odlikuje spremnost da prihvate razlike u stilovima komunikacije između ljudi koji pripadaju različitim kulturama, zatim karakteriše ih fleksibilnost u rešavanju nesporazuma i, uopšte, reč je o pojedincima koji se osećaju komforno kada komuniciraju sa pripadnicima drugih naroda. Ključna pretpostavka za postojanje ovakvih veština jestu stavovi pojedinca koji nisu etnocentrično obojeni. Naime, u slučaju etnocentrizma pojedinci veruju da je njihov način razmišljanja i ponašanja kao pripadnika određene kulture jedino ispravan i moralno korektan. Kao posledica toga pojedinci kod kojih je prisutan etnocentrizam ne iskazuju fleksibilnost i ne poseduju sposobnost da daju objašnjenja za ponašanje koje demonstriraju pripadnici drugih kultura, a koje ima utemeljenje upravo u kulturi kojoj pripadaju.

b) *Kulturalna empatija* je, takođe, važna komponenta interkulturalne komunikacione kompetentnosti. Veruje se da je kulturalna empatija najvažnija psihološka predispozicija za efektivnu interkulturalnu komunikaciju. Budući da empatija u suštini može biti kognitivna i emocionalna, važno je istaći da za

interkulturalnu komunikacionu kompetentnost zaposlenih veći značaj ima tzv. *kognitivna* empatija. Ona podrazumeva sposobnost da se razmišlja onako kako razmišlja druga osoba (Abbe et al. 2007). Pored toga, kognitivna kulturalna empatija omogućuje zaposlenima da prepoznaju i daju smisao određenim kulturalnim paradoksima. Takođe, ovakva sposobnost omogućuje da se prepozna kada su kulturalni faktori ključni za oblikovanje nečijeg ponašanja, a kada su u pitanju situacioni ili personalni faktori. Posledično, pojedinci koji poseduju ovu vrstu empatije razlike u pristupima poslovnih partnera prilikom donošenja odluka ili radu ne vide kao nešto loše, već samo kao nešto je različito u odnosu na njihov način razmišljanja ili rada (Metveev, 2002).

Razvoj kulturalne empatije, kao sastavnog dela interkulturalne komunikacione kompetentnosti, zahteva kontinuirano učenje i obogaćivanje baze saznanja o drugim kulturama. Značajno ograničenje mogu, međutim, da predstavljaju pogrešne generalizacije, odnosno stereotipi koji se vezuju za određene kulture.

c) *Tolerancija kulturalnih nepoznanica* u modelu koji su kreirali Metveev i Nelson (2004), takođe, predstavlja važnu komponentu interkulturalne komunikacione kompetentnosti. Ona odražava spremnost i sposobnost pojedinca da se suočava sa kulturalnim *nejasnoćama*, da se demonstrira strpljivost, kao i da se kulturalne razlike prihvataju kao nešto što je sasvim prirodno.

Baveći se problemom interkulturalne komunikacione kompetentnosti Young Kim (1991) je, takođe, ponudila veoma koristan teorijski okvir za razumevanje ovog oblika kompetentnosti zaposlenih. Ona je, naime, ukazala da ovaj oblik kompetentnosti čine tri dimenzije. To su: (a) kognitivna, (b) afektivna i (c) bihevoriistička dimenzija (Kim, 1991). Pri tome se kognitivna dimenzija odnosi na individualne interpretativne mehanizme, odnosno strukture kojima se dodeljuje značenje porukama koje se primaju, afektivna dimenzija se odnosi na individualnu motivaciju, dok se bihevoriistička dimenzija odnosi na fleksibilnost i snalažljivost u primeni kognitivnih i afektivnih veština. Imajući u vidu navedene dimenzije za uspešnu interkulturalnu komunikaciju potrebno je, najpre, razumevanje razlika u komunikaciji uzrokovanih drugačijim kulturama, zatim, sposobnost da se takve razlike i barijere prevazilaze i, na kraju, želja da se ovakve veštine upotrebe u praksi (Rundstorm, 2005). Ovako posmatranim dimenzijama interkulturalne komunikacione kompetentnosti na izvestan način „pokrivaju“ sve komponente koje su identifikovali gotovo svi napred navedeni autori.

4. Značaj adekvatne selekcije zaposlenih za efektivnu međunarodnu poslovnu komunikaciju

Navedeni izazovi međunarodnog poslovnog komuniciranja, kao i potreba da zaposleni poseduju interkulturalnu komunikacionu kompetentnost, nameću funkciji menadžmenta ljudskih resursa određene zadatke u pogledu izbora zaposlenih kojima će međunarodni radni zadaci biti povereni.

Tabela 3: Pregled najčešćih kriterijuma selekcije zaposlenih za potrebe međunarodnog poslovanja organizacije i njihovo rangiranje

Evropa (Brewster, 1991)		Skandinavske zemlje (Björkmann, Gertsen 1993)		Velika Britanija (Arthur, Bennett 1995)	
Kriterijum selekcije	Rang	Kriterijum selekcije	Rang	Kriterijum selekcije	Rang
Tehnička ekspertiza	1	Tehnički ili profesionalni kvaliteti	1	Ekspertiza/tehničke veštine	1
Jezik	2	Prethodna dostignuća	2	Interpersonalne veštine	2
Podrška porodice	2	Motivacija	3	Osobine ličnosti	3
Menadžerski potencijal	3	Menadžerski potencijal	4	Inteligencija	4
Poznavanje sistema organizacije	4	Nezavisnost	5	Prethodne performanse	5
Iskustvo	5	Komunikacione veštine	6	Menadžerske veštine	6
Bračni status	5	Poznavanje jezika	7	Kulturološka senzitivnost	7
Medicinski status	6	Ambicija i posvećenost	8	Fleksibilnost	8
Nezavisnost	6	Fleksibilnost	9	Poznavanje jezika	9
Motivacija	6	Adaptabilnost porodice	10	Prethodno međunarodno iskustvo	10
Godine	6				

Izvor: Franke, J. i N. Nicholson (2002) „Who Shall We Send? Cultural and Other Influences on the Rating of Selection Criteria For Expatriate Assignments“, *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), str. 22

U većini slučajeva kao primarni kriterijum selekcije zaposlenih koji će biti uključeni u međunarodno poslovanje organizacije koristi se njihova tehnička kompetentost, odnosno profesionalna ekspertiza. Međutim, s obzirom na značaj interkulturalnih komunikacionih kompetencija pored navedenog kriterijuma u organizacijama se koristi i čitav niz dodatnih kriterijuma koji su povezani sa navedenim oblikom kompetentnosti, kao što su: poznavanje jezika, interpersonalne veštine, komunikativnost, kulturalna senzitivnost itd. U prilog tome govori i tabela 3 u kojoj su prezentovani najčešći kriterijumi za izbor zaposlenih za međunarodne zadatke.

Kada je reč o metodima selekcije zaposlenih kojima će biti povereni međunarodni radni zadaci praksa pokazuje da se za ove potrebe uglavnom koriste standardni metodi selekcije (tabela 4). Pri tom se kod njihovog izbora

polazi od osnovnog zahteva da treba da budu usklađeni sa kriterijumom selekcije, odnosno da se njihovom primenom može adekvatno ocenjivati ona osobina zaposlenih koja je relevantna za njihov izbor.

Tabela 4: Metodi selekcije zaposlenih za potrebe međunarodnog angažovanja

Kriterijum	Intervju	Standardizovani testovi	Centri ocenjivanja	Biografski podaci	Probni rad	Reference
Tehničke veštine	+	+		+	+	+
Veštine komunikacije	+		+			+
Kulturalna empatija i tolerancija	+	+	+			
Tolerantnost prema razlikama	+		+			
Jezičke veštine	+	+	+	+		+
Fleksibilnost prilagođavanja novim situacijama	+		+			+
Motivacija	+			+		
Posvećenost	+					

Izvor: Black, J., Gregersen, H. i M. Mendenhall (1992) *Global assignments*, San Francisco: Jossey-Bass. (navedeno u Jakšić, M. (2010) *Međunarodni menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Čigoja štampa, str. 59).

Na osnovu tabele se može zaključiti da kada je u pitanju procena interkulturalne komunikacione kompetentnosti zaposlenih da je intervju gotovo nezaobilazan metod selekcije, ali i da metodi kao što su testiranje kandidata putem odgovarajućih testova ili ocenjivanje u okviru centara procene, imaju svoje istaknuto mesto. To je delimično uslovljeno činjenicom što je intervju uvek povezan sa manjom ili većom dozom subjektivnosti u zaključivanju. S druge strane, neki metodi se nameću i zbog same njihove prirode. Tako postoji uverenje da će se centri procene sve više koristiti za selekciju zaposlenih za potrebe međunarodnog poslovanja jer dozvoljavaju simulacije različitih događaja koji imaju naglašenu interkulturalnu dimenziju. Na taj način omogućiće pouzdanu ocenu zaposlenih u pogledu njihovog snalaženja u interkulturalnim situacijama.

5. Obuka zaposlenih u funkciji razvoja interkulturalne komunikacione kompetentnosti

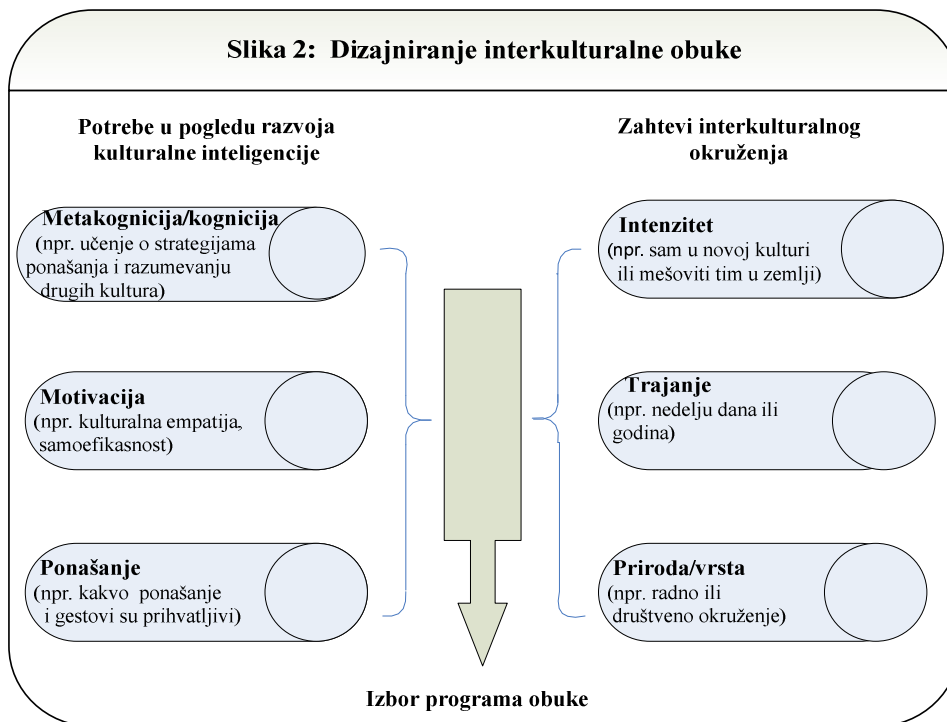
U cilju povećanja interkulturalne komunikacione kompetentnosti zaposlenih i uspješne realizacije međunarodnih radnih zadataka u organizacijama je poželjno organizovati i odgovarajuću pripremu, tj. obuku za zaposlene koji će biti uključeni u ovakve aktivnosti preduzeća.

Iskustvo govori da se oblast obuke zaposlenih za potrebe međunarodnog angažovanja intenzivno razvija, pa je sve više novih metoda i pristupa koji se predlažu. Značajni pomaci učinjeni su najpre u samom dizajniranju ovakvih programa obuke budući da sve manje onih koji se zasnivaju samo na informisanju zaposlenih o specifičnostima određene kulture, a sve je više onih koji podrazumevaju aktivno učešće polaznika obuke. Pored toga, tradicionalni programi obuke koji su bazirani samo na obezbeđivanju specifičnog znanja o određenoj zemlji danas se smatraju neadekvatnim i iz drugih razloga. Reč je o tome da zbog dinamičnih uslova poslovanja predstavnici preduzeća sve kraće borave na jednoj destinaciji, pa specifična znanja o određenoj zemlji postaju sve manje relevantna. Pored toga, globalizacija utiče da i timovi imaju multikulturalni sastav, pa znanja o jednoj zemlji i njenoj kulturi više nisu dovoljna. Uz navedeno, nedostatak tradicionalnih programa obuke je i to što se najčešće polazilo od pretpostavke da su svim polaznicima obuke potrebna ista znanja.

Osnovno polazište koje treba uvažavati prilikom dizajniranja efektivnih programa obuke za potrebe međunarodnog angažovanja zaposlenih prema mišljenju Earley i Peterson (2004) treba da bude *intenzitet interakcija sa pripadnicima drugih kultura, trajanje međunarodnog angažovanja*, kao i *priroda radnog zadatka*. Tome dodaju i zahtev da programi obuke treba da uvažavaju i specifične *potrebe* samih polaznika obuke imajući u vidu njihove jake i slabe strane (Early, Peterson 2004). Reč je o tome da ne mora znači da svi polaznici obuke imaju podjednaka početna znanja o kulturi jedne zemlje, zatim da svi imaju isti nivo razvijenosti interpersonalnih veština ili da svi dobro poznaju jezik poslovnih partnera. Shodno tome, programi obuke, ukoliko je to moguće, treba da budu posebno osmišljeni za svakog polaznika obuke ponaosob.

Jedan od mogućih pristupa u organizovanju programa obuke za zaposlene koji su uključeni u međunarodne aktivnosti preduzeća, a koji uvažava sve napred navedene postulate efektivnog programa obuke, ponudili su upravo Early i Peterson (2004) (Slika 2). Njihov model zasnovan na razvoju tzv. *kulturalne inteligencije* pod kojom se podrazumeva sposobnost da se uspostavlja efektivne relacije sa pripadnicima drugih kultura (Earley, Peterson 2004). Budući da se ovaj oblik inteligencije nalazi u osnovi svih interakcija koje imaju naglašenu interkulturalnu komponentu, ovakav pristup se može primeniti i kada je reč o dizajniranju programa obuke koji su u funkciji razvoja interkulturalne komunikacione kompetentnosti. Ovo posebno zbog toga što

kulturalna inteligencija, između ostalog, odražava i sposobnost pojedinca da razvije potpuno novo ponašanje ukoliko je to potrebno (Earley, Peterson 2004). Kulturalna inteligencija posmatrana kao koncept ima svoje utemeljenje u opštem konceptu o inteligenciji i predstavlja svojevrsni portfolio tri različita segmenta: metakognicije/kognicije, motivacije i ponašanja (Earley, 2003).



Izvor: Earley, P. C. i S. R. Peterson (2004) „The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager“, *Academy of Management Learning and Education*, 3 (1), str. 110.

Osnovna ideja na kojoj se zasniva model obuke koji su ponudili pomenuti autori jeste da pre početka programa obuke treba utvrditi jake i slabe strane polaznika obuke,³ kao i dejstvo drugih relevantnih faktora (stepen interakcije sa pripadnicima drugih kultura, vreme boravka u stranoj sredini i sl.). Tako, ukoliko se utvrdi da je potrebno da kandidat razvija *metakognitivne i kognitivne* aspekte svoje kulturalne inteligencije, onda se adekvatnim programima obuke smatraju oni koji omogućuju generalizovanje znanja kod zaposlenog, kao i oni

³ S tim u vezi za potrebe ocenjivanja potreba polaznika obuke različiti autori predlažu se i različite tehnike. Jedna od tehnika koja je u tom pogledu naročito popularna jeste upitnik koji je nazvan *Intercultural Communication Inventory (ICI)*. Ovaj upitnik omogućuje da se oceni znanje i svest pojedinca u oblastima kao što u različitost radne snage, kulturni šok, etnocentrizam itd.

koji omogućuju introspekciju o samo učenju. Radi se o tome da polaznicima nije dovoljno samo obezbediti specifične informacije o određenoj zemlji, već je potrebno da se pripreme i za nove situacije koje program obuke nije predvideo. Zato je neophodno da se kroz obuku zaposleni osposobljavaju i za induktivno razmišljanje i indentifikovanje novih strategija ponašanja u novim okolnostima. U tom smislu je veoma važno „učenje o samom učenju“ (čime se omogućuje razvoj kognitivnog aspekta kulturološke inteligencije).

Metodi obuke koji doprinose razvoju *motivacionog* aspekta kulturalne inteligencije u svojoj osnovi treba da imaju vrednosnu orijentaciju. Namera je da se takvim programima obuke kod zaposlenih razvije određeni stepen empatije prema drugim kulturama. Međutim, ograničenje može biti to što se upoznavanjem sa kulturalnim normama jedne zemlje može razviti empatija prema toj zemlji, ali to još uvek ne znači da će ona rezultirati i efektivnom komunikacijom i ponašanjem u stranoj sredini. Da bi se to ograničenje prevazišlo preporučuje se da programi obuke omoguće razvoj samoefikasnosti, odnosno da doprinesu rastu samopouzdanja kod polaznika obuke da mogu da ostvare efektivnu saradnju i komunikaciju sa pripadnicima drugih kultura. U tu svrhu korisnim se smatraju programi obuke gde će polaznici biti izloženi seriji kratkih, jednostavnih, ali kontrolisanih situacija koje uključuju kulturalnu komponentu.

Kada treba razviti *bihevioralnu* dimenziju kulturalne inteligencije autori sugerišu dramaturški pristup u organizovanju obuke, odnosno programe obuke koji uključuju igranje uloga, razne simulacije i sl. Igranje uloga kao metod obuke je u ovom kontekstu vrlo koristan jer ohrabruje korišćenje fizičkih, emocionalnih, senzornih i kognitivnih procesa kod polaznika obuke. Takođe, doprinosi i razvoju samopouzdanja kod polaznika obuke. Simulacije su, takođe, vrlo korisne jer omogućuju da se zaposleni bolje pripreme za realne situacije u kojima se mogu naći prilikom interakcija sa pripadnicima drugih kultura.

Budući da su dimenzije kulturalne inteligencije međusobno povezane, Early i Peterson (2004) u konačnom smatraju da programi obuke treba da budu takvi da omoguće istovremeni razvoj svih njenih aspekata, jer će se na taj način postići najveći sinergijski efekat. Drugim rečima, ovako osmišljenim programima obuke pozitivni efekti obuke će se multiplikovati i rezultirati u istovremenom razvoju svih dimenzija kulturalne inteligencije (Earley, Peterson 2004). Na taj način omogućuje se i razvoj svih komponenti interkulturalne komunikacione kompetentnosti, posebno onako kako ih vidi Kim (1991), tj. kao kognitivne, motivacione i bihevioralne komponente.

Zaključak

U radu je ukazano da je jedan od najvećih izazova međunarodnog poslovanja efektivna komunikacija sa inostranim poslovnim partnerima. Ona je sastavni deo bilo kog oblika saradnje sa njima, kako prilikom procesa

pregovaranja, tako i prilikom dužeg boravka u stranoj sredini. U radu je istaknuto da kompleksnost međunarodnog poslovnog komuniciranja proističe iz činjenice da je u tom procesu često najmanje jedna strana prinuđena da koristi nematernji jezik. Pored toga, u procesu komunikacije mogu biti zastupljeni i različiti stilovi komunikacije koji svoje utemeljenje imaju u kulturama kojima sagovornici pripadaju. To može da dovede do brojnih nesporazuma između njih budući da isti verbalni ili neverbalni signali mogu biti različito protumačeni. Kako se sve to može negativno odraziti na uspešnu realizaciju poverenih radnih zadataka, kao imperativ se nameće da zaposleni koji su uključeni u ovakve aktivnosti preduzeća poseduju specifičan oblik kompetentnosti – interkulturalnu komunikacionu kompetentnost.

U radu je, takođe, ukazano da zbog potrebe da zaposleni koji su uključeni u međunarodne aktivnosti preduzeća poseduju ovaj oblik kompetentnosti, funkcija menadžmenta ljudskih resursa dobija nove i specifične zadatke. Od nje se očekuje da formuliše odgovarajuće kriterijume selekcije koji će omogućiti da se za ove poslove odaberu kompetentni kandidati. U tom smislu, kao ključni kriterijumi selekcije nameću se poznavanje jezika, interpersonalne veštine, komunikativnost, kulturalna senzitivnost itd. Pored toga, u radu je ukazano da je u cilju razvoja ovog oblika kompetentnosti poželjno organizovati i odgovarajuću pripremu, tj. obuku za zaposlene. Jedan od pristupa koji se u tom pogledu veoma koristan jeste obuka koja doprinosi razvoju kulturalne inteligencije zaposlenih budući je ona neophodna za uspešnost svih interakcija koje imaju naglašenu kulturalnu dimenziju. Samim tim razvoj kulturološke inteligencije je važan i za efektivnu međunarodnu poslovnu komunikaciju.

Literatura

- Abbe, A., Gulick, M. V. L. i L. J. Herman (2007) *Cross-Cultural Competence in Army Leaders: A Conceptual and Empirical Foundation*, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/sr2008-01.pdf> Pristupljeno 25.12.2012.
- Black, J., Gregersen, H. i M. Mendenhall (1992) *Global assignments*, San Francisco: Jossey-Bass. (citirano u Jakšić, M. (2010) *Međunarodni menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Čigoja štampa).
- Black, J. S. i H. B. Gregersen, (1999) "The Right Way to Manage Expats", *Harvard Business Review*, 77: 52-63.
- Clark, H. H. i S. E. Brennan (1991) *Grounding in communication: Perspectives on socially shared communication*, Washington: American Psychological Association. (citirano u Thomas, C. D. (2008) *Cross-Cultural Management – Essential Concepts*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.).
- Earley, P. C. (2003) "Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence", *Research in Organizational Behavior*, 24: 271-299.
- Earley, P. C. i S. R. Peterson (2004) „The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager“, *Academy of Management Learning and Education*, 3 (1): 100-115.

- Fantini, E. A. (2005) About Intercultural Communicative Competence: A Construct, http://www.sit.edu/SITOccasionalPapers/feil_appendix_e.pdf Pristupljeno 12.02.2013.
- Francesco, M. A. i A. G. Gold (2005) *International Organizational Behavior*, New Jersey: Perason Pretince Hall.
- Gibbs, W. W. (2002) „Saving Dying Languages“, *Scientific American*, 287 (2): 79-85.
- Gudykunst, W. B. (1997) “Cultural Variability in Communication”, *Communication Research*, 24(4): 327–48.
- Gudykunst, W.B. i S. Ting-Toomey (1998) *Culture and Interpersonal Communication*, Newbury Park: SAGE Publication Inc. (citirano u Francesco, M. A. i A. G. Gold (2005) *International Organizational Behavior*, New Jersey: Perason Pretince Hall).
- Graham, J. L. (1985) „The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study“, *Journal of International Business Studies*, 16: 81-96.
- Hall, E. (1976) *Beyond culture*, New York, Doubleday/Anchor. (citirano u Vance, M. Ch., Paik Y. (2006) *Managing a Global Workforce*, New York: M.E. Sharpe Inc.).
- Hall, E. i M. Hall (1990) *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*, Yarmouth: Intercultural Press. (citirano u Quingxue, L. (2003) „Understanding Different Cultural Patterns or Orientations Between East and West“, Poznań, *Investigationes Linguisticae*, April, 9: 21-30).
- Hall, E. T. (1990) *The Silent Language*, New York: Anchor Book, Doubleday.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-related values*, Beverly Hills: Sage Publications Inc. (citirano u Thomas, C. D. (2008) *Cross-Cultural Management – Essential Concepts*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.).
- Hofstede, G. (1984) “Cultural Dimensions In Management and Planning”, *Asia Pacific Journal of Management*, 1 (2): 81-99.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. i G. Sanders (1990) “Measuring organizational cultures: A qualitative/quantitative study across twenty cases”, *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill. (citirano u Thomas, C. D. (2008) *Cross-Cultural Management – Essential Concepts*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.).
- Hofstede, G., Gert Jan Hofstede i M. Minkov (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill. (citirano u Hofstede, G. (2011) “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
- Kim, Y. (1991) “Intercultural communication competence: A systems-theoretic view” u S. Ting-Toomey i F. Korzenny (eds.), *International and intercultural communication annual 17. Cross-cultural interpersonal communication*, Newbury Park, Sage, str. 259-275. (citirano u Rundstorm, W. (2005) “Exploring the Impact of Study Abroad on Students’ Intercultural Communication Skills: Adaptability and Sensitivity”, *Journal of Studies in International Education*, Winter, 9: 356-371).
- Matveev, V. A. (2002) The Perception of Intercultural Communication Competence by American and Russian Managers with Experience on Multicultural Teams, http://etd.ohiolink.edu/view.cgi?acc_num=ohiou1014904559 Pristupljeno 20.12.2013.

- Matveev, V. A. i E. P. Nelson (2004) „Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance: Perceptions of American and Russian Managers“, *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2): 253-270.
- Morbach, H. (1982) „Aspects of nonverbal communication in Japan“ u Samovar, L. A. i E. R. Potter, *International Communication: A Reader*, Belmont: Wadsworth. (citirano u Thomas, C. D. (2008) *Cross-Cultural Management – Essential Concepts*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.).
- Nollen, P. (1984) *Non-verbal communication and martial interaction*. Elmsford: Pergamon. (citirano u Thomas, C. D. (2008) *Cross-Cultural Management – Essential Concepts*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.).
- Ricks D. A. (1983) *Big Business Blunders: Mistakes in Multinational Marketing*, Homewood: Dow Jones-Irwin. (citirano u Francesco, M. A. i A. G. Gold (2005) *International Organizational Behavior*, New Jersey: Perason Pretince Hall).
- Rundstorm, W. (2005) “Exploring the Impact of Study Abroad on Students’ Intercultural Communication Skills: Adaptability and Sensitivity”, *Journal of Studies in International Education*, Winter, 9: 356-371.
- Simić, I. (2010) *Menadžment*, Niš: Ekonomski fakultet.
- Thomas, C. D. (2008) *Cross-Cultural Management – Essential Concepts*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

CHALLENGES OF THE INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATION AND IMPLICATION FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FUNCTION

Abstract: This paper deals with the challenges of the international business communication arising from the fact that this process often requires the use of a second language, and because the participants in this process may have different styles of verbal and nonverbal communication. Different styles of communication of business partners have their basis primarily in various cultures to which they belong. These differences, however, can significantly impede the process of communication, and even jeopardize effective decision-making. Knowing that fact, this paper suggests that the employees included in this process should possess the specific form of competence – intercultural communication competence. This form of competency reflects the ability to communicate effectively regardless of linguistic and cultural differences. Necessity that the employees included in international business possess cross-cultural communication competencies at the same time imposes a function of human resource management specific tasks. First, in order to make an adequate choice of the employees who will be included in international business activities the proper criteria for their selection should be defined, and second, in the case of need the preparation, i.e. training should be organized in order to increase the present level of employees’ cross cultural communication competencies.

Keywords: international business communication, intercultural communication competence, selection, training, human resource management function.