МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА
СТУДИСКА ПРОГРАМА:
МЕНАМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ИНТЕРНАЦИОНАЛЕН ХР И УПРАВУВАЊЕ СО МУЛТИКУЛТУРНА РАБОТНА СРЕДИНА

СТУДЕНТ: ЈОВАНА ЈАКИМОВСКА
БРОЈ НА ИНДЕКС: М211012
МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р ГАБРИЕЛА КРСТЕВСКА

Свети Николе, 2022

INTERNATIONAL SLAVIC UNIVERSITY

"GAVRILO ROMANOVICH DERZHAVIN"

SAINT NIKOLE – BITOLA

REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA



FACULTY OF ECONOMICS

STUDY PROGRAM:

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

MASTER THESIS

INTERNATIONAL HR AND MANAGING A MULTICULTURAL WORK ENVIRONMENT

STUDENT: JOVANA JAKIMOVSKA

INDEX NUMBER: M211012

MENTOR: PROF. Dr. GABRIELA KRSTEVSKA

Sveti Nikole, 2022

Комисија за оценка и одбрана:

Претседател _____

Член _____

Член _____

СОДРЖИНА

Апстракт 6

Abstract 7

1. Вовед 8

2. Мултикултурни заедници, теориски основи и димензии 9

3. Дефинирање на менаџментот на човекови ресурси 15

4. Домашен наспроти меѓународен менаџмент на човечки ресурси 19

5. Еволуција на менаџментот на човечки ресурси 20

6. Менаџирање преку граници 22

7. Влијанието на глобалната околина врз менаџментот 25

7.1 Стандардизација и локализација на практиките за управување со човечки ресурси 25

7.2 Фактори што ја движат стандардизацијата 27

8 Фактори што ја движат локализацијата 29

8.1 Културната средина 29

8.2 Институционалното опкружување 33

9 Организациона култура 37

9.1 Елементи на организациска култура 40

9.2 Менаџерот наспроти организациската култура 41

9.3 Социокултурни ориентации на вработените 43

10. Организациски промени 45

10.1 Класификација на организациските промени 45

10.2 Управување со организациските промени 47

11. Управување со човечки ресурси во мултинационалните компании 51

11.1 Менаџирање со мултиркултурни тимови 52

11.2 Кодекс на однесување - следење на практиките на менаџментот на човечките ресурси во земјата домаќин 54

12. Интеркултурниот менаџмент 55

12.1 Важност на интеркултурно менаџмент 57

Резултати од емпириското истражување 63

Заклучок 98

ПРИЛОГ 1 101

ПРИЛОГ 2 107
Користена Литература 112

Апстракт

Во денешно време, колку што пазарот станува отворен и глобално достапен, толку се наметнува потребата на организациите за развој на интернационални активности за влез на странски пазари. Во таа насока се стремат голем број компании кои ги следат глобалните трендови и нивните интенции за поголем успех. Во спротивно, може да тргне во друг правец, доколку човечките ресурси не се третираат правилно бидејќи профитабилноста на организациите зависи најмногу од вработените кои го прават најголемиот инпут во фиксни трошоци. Во време на постојани промени, рецесија и висока конкурентност, секој работодавец треба да преземе активности потребни за да го избере најсоодветниот работник за таа работа што ја нуди. Всушност, речиси ¾ од професионалците за човечки ресурси од големи и мали компании во широк опсег на индустрии и земји укажуваат дека очекуваат меѓународниот бизнис на нивната компанија да расте во годините што доаѓаат.

Некои од овие компании многу добро се соочуваат со предизвикот, а други неуспешно пропаѓаат по донесувањето на одлуката за испраќање експатријати. Дали ќе имаат успешна или неуспешна адаптација, зависи од тоа како се менаџираат луѓето, од приспособливоста кон странската култура и флексибилноста на организациите. Земајќи предвид дека работниците што се наоѓаат надвор од својата држава работат реално или виртуелно со луѓе од други култури кои зборуваат на различни јазици, често пати се наметнува прашањето за обуката и подготовката на кадрите пред да заминат од родената држава со цел поттикнување прогрес во нивниот кариерен тек. Ефективното менаџирање на овие човечки ресурси и интегрирање на нивните активности за постигнување глобална предност е предизвик за лидерството на овие компании.

Клучни зборови: менаџер, менаџмент на човечки ресурси, интернационални компании

Abstract

Nowadays, as the market becomes open and globally accessible, the need for organizations to develop international activities to enter foreign markets is being imposed. A large number of companies that follow global trends and their intentions for greater success are striving in that direction. Otherwise, it can go the other way, if human resources are not treated properly because the profitability of the organizations depends mostly on the employees who make the biggest input in fixed costs. In times of constant change, recession and high competitiveness, every employer should take the necessary steps to select the most suitable employee for the job they are offering. In fact, nearly ¾ of HR professionals from large and small companies across a wide range of industries and countries indicate that they expect their company's international business to grow in the coming years.

Some of these companies rise to the challenge very well, and others fail miserably after making the decision to send expatriates. Whether they will have a successful or unsuccessful adaptation depends on how people are managed, on the adaptability to the foreign culture and the flexibility of the organizations. Taking into account that workers who are located outside their country work in reality or virtually with people from other cultures who speak different languages, the question of training and preparation of personnel before they leave their home country often arises in order to encourage progress in their career. flow. Effectively managing these human resources and integrating their activities to achieve global advantage is a challenge for the leadership of these companies.

Keywords: manager, human resource management, international companies

1. Вовед

Секоја индивидуа развива своја перцепција на светот, додека културата го рефлектира групниот поглед на светот, што не секогаш е објективната реалност. Како фактори кои влијаат на создавањето на ова лично поле на перцепција на индивидуата се образованието, културата, религијата, социјалното опкружување.

Културата е топ тема веќе неколку години наназад. Меѓу голем број јавни интелектуалци, верски водачи и општествени активисти, се води горлив разговор за важноста на културното влијание. Се покренуваат голем број значајни иницијативи на национално ниво. Тоа е добро признато во студиите за менаџерско однесување за кое ефективноста на менаџерот многу зависи од неговиот/нејзиниот успех во справувањето со меѓучовечките односи. Културните разлики често резултираат со различни степени на конфликти и бараат внимателно разгледување. Ефективниот менаџер треба да биде способен да „управува“ не само со своите подредени и соработници, туку и со претпоставените. Со други зборови, ефикасно да се постигне работата преку интерперсонални мрежи, менаџерите мора да успеат да влијаат врз однесувањето на другите, вклучувајќи ги и нивните претпоставени[1] . Исто така, со оглед на зголемениот број на транснационални и мултинационални корпорации во глобалната економија и миграцијата на работниците од една во друга земја, сè повеќе менаџери, без разлика дали се вработени во странство или работат дома, мора да работат со претпоставените и подредените од другите култури. Развивање на поинформирано разбирање за динамиката на однесувањето на внатрешно организациско влијание од кроскултурна перспектива, несомнено треба да помогне за подобрување на организациската и менаџерската ефикасност во мултинационалните корпорации.

Управувањето со човечки ресурси (HRM) се смета за клучна функција во развојот и спроведувањето на стратешките прашања и како алатка која обезбедува квалитет низ организациите. Сепак, овие практиките се разликуваат во различни региони и зависат од општеството, социјалната култура, природата на владата, регулаторната рамка итн.

[1] Tong, R., (2002) Moving Toward a Global Understanding of Upward Influence Strategies: An Asian Perspective with Directions for Cross-Cultural Research, Asia Pacific Journal of Management

Менаџментот на човечки ресурси е процес на управување со луѓе во организациите на структуриран и темелен начин. Ова ги опфаќа областите на екипирање (ангажирање на луѓе), задржување на луѓе, утврдување и управување со плати и надоместоци, управување со перформансите, управување со промени и грижа за излез од компанијата за заокружување на активностите. Функцијата на управување со човечки ресурси освен активностите за ангажирање на луѓе, нивна обука и развој исто така вклучуваат управување со пристапот кон бенифициите и надоместоците на вработените, евиденцијата на вработените и кадровските политики. Човечките ресурси се фокусираат на максимизирање на продуктивноста на вработените, како и за спроведување на политиките и процесите во организацијата. Управувањето со човечките ресурси постојано се менува и унапредува проследено со чести предизвици и промени во бизнисот. Стана јасно дека вработените без оглед која работа ја извршуваат не се потпираат на вработувањето само поради извршување на своите работни задачи и добивање плата за тоа, туку и за докажување на своите способности.

2. Мултикултурни заедници, теориски основи и димензии

Ултимативна дефиниција за мултикултурализмот не постои, но тој најчесто се поистоветува со културните различности. Во современоста се оспорува мислењето дека културата е хомогена и стабилна структура, т.е. во практиката индивидуите припаѓаат на многу различни култури и имаат сложени идентитети, па оттука, дефинирањето на мултикултурализмот е исклучително тешка задача. Да се тргне во дефинирањето на мултикултурализмот, при што почетна точка претставува ослободената индивидуа, е еден од многуте пристапи на овој дискурс, но, несомнено, ваквата позиција е најблиска до индивидуалниот либерализам. Накусо кажано, денешните мултикултуралисти го истакнуваат мултикултурализмот внатре во секоја индивидуа, бидејќи луѓето се способни за идентификување со мноштво идеи и со многу концепции за начинот на живеење, а не се заглавени исклучиво во сопствениот физички изглед, културата или етничкото потекло.

Основниот постулат на мултикултурализмот е инклузивноста, а тоа воедно подразбира дека не треба да се отфрли своето за да се стане мултикултурен, туку дека не

треба да се омаловажуваат другите. Мултикултурализмот, согласно со либералната етика за слободата на изборот, подразбира дека треба да се дозволи изборот на нашето членство, наместо тоа да е детерминирано исклучиво преку наследството. Во таа насока, мултикултурализмот треба да им овозможи на луѓето да бидат слободни дотаму да можат и да се преобратат во друга култура. За да преживее, мултикултурализмот треба да биде отворен на тој начин што би одел подалеку од толеранцијата, го брани патот кон другите погледи и култури и бара дури нивно следење. Тоа значи дека тој е добар, а не е само неопходно општествено зло. За мултикултурното општество се говори, кога станува збор за културна плуралност во едно општество и во една држава. Во таа смисла не се опфатени федеративните држави, кои културната различност ја решиле на класичен начин со територијална и со политичка поделба на надлежностите помеѓу културните сегменти и повторно воспоставиле држави–републики, кои потпаѓаат под динамиката мнозинство-малцинство, со предоминантна национална култура. Комплексноста на политиката во услови на културен плурализам во мултикултурните општества не се огледа во фактот што различните културни сегменти практикуваат различна културна и институционална интерна пракса, туку посебно поради тоа што имаат различни односи кон поширокото општество и неговите макроинституции, кон вредностите врз кои тие се темелат и со тоа постојано го проблематизираат поширокиот консензус.

Таквите општества ги нарекуваме мултикултурни општества, како општества во кои културниот плурализам станува доминантен и повеќеслоен – на локално ниво како микрозаедници, како начин на живот, на еснафско-професионално, а на глобално ниво ја поседува политичката сцена. Овој плурализам ја надминува динамиката на мнозинство/малцинство, каде националната култура е предоминантна од мнозинската културна матрица, а малцинствата се гетоизирани во комплексот на малцинските права и малцинската културна група на маргините на доминантната култура. Мултикултурализмот е модел во кој културата и културниот идентитет стануваат инструменти за постигнување политичка легитимација и за влијанија. Истовремено, тие се злоупотребуваат и од политичките лидери на хегемонистичките мнозинства, но и од претставниците на

послабите малцинства. Имено, природата на ривалството на интересните групи, каде што плуралните групи се евидентно дистинктивни, ја прави политичката арена.[2]

Во оваа смисла, политичкиот поредок станува стожер бидејќи главните процеси на модернизација се спроведуваат од врвот, од елитите и преку политиката на сила и на притисок, а тие се изразуваат само преку политичкиот систем. Освен тоа, политиката е многу повеќе од арена на интереси, односно таа е, исто така, арена на страсти, каде емоциите можат да бидат мобилизирани зад нечие знаме и против друга група. Во тој контекст, најефикасни се оние социјални единици кои можат да ги комбинираат симболичките и инструменталните цели.

Постојат бројни студии за мултикултурните и за мултиетничките општества, реализирани во последната деценија со кои се нагласува важноста на современиот пристап на гледање на мултикултурализмот. Во тој контекст се издвојуваат и две гледишта на етничноста, од кои едното е позитивно, а другото со негативна конотација. Позитивниот пристап на гледање на етничноста е во прилог на меѓусебното разбирање и поддршка, односно различната припадност да не биде препрека за развој на ниту една личност. Втората димензија на гледање е поврзана со постоење на стереотипи и предрасуди кои се поттикнати од медиумски презентации на насилства помеѓу припадници на различни етнички групи.

Социјалните теоретичари како Dirkem, Veber, Marks[3] тврделе, дека заедничко за појавата на модерното индустриско општество во 19ти век е тоа што етничките групи ја изгубиле својата важност во животот на индивидуата. На етничките и расните разлики се гледало како на анахронизми ограничени на предмодерните или традиционални општества. Како резултат на меѓународната миграција, мултикултурализмот стана доминантна теорија во последните 20-30 години во некои земји на западната цивилизација. Општо прифатено е дека поради практиката на мултикултурализмот, различните култури можат да живеат мирно рамо до рамо. Теоријата стана широко распространета во 1970-тите, но денес таа сè повеќе се критикува; многумина ја доведуваат во прашање нејзината

[2] Edward., J., (1998) "The Multivision of Multiculturalism", Bridgewater State College
[3] Kymlika, W., (2007) "Multicultural Odysseyes, Navigating the International Poltics of Diversity", Oxford University Press

способност за решавање на културните проблеми. Во голем дел од дебатата по прашањето на мултикултурализмот, меѓународната загриженост се фокусира на основните принципи на правда, еднаквост и демократија. Мултикултурализмот, или, мултикултурата е феномен стар колку што е стара човековата цивилизација. Мултиетничноста веќе не може да се игнорира со принципите за почитување на различноста. Креирањето на стратегија за почитување на различните вредности ја поттикнува лојалноста кон заедницата и придонесува кон интеграцијата во поширокото општество. Прашањето на мултикултурализмот е особено важно затоа што има многу дискусии за неуспехот на мултикултурализмот и како што е обвинувано за тоа што е одговорно за предизвикување социјални конфликти.[4]

Бидејќи се испитува како политичка теорија, можеме да видиме дека концептот може да се толкува на различни начини и неговите граници честопати се нејасни кога се обидуваат да го разликуваат од глобализмот или либерализмот. Во секојдневниот јазик, мултикултурализмот честопати се смета за идентичен со напорите за промовирање на интеграцијата на имигрантите. Најшироко прифатената дефиниција е генерално негативна: таа одредува што не е мултикултурализам, или што може да се контрастира со него. Всушност, мултикултурализмот е политичка филозофија и социјална доктрина, која ги зема предвид разновидноста и културните разлики и се дефинира како алтернатива на асимилацијата. Важно е да се разјасни дека моделот може да се примени само во држави каде што постојат многу силни заедници кои можат да преживеат, па дури и да бараат.

Сепак, тоа не е применливо ако има многу имигранти од различни култури, но само неколку од секоја култура или не сакаат да го задржат својот идентитет (Joseph Raz). Прашањето за интеркултуралноста во мултикултурните општества е сè повеќе и повеќе актуелно. Културата е нешто што го учиме, а ние, исто така, треба да научиме, или да ги развиваме компетенциите за живот во една мултикултурна средина преку реализирање на интеркултурен дијалог.

Првата систематски и посеопфатна дефиниција за "култура" е од британскиот антрополог Едвард Барнет Тилор која во 1871 година ја дефинира културата како

[4] КУЛТУРНИТЕ ИДЕНТИТЕТИ ВО ПОЛИТИКАТА - аспекти на мултикултурализмот, Ана Чупеска, Фондација Конрад Аденауер, Канцеларија Скопје/Македонија

комплексен ентитет кој ги вклучува знаењата, верувањата, уметноста, закони, расположение, обичај и секоја друга способност, навики што ги стекнал човекот како член на една заедница[5]. Поединци кои се членови на одредена културна група се стремат да ја зачуваат својата култура, јазици, обичаи, ритуали, традиции, митови, нивните специфични практики и чувство на взаемна солидарност и поврзување. Во денешно време на брзи технолошки промени и процесот на глобализација, кој е условен од различните пристапи кон културата на глобално ниво, а не само на одредена територија, антрополошката дефиниција е статична. Луѓето разменуваат свои верувања и уникатни структури на сопствената култура, а во блиска иднина контактите ќе бидат и индиректно преку различни медиуми. Во средини на различни култури повеќе не се врзуваат исклучиво на одредена географска област. Се нагласува еден таков постмодернистички пристап кон културното набљудување на динамиката, варијабилноста и внатрешната хетерогеност. Како резултат на ваквото мешање на културите, се појавуваат нови концепти и концепти на културата. Постмодерниот пристап ја препознава културата како "динамичен, отворен, бесконечен процес на постојани промени и интерконекции кои не можат да се сведат на некои општи (универзални) карактеристики.

Постојат различни концепти кои се преклопуваат, со кои се обидуваат да го објаснат начинот на справување и продирање на култури во различни социо-историски контексти. Културата е важен фактор со кој поединецот развива личен и граѓански идентитет, преку него го идентификуваме општеството во кое е живееме. Имајќи ги предвид бројните културни разлики со кои сме опкружени, од суштинско значење е да се создаде дијалог меѓу културите, интеркултурни дијалози, што ќе придонесуваат за разбирање на другите.

Во дискусијата за културата, исто така, важно е да се споменат концептите на етноцентризам и културен релативизам. Секоја културата која добро функционира се смета за најдобра, што е одраз на еден пристап познат како етноцентризам. Идејата е да се суспендира пресудата за обичаите на другите народи, да ги направат разбрани во нивната сопствена култура, се нарекува културен релативизам . Хавиланд вели дека само со ваков

[5] Дамчева, В., (2020) „ Улогата на водството во формирањето на ефикасна образовна средина во мултикултурните заедници“Универзитет Св. Кирил и Методиј

пристап можно е да се изгради неоткриена слика на други народи и да се добие увид во обичаите на вашата заедница. Културниот релативизам не бара од нас да се воздржуваме од судење засекогаш или да го браниме правото на народот да ги практикува своите обичаи. Потребно е едноставно да се избегнуваат предвремени пресуди додека не изградиме соодветно разбирање за културата што нè интересира. Само тогаш може да се завземе критички став.[6]

Поради процесот на глобализација како и демографските, социјалните и технолошките промени, светот станува "Глобално село" каде што се изразува "интеракција" на различни културни, етнички и верски групи како и разни социјални малцинства и движења кои го сочинуваат разновиден мозаик на глобалното општество. Генерално, можеме да кажеме дека постојат два релевантни аспекти на мултикултурализмот, целосна и делумна интеграција во општеството.

Другата димензија е релевантна во државите кои традиционално се имигрантски земји, така што бројот на имигранти е висок, како што се Франција, Холандија, Германија или дури и САД. Суштинската разлика помеѓу овие две области е дека малцинствата каде што се социјализираат во културата на земјата: отидоа таму на училиште, зборуваат јазик и ги знаат локалните обичаи. Истото не може да се каже за имигрантите. Основани на место различно од нивната земја на потекло, тие се оттргнуваат од своите корени, излегуваат од нивната безбедна средина и ова влијае врз нив како фрустрација. Покрај тоа, стапката на невработеност е висока меѓу нив. Сомалиски бегалец со само основно образование кој не зборува унгарски е ретко вработен на високи позиции. Во двата случаи, постоењето на силни заедници кои инсистираат на опстанок и признавање на нивната култура е важен услов за градење на интегрирано мултикултурно општество.[7]

Стратегијата на мултикултурализмот е најновото решение за проблемите на малцинските групи со слушање и почитување на нивните навики. Затоа не се обидува да ги интегрира во општеството, туку да ја задржи различноста што ја претставуваат, а преку тоа луѓето од различни култури се лојални на дадената држава. Нејзината цел е двојна: да

[6] Haviland, 2004, 51 ПЕДАГОГИЧЕСКИ ИСТРАЖУВАЊА, 10 (2), 309 - 325 (2013)2007, 168).
[7] Berkes, L., (2010): The Development and Meaning of the Concept of Multiculturalism. (Translated by Judit A. Kantor) Délkelet-Európa – South-East Europe International Relations Quarterly, Vol. 1. No. 4.6 p.

се спречат несогласувањата, а од друга страна економски да ја искористат оваа разновидност. Во пракса, не сите се во целосна поддршка на овој концепт, кој дава можност да покажат и потенцијални недостатоци. Главните аргументи на критичарите се следниве:

- мултикултурализмот ја елиминира легитимноста на националните културни политички институции, - во духот на мултикултурализмот го одземаат мнозинството од општеството на културата врз која се темели нивното чувство на заедништво;
- мултикултурализмот ги збунува идентитетите, ги едуцира луѓето да имаат "мултиидентитет", или поточно нема идентитет - и овие луѓе лесно можат да се манипулираат;
- се играат непринципиелни игри со малцински култури против националните култури;
- само националните култури можат да се спротивстават на штетните ефекти од глобализацијата;
- не сите култури се подеднакво добри и вредни.

На прашањето може да му се пристапи на начин на кој мултикултурализмот ја зголемува ранливоста на европските национални држави, ја загрозува стабилноста на европските политички системи преку стимулирање на миграцијата, преку што се зголемува невработеноста, криминалот и социјалните немири им овозможува на фундаменталистичките групи да го зајакнат своето влијание врз општеството и им дава можности на терористичките групи да работат во целните земји.

3. Дефинирање на менаџментот на човекови ресурси

Во современата литература постојат бројни обиди за дефинирање и конкретно утврдување на поимот менаџмент на човечки ресурси. Најголем број на автори кои ја проучуваат оваа проблематика го сметаат менаџментот на човечки ресурси за комплексна дејност во која се испреплетени поголем број процеси и функции. Според Бојаџиоски и

Ефтимов[8] човечките ресурси ги претставуваат вкупните знаења, вештини, можности, мотивација и лојалност со кои располага некоја организација. Истите автори истакнуваат дека претставува низа на меѓусебно поврзани задачи на менаџментот на организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиски цели на организацијата.

Претходно споменатите автори, како основни функции на менаџментот на човечки ресурси ги наведуваат следните:

Анализа на работата- процес на систематско собирање на информации за работата со помош на одредени методи, со цел да се одреди содржината на работата со сите свои составни делови, како и знаењата, способностите, вештините и другите карактеристики на извршителите на работата.

Планирање на човечките ресурси- процес на предвидување на идните потреби за човечки ресурси, кој овозможува организацијата или институцијата во вистинско време и на вистинско место да располага со луѓе, кои, според бројот и квалитетот (знаења, способности и вештини), ќе бидат во состојба да ги извршуваат поставените задачи и, на тој начин, да придонесуваат за остварување на целите на организацијата.

Регрутација на човечките ресурси- процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места.

Селекција на човечките ресурси- процес во кој организацијата, со примена на одредени методи и постапки, меѓу повеќе кандидати, го избира оној кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува.

Обука на човечките ресурси- систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси, со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.

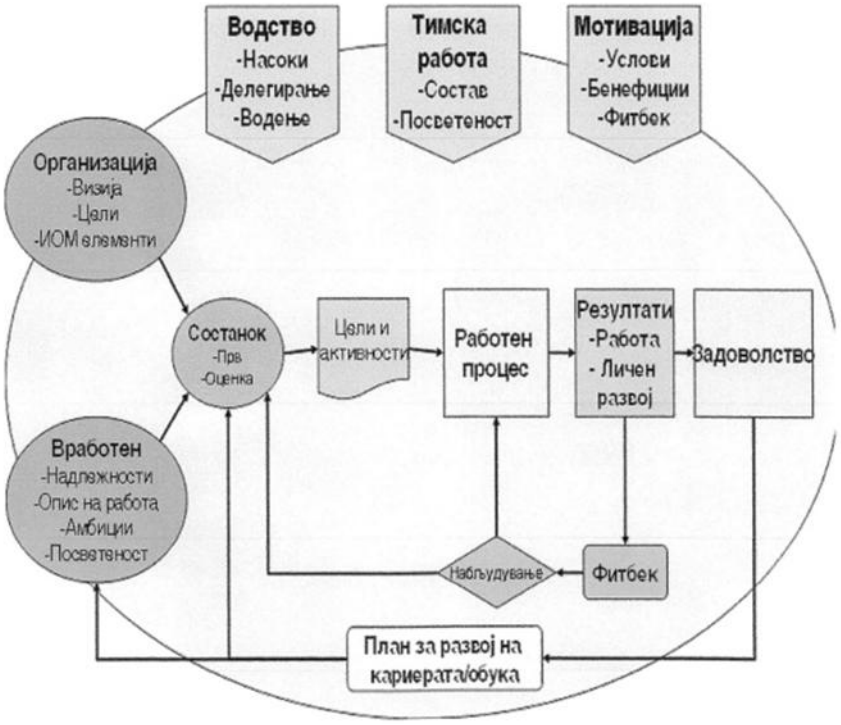
[8] Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009). Менаџмент на човечки ресурси, Скопје: Економски факултет

Развој на човечките ресурси- процес на оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на други работни места или на работни места кои сега не постојат, а ќе се јават во иднина.

Оценување на перформансите на ресурси- сложен процес на собирање и анализирање на информации за работата на секој поединец, кои треба да ги оценат неговите резултати, неговото однесување и неговите лични карактеристики, од аспект на остварување на целите на организацијата во определен временски период.

Плаќање на човечките ресурси- процес на креирање и администрирање на успешен систем на плаќање на вработените преку примена на различни директни и индиректни облици на нивно наградување.

Развој и управување со кариерата -менаџментот на организацијата плански и организирано ги следи, ги оценува, ги распоредува, ги насочува и ги развива вработените и нивните потенцијали, заради обезбедување на потребен број квалификувани луѓе и оптимално искористување на нивните знаења, способности и вештини, со цел остварување на организациските и индивидуалните цели и интереси.



Слика 1. Модел на функционирање на менаџментот со човечки ресурси

Figure 1. Model of the functioning of human resources management

Исто така, од големо значење се и дополнителните функции на менаџментот на човечки ресурси, кои според Бојаџиоски и Ефтимов[9] неизбежно се наметнуваат во денешното современо работење:

1. ***Стратегиски менаџмент на човечки ресурси***- интегриран процес на систематско развивање на човечките потенцијали со цел постигнување на конкурентска предност која е ретка, вредна и тешка за имитирање, а која на долг рок ќе осигури остварување на стратегиските цели на организацијата како и нејзин опстанок и развој низ времето.

2. Заштита на здравјето и унапредување на безбедноста на вработените- демонстрирање на активна грижа од страна на работодавачите за здравјето и безбедноста на своите вработени преку воспоставување на различни процеси за унапредување на

[9] Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009). Менаџмент на човечки ресурси, Скопје: Економски факултет

работните услови, програми за намалување на повредите на работното место и сл. Во последно време, менаџерите на човечките ресурси заедно со извршните менаџери големо значење придаваат на различните програми за управување и намалување на стресот кај вработените.

3. Колективно преговарање и работни односи - процес на преговори помеѓу работодавачите од една страна, и вработените преку својот синдикат или унијата на вработените од друга страна, со цел постигнување на колективен договор во кој ќе се уредат, дефинираат и унапредат меѓусебните работни односи и обврски со истовремено почитување на позитивните законски норми кои ја регулираат соодветната материја.

4. Домашен наспроти меѓународен менаџмент на човечки ресурси

Меѓународниот менаџмент на човечки ресурси се разликува од домашниот менаџмент на човечки ресурси на неколку начини. Значително ги нагласува функциите и активностите како преселување, насочување и преведувачки услуги за да им помогне на вработените да се адаптираат на нови и различни средини надвор од нивните земји и да им помогне на нововработените во странски земји да се приспособат на работење за компании чии седишта се надвор од нивните граници. Многу бизнис-корпорации имаат постојани менаџери за човечки ресурси посветени само на помагање во процесот на глобализација.

Компанијата *British Airways*, на пример, има тим на менаџери кои патуваат околу светот за да им помогнат на менаџерите во земјата да бидат во тек со новостите поврзани со меѓународните случувања, политики и програми. *Coca Cola* овозможува поддршка за нејзините менаџери што работат низ целиот свет. Централната група за човечки ресурси во компанијата со седиште во Атланта врши двонеделно насочување, два пати годишно, за меѓународниот персонал за човечки ресурси на *Coca Cola.* Оваа програма ѝ помага на *Coca Cola* да споделува информации за нејзините човечки ресурси, програми и политики воспоставени во нејзините седишта или други делови од светот кои лесно може да се присвојат.[10] Затоа што меѓународните бизниси може да бидат многу сложени, многу компании ангажираат меѓународни фирми за персонал. Овие фирми имаат компетентност

[10] Doke, D. D., (2004). *Perfect Strangers: Cultural and Linguistic Differences between U.S. and U.K Workers Necessitate Training for Expatriates*, HR Magazine 49(12). :62

кога станува збор за преместување на вработени, воведување операции во странство и помагање при увоз/извоз и прашања поврзани со данок во странство.

Информатичките системи на човечките ресурси, исто така, поминуваат долг пат во поглед на помагање на фирмите да ја подобрат нивната меѓународна координација. Добрите информатички системи на човечките ресурси може да ја олеснат комуникацијата, чувањето записи и други активности во светот. Некои информатички системи на човечките ресурси се дизајнирани и да ги следат вработените каде што патуваат или се назначени. Ова е многу важно поради безбедност на вработените, во случај на сообраќајна несреќа, природна катастрофа и граѓанска неслога доколку мора да се воведат планови за евакуација. Повремено, дури и она што изгледа наједноставно во поглед на културни разлики може да биде тешко да се совлада кога компанијата се обидува да постави глобален информатички систем на човечки ресурси. На пример, кога Луцент првпат се претстави на системот „Пиплсофт“ во повеќе од 90 земји, менаџерите на компаниите откриј дека редот на имиња на вработените беше важен - и така се менуваше - и одзеде два месеца за да се одлучи за формат на име за да им овозможи на вработените да влезат во системот. Дури и значително помалата културна разлика може да создаде предизвици за меѓународниот менаџер на човечки ресурси. Како резултат, многу компании се потпираат на аутсорсинг-фирми за да им помогнат подобро да се справат со предизвиците, ризиците и правилата поврзани со нивните активности во странство.[11]

5. Еволуција на менаџментот на човечки ресурси

Менаџментот на човекови ресурси е област во науката за организацијата која се занимава со проучување на сите аспекти на вработеноста на човечките ресурси во организацијата[12] . Како што веќе е забележано, управувањето на персоналот има стара традиција. Со појавата на класичното капиталистичко претпријатие се јавува и потребата од управувањето на луѓето. Главната цел била да бидат принудени со административни, економски и организациски средства да работат ефикасно и да обезбедат профит на работодавецот. Настанувањето на менаџментот на човекови ресурси, односно

[11] Roberts, B., (2000). *Going Global*, HRMagazine 45(8): 123-28.
[12] Мицевски, Т. (2009): Менаџмент на човечки ресурси, Штип: Универзитет„Гоце Делчев“;

персоналниот (кадровскиот) менаџмент, се врзува за почетокот на XX век. Тоа што е посебно интересно во процесот на развојот на оваа дисциплина е фактот дека тоа најпрво била професија која што настанала во периодот на траењето на Првата светска војна (1915 - 1920). Сé до 1935 година постоела тесна врска помеѓу науката и праксата. Од 1935 г. менаџментот на човековите ресурси постанува препознатлива научна дисциплина.

Кон крајот на 60 -тите години се забележува напорно формирање на моќни единици (одделенија, дирекции) за управување со персоналот. Во исто време започнува и дискусијата за терминологијата „персонал" и „човечки ресурси". Постепено терминот „човечки ресурси" и единиците се преименувани како единици за управување на човечки ресурси со статус на функционални единици. Во развојот на функциите на менаџментот на човековите ресурси препознатливи се четири основни фази[13].

Првата фаза: периодот од настанувањето (Прва светска војна) до 1960 - тите години од XX век. Фокусот бил насочен кон формирањето и чувањето на досиејата на вработените. Оваа фаза се карактеризира со воведување на осебни организациони единици кои се занимаваат со работите на менаџментот на човековите ресурси.

Втората фаза: започнува во 1964 -тата година со усвојување на Законот за граѓански права во САД. Фокусот се поместува на зголемување на одговорноста на државата во областа на вработеноста, истата го донесува Законот за пензиско осигурување, здравствено осигурување, закони што ги штителе вработените против било какви дискриминации на работното место.

Третата фаза: менаџментот на човековите ресурси е најнов назив на дисциплина која е под силно влијание, првенствено на американската литература, прифатен кон крајот на 1970 -тите години и почетокот на 1980 -тите години од XX век. Оваа фаза ја карактеризира фокусот на контрола на трошоците и поголема ефикасност на активноста на менаџментот на човечките ресурси. Акцентот е ставен на континуирана обука и доквалификација на вработените со примена на алтернативни начини на управување со етнички диверзификациона структура на вработени и со почитување на културните разлики.

---

[13] Мицевски, Т. (2009): Менаџмент на човечки ресурси, Штип: Универзитет„Гоце Делчев“;

Четвртата фаза се врзува за периодот од почетокот на 1990 -тите години па наваму. Во организацијата менаџерот за човекови ресурси поставува тимови како своевидни стратешки партнери во процесот на контрола на трошоците. Во текот на својот развој научната област менаџмент на човечки ресурси претендирала да создаде изразито фрагментирана област на изучувања. Во различните временски периоди се менувал фокусот и значењето на поедини активности, во зависност од случувањата во опкружувањето и перцепцијата на работодавецот за важноста и значењето на тие активности. Но денес, менаџментот со човечки ресурси постои како посебна научна дисциплина чија цел е воспоставување на подлабока соработка во развивањето на односите помеѓу менаџерот и вработените и помеѓу вработените воопшто. Менаџментот на човечки ресурси е интегриран дел на менаџментот во современите организации, се подразбира и на современото училиште и стратегиското планирање на организацијата.

6. Менаџирање преку граници

Меѓународните бизнис-операции може да добијат различни форми. Голем процент го водат нивниот меѓународен бизнис со ограничена опременост во странски земји. Други имаат екстензивна опременост и персонал во различни земји во светот. Ефективното менаџирање на овие човечки ресурси и интегрирање на нивните активности за постигнување глобална предност е предизвик за лидерството на овие компании. Мултинационалната корпорација е фирма со независни деловни единици кои работат во повеќе земји. Мултинационалната корпорација е многу посложена форма која има самостојни единици кои оперираат со многубројни земји. *Shell, Philips* и *Coca Cola* се едни од многуте мултинационални корпорации. Овие компании традиционално им имаат дадено на нивните странски помошници голема слобода за решавање на локалните проблеми, како наклоност на потрошувачот, политички притисоци и економски трендови, во различни региони од светот.

Како видови организации може да се набројат следните:

- Глобална организација;
- Интернационална организација;

- Транснационална организација,
- Мултинационална организација.

Глобалната организација е фирма која има интегрирано операции низ целиот свет преку централизирана домашна канцеларија. Јапонски компании, како *Panasonic* и *NEC*, сакаат да се однесуваат кон светскиот пазар како обединета целина и се обидуваат да ги комбинираат нивните активности во секоја земја за да ја максимираат нивната ефикасност на глобална скала. Овие компании работат како домашни, освен што го гледаат целиот свет како нивни пазар.

Интернационалната корпорација се обидува да постигне локална чувствителност на мултинационална корпорација, додека постигнува експедитивност на глобална фирма. За да се изедначи оваа „глобална/локална“ дилема, интернационалната корпорација користи мрежна структура која координира специјален механизам распореден низ светот. Преку користење флексибилна структура, интернационалната корпорација обезбедува самостојност за нејзините операции во странски земји, но овие активности ги соединува во интегрирана целина. За многу компании, оваа интернационална форма претставува идеал, а не реалност.

Како и да е, компании како *Form Unilever* и *Shell* остварија добар напредок во реструктурирањето на нивните операции за да функционираат интернационално. Транснационална корпорација е фирма која се обидува да ја балансира локалната одговорност на глобално ниво преку мрежата на специјализирани оперативни единици. Мултинационалните корпорации се независни деловни единици кои работат во повеќе земји. Постојат многу различни начини на управување со меѓународните човечки ресурси, како што има мултинационални компании. Кои се некои од најважните прашања? За Siemens, на пример, компанија со многу големи операции во странство, се гледа потребата за испраќање експатријати од матичната компанија - но *Siemens* претпочита да испраќа голем број постари германски „иселеници“. Дилемата за нив е дека помладите вработени - кои може да бидат поподвижни и поинтензивни експатријати - не се сметаат за доволно искусни и одговорни. Поверојатно е да бидат избрани постари вработени, со 25 до 30 години искуство. Но, многу од нив се помалку заинтересирани за можностите на експатријатите. Во доцните 40-ти и 50-ти години малкумина се авантуристички настроени

и многумина имаат семејства. Нивните сопружници имаат поголема веројатност да имаат работни места на високи позиции и не се подготвени да се откажат од нив.

Исто така, се поставува прашањето за мултинационални компании кои се впуштаат во нови пазари зачувувајќи го нивниот домашен пристап - дали да пристапат со усвојување локален начин на работење или постигнување хибрид на мешана стратегија. Компанијата Intel - кога го поставила ова прашање во врска со нејзиниот изнис во Кина - инсистирала дека има цел да остане во американски стил каде и да оди. Од компанијата сметале дека таа цел е дел од нивниот диференцирачки фактор. Други компании - особено оние што служат на локалните пазари - биле за тоа повеќе да се занимаваат со локализирање во смисла на развој на локалната култура во нивното работење. Некои големи мултинационални компании во САД, на пример, и покрај нивното присуство во многу земји, инсистираат на централизирање на голем дел од нивните практики на управувањето, вклучително и меѓународно купување. Многу заштеди може да се направат со извори на локално ниво, но некои компании не го прават ова. Изворите вклучуваат не само работи, туку и луѓе. Политиките за вработување драматично варираат од различни компании - се сметаат за етноцентрични, полицентрични или геоцентрични. Првоименуваните политики се засноваат на испраќање државјани од родната земја, на пример, холандска компанија или германска компанија што испраќа многу холандски и германски извршни директори во странство. Ова е во спротивност со геоцентричните политики на регрутирање на локалното население или државјаните на земјата домаќин. Во меѓувреме, со полицентричните политики, мултинационалните компании бараат да создадат основа на најдобри таленти од каде било и да ја стават најдобрата личност на вистинската позиција кога и да им треба. И покрај напорите за локализирање и да се биде меритократски, многу мултинационални компании сè уште се претежно етноцентрични. На кој начин и да регрутираат, меѓународните оддели за човечки ресурси треба да се соочат со културни, правни, економски, политички и социјални фактори кои влијаат врз персоналот. Постојат и јазични проблеми и различни ставови кон етиката со кои треба да се справат.

Владините регулативи можат да бидат многу променливи и се појавуваат произволно. Заедничките вложувања и локалните партнери што ги носат со себе можат да

предизвикаат бесконечна загриженост за оние што се занимаваат со проблемите на луѓето. Генерално, потребата да се идентификуваат и да развиваат таленти на глобална основа е најважно.[14]

7. Влијанието на глобалната околина врз менаџментот

7.1 Стандардизација и локализација на практиките за управување со човечки ресурси

Контролирањето на прекуграничните операции на центрите за мултинационалните претпријатија околу тоа што се обработува, рутините, процедурите и практиките до кој степен може да бидат и треба да бидат пренесени во странство, бара специфична адаптација на земјата, доколку има, за ефективно да се спроведе на локално ниво. Во процесот на преносот на системот и знаење, улогата на луѓето е критична. Управувањето со луѓе - веројатно со најголем извор на културни врски во меѓународен контекст - се соочува со високо ниво на сложеност поради разновидната културна средина на мултинационалните претпријатија.[15]

Експатријатите често се користат за надгледување на успешното спроведување на соодветните работни практики. Во одреден момент, како и да е, мултинационалните менаџменти ги заменуваат експатријатите со локален персонал со очекување дека овие работни практики ќе продолжат како што е планирано. Овој пристап се заснова на претпоставки дека ќе се внесе соодветно однесување во локалната работна сила преку програми за обука и практики за вработување и дека мултинационалниот начин на работа е прифатен од локалниот персонал на предвидениот процес. На овој начин, мултинационалните корпоративни култури ќе работат како суптилен, неформален механизам за контрола - институција на директен надзор. Сепак, ова зависи од способноста на локалната работна сила да се придржува до нормите на однесување на

[14] Barnum, K. & Oates, D. (1991). The International Manager. London: The Economist.
[15] Nohria, N. & Rosenzweig, P.M., (1994). Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations, *Journal of InternationalBusiness Studies*, 25 (2): 229-51.

компанијата, ефективноста на експатријатите како агенти на социјализација и дали разгледувањата на трошоците ја наведоа мултинационалната предвремена локализација на управувањето. Тука улогата на соодветни активности за управување со човечки ресурси станува клучна. Целта на глобалното стандардизирање на практиките за управување со човечки ресурси е да се постигне горенаведената конзистентност, транспарентност и усогласување на географски расцепканата работна сила околу заедничките принципи и цели.[16]

Употребата на заеднички практики за управување има цел да го поттикне чувството на еднаков третман кај менаџерите вклучени во прекугранични активности и истовремено има цел заедничко разбирање за тоа што се очекува од вработените. Понатаму, постојаните системи ги олеснуваат процесите на администрација со зголемување на ефикасноста на работењето.[17]

Целта на реализацијата на локалната одговорност е да се почитуваат локалните вредности, традиции, законодавството на други институционални ограничувања, како што се политиката на владата и образовните системи во врска со управувањето со човечките ресурси и работните практики.

Обидот да се спроведат методи и техники кои биле успешни во една средина може да биде несоодветен во друга.[18] Предизвик на човечките мултинационални компании е да создадат систем што работи со ефекти во повеќе земји со искористување на локалните разлики и меѓузависности и истовремено одржување на конзистентноста на глобалот. Компанијата *Unilever,* на пример, ги користи истите критериуми за вработување и системот за процена на светска основа за да обезбеди посебен вид менаџерско однесување во секоја своја подружница.

---

[16] Evans, P., Pucik, V. & Brasoux, J-L., (2002). The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management, Boston, Irwin/McGraw-Hill.

[17] Bloom, M., Milkovich, G.T. & Mitra, A., (2002). International Compensation: Learning from How Managers Respond to Variations in Local Host Context, Internatioanl Journal of Human Resource Management, 14(8): 1350-67

[18] Lawrence, P. & Lorsch, J., (1967). *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, Administrative Science Quarterly, 12: 1-30,

Оваа дискусија покажува дека изборот за стандардизација-локализација што го поддржува се соочува со мултинационалност во областа на работење, како што е маркетингот и исто така се однесува на управување со глобалната работна сила. Ова се должи на фактот што менаџментот за човечки ресурси е во функција на стратешка поддршка во рамките на фирмата. Сепак, како што е претходно посочено, степенот до кој се стандардизирани или локализирани системите зависи од разни меѓузависни фактори. Ова се нарекува „рамнотежа на човечки ресурси помеѓу стандардизација и локализација". Сумирајќи, точниот биланс на менаџментот на човечките ресурси на фирмата и изборот за стандардизација-локализација се заснова на факторите на влијание, како што се стратегијата, структурата, големината на фирмата и зрелоста. Силата на корпоративната култура игра важна улога од страната на стандардизацијата, додека културното и институционалното опкружување, вклучувајќи карактеристики на локалниот субјект како режим на работа и споредна улога, играат важна улога од страната на локализацијата. Како што потврдува *Harzing A.W.K.*[19], постои континуитет на предности и за стандардизација и за локализација.

7.2 Фактори што ја движат стандардизацијата

Стратешки прашања се вклучени во моделот за стратешки меѓународни човечки ресурси во мултинационални претпријатија. Влијанието на големината на фирмата се дискутира во контекст на малите и средните претпријатија во кои се наведени важните разлики помеѓу менаџментот на човечките ресурси кај малите и средните претпријатија и мултинационалните претпријатија. Тесно поврзан со големината на фирмата и фазата на зрелост е степенот на меѓународно искуство.[20] „*На пример, искуствата на Motorola или IBM во Кина ги одразуваат нивната големина и фактот дека тие веќе имаа огромно меѓународно искуство врз чија основа управувањето може да се привлече кога се размислува за влез во преодна економија како Кина*".

---

[19] Harzing, A.W.K, (1999). *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*, Cheltenham, Edward Elgar,

[20] Harzing, W., Myloni, B. A. & Mirza, H., (2007). *The effect of corporate level Organizational Factors on the Transfer of Human Resource Management Practices: European and US MNCs and their Greek subsidiaries*, International Journal of Human Resource Management, Forthcoming,

Бидејќи овие фирми се запознаени со комплексноста на меѓународните операции, тие се подобро подготвени да се справат со дополнително ново опкружување и имаат подобра практика во изнаоѓање соодветни решенија за човечки ресурси отколку другите фирми со помалку меѓународно искуство. Сите овие фактори зависат едни од други. Во литературата се објаснува дека големи мултинационални претпријатија со долга меѓународна историја и обемни прекугранични операции:

- спроведуваат мултинационална или транснационална корпоративна стратегија;[21]
- поддржани од соодветната организациска структура[22] што е
- зајакната со заедничка светска корпоративна култура.

Сепак, во практика, не секогаш се забележува совршено придржување кон овие фактори во сите мултинационални претпријатија. На пример, светската корпоративна култура не може да биде прифатена од сите вработени во сите подружници.[23] Овој фактор, сепак, треба да биде барем таргетиран од многу фирми што се надеваат дека ќе се справат со предизвиците на глобализацијата. Во такви високо меѓународни организации често се наоѓаат обиди за стандардизирање кои користат практики на менаџментот на човечките ресурси на светско ниво. Се разбира, овој пристап не е соодветен за целата работна сила, но се однесува на група менаџери кои работат преку границите на фирмата, во седиштето, или на странски локации, таканаречени клучеви за меѓународни граници.[24] Добар пример за компанија која има пробувано да ги стандардизира глобално практиките за компензација е *Schering AG*, германска фармацевтска компанија која воведе глобален систем на изведба за врвни менаџери низ светот.[25] Во контекст на новата стратешка ориентација, *Schering AG* имплементира стандардизиран систем на бонуси за врвни раководители чија цел беше поттикнување на културата на изведба во компанијата и олеснување на заедничката ориентација за сите менаџери. Корпоративниот елемент на бонус-системот се состои од стандардизирана структура на бонуси. Бидејќи културното

[21] Adler, N.J & Ghadar, F. (1991). Strategic Human Resource Management: A Global Perspective, 235-60.
[22] Bartlett G. & Beamish, P. (2008). *Transnational management*, Burr Ridge: McGraw-Hill/Irwin
[23] Blazejewski, S. & Dorow, W. (2007), *Corporate Cultures in Global Interaction*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
[24] Thompson, J.D., (1979). Organizations in Actions, Organizations and Environments, Prentice Hall, Englewood Cliffs
[25] Eidems, J., Festing, M., Kullak, F. & Royer, S., (2006). When in Rome Pay as the Romans Pay? Considerations about Transnational Compensation Strategies and the Case of a German MNE, ESCP-EAP Working Paper No.

прифаќање на променливите бонуси се разликуваше низ подружниците на Schering AG, процентот помеѓу фиксниот и променливиот дел од вкупниот пакет за компензација на менаџерите беше приспособен на условите на специфичната земја. Примерот на *Schering AG* не само што покажува дека спроведувањето на глобалните стандарди е можно, туку истовремено станува јасно дека локалните приспособување и исклучоците на стандардите честопати се потребни.

8 Фактори што ја движат локализацијата

8.1 Културната средина

Националната култура како варијабла има голем удел во менаџментот на човечките ресурси. Треба да се објасни како членови на групата или општеството споделуваат посебен начин на живот со заеднички вредности, ставови и однесувања кои се пренесуваат постепено, но сепак во динамичен процес. Значењето на националната култура е подвлечено од државата дека повеќето жители на една земја ја делат истата ментална програма.[26] Има докази дека културата има важно влијание врз работата и практиките на менаџментот на човечките ресурси. Спаров, на пример, ги идентификуваше културните влијанија врз однесувањето на наградите, на пример, како „двосмислени очекувања“ од односот менаџер-подреден и нивното влијание за управување со перформансите и мотивационите процеси.[27]

Триандис [28]откри дека во култури каде што работата се темели на поинтегрирани лични социјални односи може да се цени целосна рамнотежа на внатрешни и надворешни награди. Структурите што се карактеризираат со лична независност и изолација („индивидуализам“), како и личните и социјалните контексти што брзо се менуваат, може да стават акцент на надворешните награди - со оглед на отсуството на силна и трајна социјална матрица со која се припишува значење и моќ за суштински награди. Примерите

[26] Hofstede, G., (1980). *Culture s Consequences: International Differences in Work-related Values,* Beverly Hills, California

[27] Sparrow, P., (2004). International Rewards Systems: To Converge or Not to Converge? International HRM: Contemporary Issues in Europe, Routledge, London: 103

[28] Triandis, H., (2002). Generic Individualism and Collectivism, Blackwell Business Pub., Oxford: 16-45.

покажуваат дека ефективноста на стандардизираните практики може да се разликува во различни културни контексти.

Првата ориентација кон одликите што ја карактеризираат културата ја даваат студиите за меѓукултурно управување. Во прилог во работата на Хофстеде[29] спроведени се и други интеркултурни студии што дадоа значење за огромен придонес кон знаењето за културните разлики во организациониот контекст.[30] Тука се воведуваат централни концепти на најновата опфатена анкета спроведена од „*Houseat all*“[31], која претставува глобално лидерство и организациона програма за истражување на ефективноста на однесувањето, остварена со соработка на 170 истражувачи од 62 култури кои ги претставуваат сите поголеми региони на светот. Учењето има цел да го објасни влијанието на културата врз однесувањето и организацијата на лидерските процеси. Активностите на горенаведената група започнаа во 1991 година со долгорочна ориентација и имаат развиено светско ширење со употреба на повеќефазен метод на вкрстено културно истражување. Три од четири фази на истражување се завршени. Во оваа фаза групата на истражувачи достави податоци од пополнети прашалници од 17.000 средни менаџери, активни во три индустрии кои претставуваат 62 општества.

Културните димензии се делумно засновани на димензиите идентификувани од Хофстеде, а делумно засновани врз понатамошни теоретски размислувања. Резиме на културата, дефиниции за конструкција и соодветни примероци, прикажани се во Табела 1. Додека овие димензии се поедноставени и можат да се применуваат само на општествено ниво и да не се користат за предвидување на индивидуалното однесување, тие сепак можат да дадат индикации за тоа каде што може да се очекуваат важни културни разлики. Овие можат да имаат влијание врз рамнотежата за стандардизација-локализација.

---

[29] Hofstede, G., (1980). *Culture s Consequences: International Differences in Work-related Values,* Beverly Hills, California

[30] Hall, E.T. & Hall, M. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth: Intercultural Press.Hampden-Turner, C. & Trompenaars, F. (1993). *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden, and The Netherlands.* New York: Doubleday

[31] Dorfman, P.W., Gupta, V., House, R.J., Hanges, P.J. & Javidan, M,. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, California,

Дефиниција за корпоративна култура	**Специфичен прашалник**
Моќно растојание: степенот до кој очекуваат членовите на колективот да се распределува еднакво.	Следбениците (треба) да очекуваат да ги почитуваат своите водачи без прашање.
Избегнување несигурност: потпирање на општеството, организацијата или групата на социјалните норми, правила и процедури за ублажување непредвидливост на идните настани.	Повеќето луѓе водат (треба да водат) високо структурирани животи со малку неочекувани настани.
Хумана ориентација: степенот до кој колективот охрабрува и наградува индивидуи за да бидат фер, алтруистички, дарежливи, грижливи и љубезни кон другите.	Луѓето генерално (треба да бидат) многу толерантни на грешки.
Колективизам (институционален колективизам): степенот до кој организациските и општествено институционалните практики ја поттикнуваат и наградуваат колективната дистрибуција на ресурси и колективно дејствување.	Лидерите ја охрабруваат (треба да ја охрабруваат) лојалната група дури и ако страдаат индивидуалните цели.
Колективизам (колективизам во група): степенот до кој индивидуите изразуваат гордост, лојалност и сплотеност во нивните организации и семејства.	Вработените чувствуваат (треба да чувствуваат) голема лојалност кон оваа организација.
Асертивност: степенот до кој поединците се наметливи, конфронтативни и агресивни во нивниот однос со другите.	Луѓето се (треба да бидат) генерално доминантни во своите односи едни со други.
Родов егалитаризам: степенот до кој колективот ја минимизира половата нееднаквост.	Момчињата се охрабруваат (треба да се охрабруваат) повеќе отколку девојчињата да достигнат високо образование.
Идна ориентација: степенот до кој поединците се вклучуваат во идните однесувања, како што се одложување на задоволување, планирање и инвестирање во иднина.	Повеќе луѓе живеат (треба да живеат) за сегашноста отколку за иднината.
Ориентација кон перформанси: степенот до кој колективот охрабрува и наградува членови на групата за подобрување на перформансите и извонредност.	Студентите се охрабруваат (треба да бидат охрабрени) да се стремат кон континуирано подобрување на перформансите.

Табела 1. Резиме на културата, дефиниции за конструкција

(Извор: R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman and V. Gupta (Eds) Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, (Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., 2004), p. 30.)

Сепак, следниот пример може да го илустрира ова во однос на одлуката за варијабилна или фиксна плата во контекст на димензијата „избегнување несигурност“.

Резултати од истражување направено од страна на Lowe at all.[32] укажуваат на тоа дека вработените во САД, Тајван, Мексико и во Латинска Америка претпочитаат променлива стимулација за плаќање, додека нивните колеги во Австралија и Јапонија само умерено го потенцираат овој вид плата. Истражувањето покажува дека платата базирана на искуство, работен стаж, во однос на фиксната плата, најверојатно ќе се најде во земји со поголемо ниво на несигурност, како што се Грција и Португалија.[33] Оваа културна димензија укажува на степенот до кој луѓето се одбивни на ризик. Менаџерите кои преземаат висок ризик прифаќаат висока варијабилност на приходот, додека менаџерите кои преземаат помалку ризици, помалку прифаќаат висока варијабилност на приходот, што може да биде вклучено во плаќањето засновано врз перформанси. Овие аргументи засновани на култура илустрираат дека додека мултинационалните претпријатија може да имаат цел силни компаниски перформансни ориентации, локалните сили кои не ја делат истата култура може да се сменат до степенот до каде што е можно.[34] Може да се заклучи дека соодветните корпоративни практики за човечки ресурси можат да помогнат во поддршката на кохезијата помеѓу различните единици на мултинационалните претпријатија. Персоналот од подружниците може да има силна идентификација со локалната единица, но предизвикот е да се згрижи вработен со идентификација на глобално ниво преку глобално прифатени практики за човечки ресурси.[35] Доколку практиките за човечки ресурси не се совпаѓаат со локалните норми и вредности, тие мора да бидат приспособени на посебните одлики на културата на земјата домаќин. Мултинационалните компании може да ги решат ваквите разлики засновани на културата во перцепцијата на соодветноста на човекот, со мерки за управување со ресурси

[32] Lowe, K., Milliman, J., De Cieri, H. & Dowling, P.J, (2002). *International Compensation Practices: A Ten country Comparative Analysis*, Human Resource Management, 41(1): 45-66

[33] Schuler, R. & Rogovsky, N., (1998). *Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The Impact of Culture*, Journal International Business Studies, 29(1): 159-77.

[34] Eidems, J., Festing, M., & Royer, S., (2001). *Strategic Issues and Local Constraints in Transnational Compensation Strategies: An Analysis of Cultural*, Institutional and Political Influences, European Management Journal, 25(2): 118-31.

[35] Reade, C., (2001). *Dual Identification in Multinational Corporations: Local Managers and their Psychological Attachment to the Subsidiary versus the Global Organization*, International Journal of human Resource Management, 12(3): 405-24.

со дозволување одредени добро дефинирани исклучоци кои обезбедуваат можности за локална адаптација, притоа обезбедувајќи конзистентност со корпоративни упатства. Постојат индикации дека обемот на културната оддалеченост меѓу седиштата и подружниците исто така ќе има врска со степенот до кој човечките ресурси и работни практики бараат приспособување.[36]

Колку е поголема културната дистанца, толку поважни се силите за локална адаптација. Ова е аспект што мултинационалните претпријатија мора да го имаат предвид кога одлучуваат за стандардизиран-локализиран баланс.

8.2 Институционалното опкружување

Покрај националната или регионалната култура, институционалните поставки го обликуваат однесувањето и очекувањата на подружниците.[37] Перспективата на институционализмот укажува на тоа дека институционалните притисоци[38] можат да бидат со моќно влијание врз практиките на човечки ресурси. Според Витеј[39], институционалните норми и вредности треба да бидат базирани според карактеристиките на националниот деловен систем. Елементите што се релевантни за менаџментот за човечките ресурси се, на пример, карактеристиките на образовниот систем или системот на индустриски односи.

На пример, во Германија системот за двојна стручна обука, кој обезбедува можности за теоретско учење во училиштата со скратено работно време и практично искуство во компании, е широко распространет. Повеќе од 60 проценти од возрасната група се вклучени во двојна стручна обука за повеќе од 350 професии.[40] Овој вид обука е добро прифатена квалификација во Германија, додека во други земји, како што е Франција, овој систем не постои или е ограничен на пониски квалификации.

---

[36] Liu, W., (2004). *The Cross-national Transfer of HRM Practices in MNCs: An Integrative Research Model*, International Journal, Manpower, 25(6): 500-517.
[37] Scott, W.R., (1995). Institutions and Organizations, Sage, California: 33.
[38] Di Maggio P.J. & Powell W.W., (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, 48: 47—160.
[39] Whitley, R., (1992). *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*.
[40] Federal Ministry of Education and Research (ed.), (2004). Education in Germany (Bonn/Berlin: Federal Ministry of Education and Research),

Распространетоста и угледот на ваквиот систем на обука имаат влијание врз менаџментот на човечките ресурси. Поконкретно, на пример, процесот на вработување и критериумите за избор ја одразуваат важноста на овие квалификации. Друг пример кога институционалните фактори имаат ефекти поврзани со менаџментот на човечките ресурси е опсегот на законодавството за работни односи и неговата замена на кодификација, да креира нови кодекси на однесување преку прашања како сексуална дискриминација, еднаква плата за еднаква работа и минимални плати.[41] Влијанието на институционалното опкружување врз интернационалниот менаџмент на човечките ресурси е прикажано во следниов пример, кој се однесува на одлуките за персоналот. Студијата на *As-Saber S.N.* [42] открива дека постоеше јасна предност за ангажирање на вработени од земјата домаќин на клучните позиции од страна на мултинационалните компании кои работат во Индија. Авторите сугерираат дека главна причина за претпочитање да се ангажираат вработени од земјата домаќин било верувањето дека Индиец би знаел повеќе отколку што може да научи експатријат менаџерот со години работа. *Khilji S.E.*[43] откри дека иако странските мултинационални компании во Пакистан имаат формулирано политика, имплементацијата беше мала затоа што менаџерите воспитани и обучени во хиерархиска и централизирана поставеност се спротивставуваат на споделувањето моќ и вклучување на вработените во донесувањето одлуки. Ова се случило и покрај обидите на земјите домаќини и очекување дека мултинационалните компании ќе ги пренесат своите најдобри практики и ќе дејствуваат како позитивна сила во воведувањето на она што се сметало за пожелно од западните стилови на управување. Сепак, мултинационалните компании во студијата на Khilji S.E. заседоа полицентричен пристап, со ангажирање вработени од земјата домаќин на клучните позиции, вклучувајќи го и оној на менаџерот за човечки ресурси.

[41] Sparrow, P., (2004). International Rewards Systems: To Converge or Not to Converge? International HRM: Contemporary Issues in Europe, London: Routledge: 102-19.

[42] As-Saber S.N., Dowling, P.J. & Liesch, P.W., (1998). *The Role of Human Resource Management in International Joint Ventures: A Study of Australian-Indian Joint Ventures,* International Journal of human Resource Management, 9, 5: 751—66.

[43] Khilji, S.E., (2002). *Modes of Convergence and Divergence: An Integrative View of Multinational Practices in Pakistan*, International Journal off-human Resource Management, 13(2): 232-53.

Либерман и Торбиорн[44] во нивната студија на осум европски подружници во глобални рамки најдоа варијација во степенот до кој вработените ги прифатиле нормите на компанијата. Тие сугерираат дека на почетокот на глобалниот потфат, разликите во практиката на управување се припишуваат на културните и институционалните фактори, додека заедничките карактеристики може да се објаснат со заедничка корпоративна култура. Емпириските резултати го потврдиле ова. Во некои земји вработените се согласиле да носат компаниска облека означена со своето лого, бидејќи таквата акција не ја предизвика нивната национална култура. Во друг фокус на студијата имаше голем отпор кон промените на спроведување оцена на ефикасноста на процена на перформансите за нераководни позиции, како што беше спротивна постојна практика во една од подружниците.

Тајлор[45] открива дека кинеските работници, работејќи по јапонски правила во нивната матична земја применувале тимски кратки состаноци и други такви форуми како нова форма на реторика, заменувајќи ги националистичките и комунистичките партиски пропаганди од минатото, и како резултат на тоа се разгледуваше оваа информација од мала вредност од страна на работниците и менаџерите. Овие примери ја подвлекуваат важноста за изнаоѓање соодветни решенија за рамнотежата за стандардизација-локализација. Овие горенаведени ефекти ги илустрираат феномените идентификувани со теоријата на институционализмот.

Ефектот на земја-потекло подразбира дека експатријатите се обликувани од институции што постојат во нивната земја на потекло и дека тие се во обид да ги воведат овие практики за управување со човечки ресурси во земјата домаќин во нивните странски подружници.[46] Ова е особено случај во етноцентрична фирма. Ефектите во земја-потекло се посилни во нерестриктивните локални средини отколку во многу од ограничувачките земји. На пример, американските мултинационални компании се пофлексибилни во вклучување на нивните практики за човечки ресурси во британските филијали отколку во

[44] Liberman, L. & Torbiörn, I., (2000). *Variances in Staff-related Management Practices at Eight European Country Subsidiaries of a Global Firm*, International Journal of Human Resource Management, 11(1): 37-59.
[45] Taylor, B., (1999). Patterns of Control within Japanese Manufacturing Plants in China: Doubts about Japanization in Asia, Journal of Management Studies, 36(6): 853-73.
[46] Ferner, A., (1997). *Country of Origin Effects and HRM in Multinational Companies*, Human Resource Management Journal, 7 (1): 19-37.

германските единици затоа што британскиот закон за вработување не е толку строг како оној во Германија и остава повеќе избори за претпријатијата.

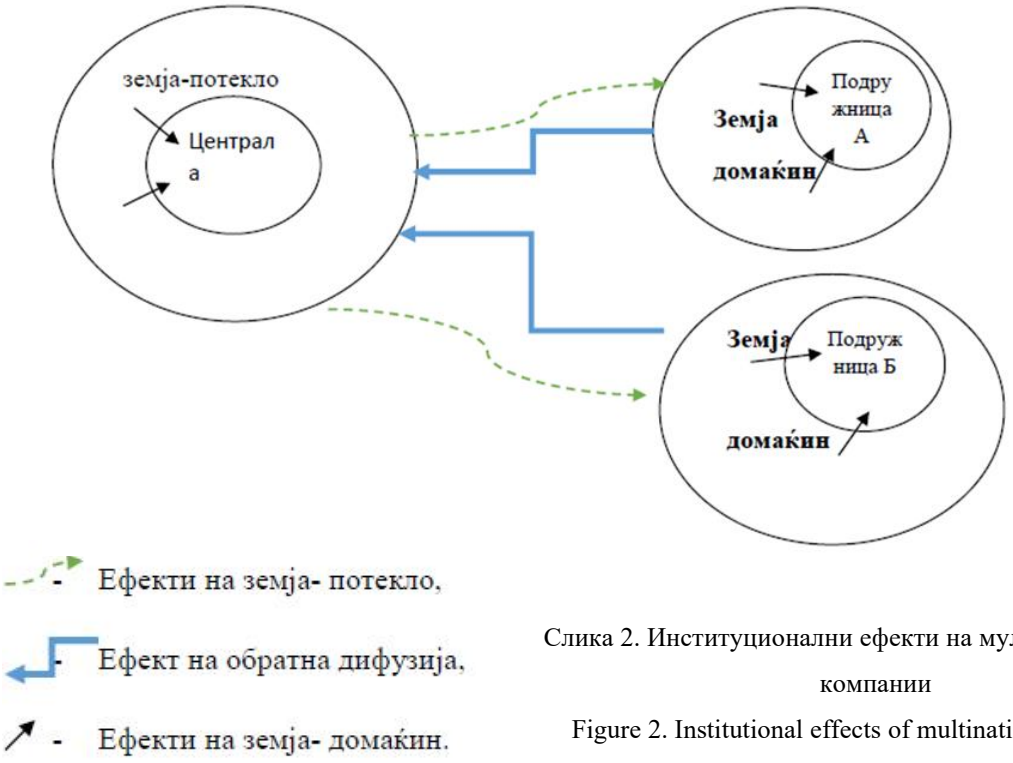
Сепак, постојат и докази дека мултинационалните претпријатија имаат тенденција за ограничување на извозот на практики типични за земјата од каде што потекнуваат на оние што се сметаат за нивни основни надлежности.[47] Ефектот на земјата домаќин се однесува на степенот до кој менаџментот на човечките ресурси практикува подружничките филијали да се под влијание на контекстот на земјата домаќин. На пример, согласно германското законодавство, странските мултинационални претпријатија во Германија не се слободни во изборот на нивоа на плата или дополнителни надоместоци. Ова е регулирано со колективни договори за плата, кои се типични за германското опкружување и мора да бидат прифатени. Сличен ефект постои и во седиштата, централата на компанијата. Тука активностите за човечки ресурси се тесно поврзани и под влијание на условите од централата. Овие ефекти се нарекуваат ефекти на земјата домаќин. Оваа диференцијација ја рефлектира дискусијата за околината дома и земјата домаќин, што е типично за мултинационалните претпријатија. Ефектот на земјата домаќин е основа за горенаведениот опишан ефект на потекло од земјата, опишувајќи ги мултинационалните претпријатија кои се обидуваат да ги пренесат активностите на менаџментот на човечките ресурси од средината на нивната родна земја кон странските локации.

Оваа дискусија покажува дека институционалниот контекст има влијание врз менаџментот на човечките ресурси на неколку различни начини. Не само што институционалната земја домаќин во контекстот може да поттикне локализација, туку постојат и сили од земјата на потекло, исто така. Понекогаш обратна дифузија, т.е. трансфер на практики од странски локации до седиштето може да се набљудува. На пример, постојат докази дека американските менаџери за човечки ресурси учат од своите подружници во Велика Британија.[48] Едвард[49] објави дека пристапот на „заедничка

[47] Harzing A.-W. & Pudelko, M., (2007). *HRM Practices in Subsidiaries of US, Japanese and German MNCs: Country-of-origin, Localization or Dominance Effect*, Human Resource Management, forthcoming.
[48] Ferner, A., Quintanilla J. & M. Varul, (2001). *Country-of-origin Effects, Host-country Effects, and the Management of HR in Multinationals*, Journal of World Business, 36 (2): 107-27.
[49] Almond P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., & Ferner A., (2005). *Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System*, Journal (Management Studies, 42: 1261-86.

услуга“ за организирање на функцијата за човечки ресурси беше развиен во Велика Британија и потоа воведен во седиштето на Америка.

Односите на различните ефекти помеѓу институционалното опкружување на единиците на мултинационалните претпријатија се претставени на слика 2.



Слика 2. Институционални ефекти на мултинационалните компании

Figure 2. Institutional effects of multinational companies

9 Организациска култура

Културата претставува еден *комплексен систем на меѓусебно поврзани делови,* чија што содржина мора да се набљудува како целост за да би се разбрала нејзината суштина. Таа се јавува на три нивоа, и тоа

- *Национално ниво* - ниво на еден регион или општина;
- *Корпоративно ниво* - ниво на една организација како целина;
- *Професионално ниво* - ниво на функциите во организацијата.

Во срцето на секоја глобална организација (1998) укажува дека се наоѓа нејзината корпоративна, односно организациона структура, која се формира под влијание на пазарот, технологијата и културните преференци на менаџерите и вработените.[50]

Таа се состои од нејзината мисија, визија, вредности, верувања и очекувања, како и однесувањето на членовите, а ги подразбира "начините на кои групите се организираат со текот на времето за да ги решаваат проблемите и предизеиците."[51]

Најголема слабост е кога домашната фирма не може да ги промени своите корпоративни, културни, вредносни системи за да се натпреварува на глобално ниво, односно не е способна да ги реорганизира улогите, одговорностите и односите со потрошувачите. Доколку се воочи дека одреден систем веќе не функционира, односно нејзините културни, етнички и легални однесувања во организациски контекст не се повеќе функционални, групата треба да внесе промени во истата. При тоа, како важни аспекти на кои треба да се посвети внимание се:

- Генералната врска помеѓу вработените и организацијата;
- Вертикалната хиерархија на авторитет кој ги дефинира претпоставените и потчинетите;
- Генералните погледи на вработените за визијата на организацијата и ивното место во истата.

[50] Trompenaars, F. & Hampden-Tumer, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, 2e.* USA: McGraw-Hill, p.161.
[51] Parhizgar, K.D. (2007), *Global Business Environments: Understanding Multicultural Behavior,* Mumbai: Jaico Publishing House, p.21.

Во зависност од односот еднаквост - хиерархија и ориентација кон личноста - ориентација кон задачата, Тготрепаагѕ (1998) ги разликува следните типови на корпоративна култура:

* Семејстео - ова е дифузна култура каде што патерналистичката личност е моќна. Општеството е институтивно, холистичко, латерално. Односот кон вработените е како кон членови на каде што таткото ја води работата. Преовладува субјективен менаџмент, владее почит и лојалност и при критики и неуспех, членовите не се откажуваат од задачата.
* Ајфелова кула - специфично општество фокусирано на улогата на индивидуите. Постојат дистанцирани и моќни менаџери кои се логични, аналитични и рационални. Се залага за човечките ресурси, се менуваат правилата, а се мотивира преку унапредувања. Менаџерскиот стил дефиниран и критики се прифаќаат само доколку постои пропис или закон за нивно решавање.
* Управуван проектил - ова специфично општество е фокусирано на задачите и е технолошки напредно. Статусот се постигнува со успех во решавање на проблемите, преку професионалност и практичност. Крос-дисциплинарни специјалисти и експерти ги менуваат целите со имплементирање на промени. Мотивацијата се гради со наградување. Стилот на менаџмент е објективен и трпи критики во корист на решавање на задачите.
* Инкубатор - дифузно општество со спонтани врски. Успехот се достигнува со креативност, инспиративност, импровизирање за промени, ориентација кон процесот. Мотив се дава со партиципација во создавање на нови добра. Владее ентузијастички менаџмент, а новите идеи потребно е да се докажат.[52]

Глобалните компании треба да ги разберат културните традиции и верувања на нивниот пазар, како и да ги почитуваат работните навики на средината, односно работниците како извор на продуктивност и потрошувачите како извор на приход. Проблемот се јавува кога едно однесување е прифатливо во една култура, но неприфатливо во друга. Компанијата е соочена со проблемот на донесување на одлука кое

[52] Trompenaars, F. & Hampden-Tumer, C. (1998), *Riding the Waves o f Cidture: Understanding Diversity in Global Business, 2e.* USA: McGraw-Hill, p.162.

однесување да се инкорпорира во организационата култура. Од друга страна, се јавува предизвикот дали да се користи вредносниот систем на земјата на потекло или на земјата домаќин. Компанијата треба да воочи како да ги стави во синергија својата корпоративна и мултикултурна филозофија, за да остане компетитивна на пазарот.

9.1 Елементи на организациска култура

Организациската култура претставува еден од клучните сегменти на организацијата за нејзиниот напредок. Таа претставува специфичен систем на однесување, вредности, верувања, норми и обичаи и ги насочува сите активности на поединецот и групите во организацијата може да се дефинира како систем на претпоставки, вредности, норми и ставови манифестирани преку симболи, кои членовите на една организација ги развиле и усвоиле преку заедничко искуство што им помага да го утврдат значењето на светот околу нив и како да се однесуваат во неа.[53]

Културата се стекнува со учење, со искуство и се пренесува од генерација на генерација и темели на способноста луѓето да се менуваат и да се прилагодуваат. Колку е таа значјна можеме да заклучиме од сознанието дека таа е фактор кој влијае на скоро сите битни аспекти на работењето на организацијата и тоа на: работната стратегија, организациската структура, мотивацијата, координацијата, моќ, стил на лидерство, нејзиното влијание на перформансите на организацијата и сл.

За ефикасно функционирање на една организација неопходна е организациска култура со одредени карактеристики и содржини. Затоа организациската култура може да влијае на функционирањето на организацијата на повеќе начини, односно:

- организациската култура е значаен фактор во донесувањето на стратешки одлуки;
- организациската култура е детерминанта способност на организацијата да се прилагодува на промените на опкружувањето;

[53] Janićijević, N. (2011). Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji Univerzitet u Nisu. Ekonomski fakultet. Časopis „Ekonomske teme"

- организациската култура е детерминанта во изборот на соодветна организациска структура на организацијата;
- организациската култура е ефикасен механизам за координација во организацијата;
- организациската култура е ефикасен механизам за контрола на однесување во организацијата;
- организациската култура влијае на стилот на водење;
- организациската култура влијае на дизајнот на системот на наградување;

Содржината на организациската култура може да се подели на две компоненти: когнитивна и симболичка. Когнитивните елементи на организациската култура се наоѓаат во главите (умот) на вработените и тешко е директно да се откријат, додека пак симболите се видливи во секојдневниот живот во организацијата.[54]

9.2 Менаџерот наспроти организациската култура

Ефективниот менаџмент може да ја помести организацијата од постоечката кон нова состојба, да креира визија за сите потенцијални можности за организацијата, каде вработените ќе може да ги поттикне да се посветат на работата, имплементирајќи целосна култура и стратегија која ќе ја мобилизира и ќе ја насочува енергијата и ресурсите на организацијата кон реализација на нејзините цели.[55]

Менаџментот ја има моќта да ги избира стиловите на однесување кои придонесуваат кон создавање на соодветна клима за реализација на очекуваните резултати. Постојат неколку клучни фактори кои влијаат позитивно на средината и претпријатието кои ги имплементира менаџментот. Во рамките на овие фактори влегува флексибилноста, како слобода да се иновира, чувството на одговорност, водење на работните задачи во дефинирани стандарди, чувство на точност во однос на перформансот и соодветно наградување за реализираните задачи, запознавање на вработените со мисијата и

[54] Janićijević, N. (2011). Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji Univerzitet u Nisu. Ekonomski fakultet. Časopis „Ekonomske teme"

[55] Мицески,Т. (2007). Улогата на менаџерот лидер во формулирање и имплементација на организациска стратегија, МНК, Универзитет Гоце Делчев, Штип, р.2-11

вредностите на самото претпријатие. Сепак, менаџерите и нивната способност за ефективно да ги организираат активностите на претпријатието, пред сè користат стратешки менаџмент како концепт кој е акциски ориентиран кон ефективни перформанси на претпријатието. Турбулентното и комплексно окружување денес, од организациите бара проактивно дејствување со цел искористување на ресурсите како и можностите кои настануваат како резултат на промените во окружувањето и минимизирање на потенцијално негативните ефекти на случувањата, кои секојдневно се генерираат. Според тоа, едни од најважните и круцијални методи кои треба да се применат од страна на менаџментот, со цел да се поттикне и оддржи постоечката организациска култура, се следниве:[56]

- Случувања на кои менаџментот и тимот треба да посветат внимание претставуваат едни од најсилните методи на одржување на организациската култура. Овие случувања се забележани и коментирани, испраќајќи сигнали до вработените за тоа што е важно и што од истите треба да се очекува.
- Реакција на менаџментот на инциденти и кризи – големо влијание на културата има управувањето од страна на менаџерите со кризната
- ситуација. Постапките на менаџерите во кризните ситуации може да ја зајакне или да ја заслаби постоечката култура и вредностите кои на определен начин ја менуваат организациската култура во компанијата.
- Моделирање на управувачките и тимските улоги – менаџерите со своето однесување создаваат свои улоги кои влијаат на организациската култура која ја пренесуваат на своите вработени. Важните елементи на културата на менаџментот можат да се имплементираат и во определени програми на обучувања и дневни едукативни програми во претпријатијата.
- Критериуми за доделување на награди – организацијата може да влијае на својата култура и низ доделување на награди, санкции и статуси. Наградите и казните доделени по определени однесувања од вработените ги пренесуваат приоритетите и вредностите на менаџерите во организацијата. Определени аспекти од културата на организацијата се одржуваат и преку

[56] Drucker, P., Managing in a Time of Great Change, Truman Talley Books/Dutton, New York, 1995, p.871-872

истакнување на статусот на своите вработени. Неефективното користење на системот на наградување влијае врз можностите на менаџментот да делува на својата култура.

- Критериуми на регрутирање, селекција, унапредување и отпуштање од организацијата – процесот на регрутирање, а потоа и селектирање на соодветните човечки ресурси, е еден од основните начини да се одржи културата на организацијата. Доделувањето на специфичните активности, зголемувањето на плата, унапредувањето, премстувањето од организацијата и отпуштањето ја демонстрираат и многу влијаат на одржувањето и на промените на организациската култура.

Во овие рамки влегуваат обичаите и церемониите во самата организација. Определените менаџерски активности или активностите на останатите вработени, како што се обичаите, можат да станат ритуали кои се интерпретираат како дел од организациската култура. Сепак, во рамките на организациското однесување, менаџментот игра огромна улога во промена, развивање, задржуваање, како и дестабилизирање на организациската култура во една компанија.

9.3 Социокултурни ориентации на вработените

Постојат одредени фактори кои ја одржуваат мултинационалната организација на продуктивно ниво на пазарот, а произлегуваат од задоволството на вработените. Лошите и/или добрите ставови на работникот зависат од културните, организационите фактори, факторите на работното место, групните и личните фактори, односно произлегуваат од социокултурните ориентации на индивидуите, како расизмот, предрасудите, дискриминацијата и пристрасноста, како што тврди *Parhizgar (2007):*

1. *Расизмот* како социокултурна ориентација се јавува во општества каде што се назначуваат различни вредности на групите според нивната раса, религија или национално потекло. Обично една група се смета себе си за појака и верува дека нејзините психолошки и биолошки карактеристики се супериорни над останатите групи. Во

глобалните компании вработените се наградуваат според нивната продуктивност, а не припадност на етнички или други групи.

2. *Предрасудите* се екстремни ставови за одредени етнички или професионални групи. Овие идеологии се формирани пред време, односно без постоење на реална причина или познавање на индивидуите. Луѓето со предрасуди обично се категорични, нефлексибилни, негативни и стереотипни. На индивидуите им се пресудува врз основа на нивата групна припадност, а не нивните лични атрибути. Менаџерите водени од своите предрасуди обично не ги земаат во предвид реалните факти, туку функционираат врз основа на своите емоции и убедувања.

3. *Дискриминацијата* е социокултурен модел на однесување каде што социјалните права на доминантната група се издигнуваат над малцинските права, или пак целосно ги игнорираат нивните легитимни права. Во својот најекстремен вид, дискриминацијата води до убивање на цели малцински групи. Етничкото чистење за жал сеуште постои, и покрај достигнатото ниво на свесност на човештвото во својотразвој.

4. *Пристрасност* - човекот во своето битие е себично суштество. Во зависност од степенот на егоцентризам може да се јават два типа на однесување:

- реално вродено однесување кое подразбира етичко и морално расудување засновано на свесно размислување со минимум ефект на себичност, или т.н. тип *"служат над себе си";*
- пристрасно вродено однесување засновано на себичен интерес до тој степен при што се негира реалноста и својот идентитет, или тип " *самозалажување* додека кај менаџерите овој облик на однесување јавува со присвојување на успехот, а одбивање или наметнување на неуспехот на другите именувано како тип *"служат па себе си".*[57]

[57] Parhizgar, K.D. (2007), *Global Business Environments: Understanding Multicultural Behavior,* Mumbai: Jaico Publishing House, p.l78.

10. Организациски промени

10.1 Класификација на организациските промени

Промените денес стануваат стил и начин на живот во секоја современа организација. Организациските промени означуваат процес на менување, односно модифицирање на постоечките организации и нејзините компоненти. [58]

Најважна улога во сознанието на неопходноста на промените, како и нивната организација, управување, има раководството, односно менаџментот во самите претпријатија, организации и компании. За раководството, односно менаџментот во организациите, круцијален фактор е способноста за владеење со факторите кои влијаат врз управувањето со промените. Сепак, менаџментот не е доволно да има само знаење, туку и вештина за водење на организациските промени. Самиот процес на менаџмент и на управување со организациските промени не е едноставна задача, таа секогаш претставува сложена постапка која се состои од повеќе фази. Во овие рамки, со цел да се истакне важноста, влијанието и начинот на имплементација на ефективниот пристап и стратешко размислување и планирање кон процесот на управување со организациските промени од страна на менаџментот, потребно е транспарентно да се прикаже детална класификација на различни организациски промени кои настануваат зависно од перспективата и факторите во чии рамки се јавуваат организациските промени.

Со цел да се поедностави сликата на организациските промени, истовремено може да се пристапи и кон групирање на неколкуте перспективи на нивно проучување. Перспективите го детализираат прегледот на организациските промени и нивните појави. Давајќи генерална слика на промените истите обезбедуваат и полесно разбирање на начинот на кој организациските промени се јавуваат во денешните организации. Како основа за идентификување на ваквите перспективи на промените се применува Слика бр.1

[58] Gustavsen, B., B. Hofmaier, M. Ekman Philips & A. Wikman, (2006). Concept-driven development and the organization of the process of change: an evaluation of the process of change, Vol. 3, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia, p.118-123

на која се прикажува основна класификација на карактеристиките на организациските промени.

Целта на промените	Содржина на промените	ПРОЦЕС НА ПРОМЕНИ	
		Континуелен: Постепени, парцијални, еволутивни	Дисконтинуелни: Радикални, сеопфатни, револутивни
Развој – интерен	Организација дизајн и однесување	Континуелен развој на организацијата – организациски развој	Дисконтинуелен развој на организацијата – животен циклус на организацијата
Адаптација – екстерен		Континуелна адаптација: • Промени низ импровизација • Логички инкрементализам • Популациски процеси	Дисконтинуелна адаптација на организацијата • Стратешки промени – организациски трансформации • Пропаѓање, пресврт, намалување на организација • Институционални процеси
	Бизнис процеси	Континуелни промени на процесот • Управување со тотален квалитет	Дисконтинуелни промени на процесот • Реинжинеринг на бизнис процесите

Activate W
Go to PC settir

С

лика 3: Класификација на организациските промени според содржината, целта и процесот на промена[59]

Figure 3: Classification of organizational changes according to the context, purpose and process of change

Перспективата на организацискиот развој вклучува цели кои се однесуваат на развојното, односно вклучува интерно иницирани и континуелни промени во организацијата. Додека пак, во однос на перспективата на организацискатa адаптација се вклучуваат низа поединечни теории и концепти кои во фокус ги имаат континуелните

[59] Gustavsen, B., B. Hofmaier, M. Ekman Philips & A. Wikman, Concept-driven development and the organization of the process of change: an evaluation of the process of change, Vol. 3, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia, 2006, p.25

промени на организациите со цел нивна адаптација на окружувањето[60]. Перспективата пак, на организациска трансформација, како што може да се види од сликата број 1, ги опфаќаат дисконтинуелните промени во организацијата, кои вклучуваат: пропаѓање, намалување, пресврт, институционални промени без разлика дали истите се иницирани од развој, во однос на животниот циклус на организацијата. Процесната перспектива ја истакнува организациската промена како процес фокусирајќи се на континуелните промени, управувањето на тоталниот квалитет, односно TQM, истовремено опфаќајќи ги и дисконтинуелните промени, односно реинжинеринг на бизнис-процесите.

10.2 Управување со организациските промени

Во теоријата и во практиката денес се смета дека промените, нестабилноста, се природна состојба на секоја организација, бидејќи претпријатијата и другиот вид на организации денес повеќе од било кога се принудени да се менуваат и прилагодуваат на променливото окружување во кое функционираат[61]. Во таквите услови, неопходно е организацијата да создаде внатрешна флексибилност која им овозможува способност за имплементација на неопходните промени. Со тоа промените овозможуваат да се создаде нешто ново и различно во самата организација. Тие се фактор за развој, но може да бидат и фактор за губиток, доколку со промените лошо се управува. Основната цел на организациските промени е постигање на што поголема ефективност, конкурентност, флексибилност како и одржување на здрава организација како еден општествен систем[62]. Опстанокот на претпријатијата денес сè повеќе зависи од способноста на менаџментот да разбере и да управува со промените. Менаџментот според тоа, мора да има доволно знаење, вештини на водење, како и предвидување и управување со самите организациски промени во претпријатијата. Менаџментот преку ваквиот пристап има круцијална улога во сознанијата за неопходноста на промените, дефинирајќи ги фазите на процеси на

[60] Gagliardi, P. (2006). The creation and change of organizational cultures: Conceptual framework, Organization Studies, 7, 2006, p.82
[61] Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture, Reading, PA: Addison-Wesley, p.381
[62] Beer M. & N. (2000). Nohria Breaking the code of change, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, p.63

промените како и нивна имплементација. Со други зборови, промените кои настануваат во организацијата треба да се водат рационално, логично, да бидат добро планирани, сеопфатни и прифатени од надворешните и внатрешните фактори.

Под управување на организациските промени најчесто се мисли на дисциплината на менаџментот која вклучува постојана иницијација, планирање и контрола на иновативните задачи со оглед на приватните погледи на учесниците во промените. Преку управувањето на организациските промени менаџментот пред сè обезбедува знаење за причините, како и содржината и самиот процес на промените во организацијата. Главната цел на управување со промените е планирање и вреднување на процесот на промени, како и обезбедување на позитивни човечки реакции на промените, во смисла на нивните примени во рамките со поставените цели. Процесот на управување со организациската промена претставува исклучително сложен процес кој се состои од повеќе фази во чии рамки спаѓаат:[63]

- Воочување на потребите за организациски промени – фаза во која се воочуваат потребите за организациски промени, се носи одлука да се извршат промените, да се изберат агентите на промените, да се дефинираат неговите задачи и со нив да се имплементира квалитетен однос.
- Дијагноза на состојбата на организацијата и причинтие за промените – фаза на собирање и на анализа на податоците со цел утврдување на состојбата на организацијата и откривање на причините за неопходност на промените.
- Креирање на визија и планирање на нова организација – планирање на саканата состојба на организацијата до која се доаѓа преку организациските промени и креирање на мисија на нова организација.
- Планирање и организирање на процесот на промени – се однесува на планирање на текот на промените како и градење на структурата која ќе ја подржи реализацијата на промените.
- Мотивирање за промени – мотивирање на вработените да ги прифатат и да ги имплементираат промените, како и подигање на енергијата потребна за промените успешно да се спроведат.

[63] Beer, M., R. Eisenstat & B. Spector (1988), The critical Path to Change: Developing the Competitive Organization, Harvard Business School Press, Boston, p.22-24

- Имплементирање на промени – фаза на извршување на промените, каде се изведуваат во повеќе циклуси, се планираат и се реализираат почетните успеси, се подржуваат и се забрзува имплементацијата на самите промени.
- Управување со структурата на моќ – оформување на структурата на моќ во организацијата која ќе овозможи промени.
- Управување со вработените – работа со луѓето, човечките ресурси, на управување на нивните емоции, давање поддршка и исполнување на нивните барања.
- Стабилизација на промените – вклучување на промени во културата на организацијата, каде станува легитимен начин на организирање и на функционирање на самото претпријатие.
- Проследување и контрола на организациските промени – имплементација на следење, мерење на ефектите и контрола на успехот на промените.

Во однос на менаџментот на организациските промени, стилот на менаџментот може да биде директен или пак партиципативен стил на управување. Кај директниот стил на водење на промените се оди од горе кон долу. Менаџменот планира, води промени и фокусиран е на задачите, каде вработените само имплеменитраат негови замисли. Партиципативниот стил на водење на промените во фокус ги става своите луѓе, а не задачите. Врабоетните, како и менаџменот има улога на ментор и мотиватор.

Според концептот на Курт Левин, погореимплементираните десет фази можат да се групираат и поедноставно во само три чекори, и тоа[64]:

* Фаза на одмрзнување,
* Фаза на менување и
* Фаза на замрзнување.

Фазата на одмрзнување претставува збир на активности кои се насочуваат кон процес на подготовка за промени. Оваа фаза опфаќа - иницирање на промени, дијагноза на состојбата и причините, креирање на визија и планирање на нова организација, планирање

[64] Amburgey, T. L., D. Kelly & W. P. Barnett Resetting The Clock: The dynamics of Organizational Change and Failure, Administrative Science Quarterly, 38, 1993, p.52-58

и организирање на процесите на промени и мотивирање за промените. Вработените, како и организацијата во целина, поседуваат определена инерција која ги одржува во постоечка состојба која не е погодена од промени и истата не ги погодува. Во оваа фаза е потребно да се совлада отпорот на промени и да се напуштат постоечките идеи, навики и методи на работење. Многу често дури и процесот на одвикнување од постоечкото е значително потешко, отколку присвојувањето на новите навики на знаење, идеи и слично.

Додека пак, следната фаза, односно фазата на менување означува секако промена на состојбата која започнува дури кога во целост ќе се имплементира фазата на одмрзнување. Оваа фаза опфаќа активности на имплементација на промените, управување со структурата на моќ и персоналната транзиција. Фазата на менување и на промените означуваат изнаоѓање и прифаќање на нови ставови, вредности и решенија[65]. Промените се извршуваат со помош на обучените вработени за промени кои се насочуваат и го водат целиот процес на промени во организацијата.

Сепак, промените се процес кој трае секогаш во определен временски период во кој често доаѓа и до конфузија, дезориентираност и незадоволство на вработените, истовремено се влева и надеж и откриваат нови можности за организацијата.

Фазата на замрзнување претставува стабилизирање на организацијата на новата состојба. Оваа фаза опфаќа стабилизација на промените, проследување и контрола на организациските промени. Замрзнувањето подразбира претворање на новото однесување во норми, правила и процедури преку различни организациски методи и механизми. Оваа фаза овозможува она кое е научено, поставено и проектирано и да биде практично реализирано[66].

Овде не е доволно само да се познаваат новите работни процедури, методи и постапки, туку неопходно е организациските промени да се интегрираат во секојдневно и рутинско однесување. Раководителите мора да најдат начин да ги убедат недоверливите во позитивениот ефект на промените. Меѓу овие фази или чекори постои големо преклопување. Лидерите на промените треба да знаат дека распоредот, траењето како и

[65] Page, T., (1998). Diary of a change agent, Aldershot, Gower, p.129
[66] Amburgey, T. L., D. Kelly & W. P. Barnett, (1993). Resetting The Clock: The dynamics of Organizational Change and Failure, Administrative Science Quarterly, p. 75

содржината на горе наведените фази може да бидат различни во зависност од тоа дали промените се континуални или пак, дисконтинуални.[67]

Сепак, успехот на имплементација на ефективна промена и нејзино управување во дадената организација, во голема мерка зависи од обезбедување на корисни информации, клучни, моќни поединци, како и од самите човечки ресурси и останатите внатрешни и надворешни достапни ресурси во организацијата. Менаџментот може преку својот однос, комуникација, наградување и мотивирање, да ги поттикне своите вработени да ги поддржат неговите планови во процесот на управување со промените.

Од голема важност е да се истакне фактот дека некои чекори или фази, можат да траат подолг или пократок период отколку што е предвидено, некои можат да се издвојат пред некои подоцна, отколку што е погоре редоследно опишано. Исто така, некои активности можат да се изведат значително детално и обемно отколку што тоа со овој модел е препорачано, додека некои други групи на активности можат да се реализираат само површно или дури и можат да се прескокнат.

Според тоа, во рамките на организацискиот развој се случува некогаш да се изостане од креирање на визијата, бидејќи промените се премногу инкрементални, но затоа дијагнозата на состојбата, планирањето и организирањето на промените ќе биде секогаш развиена. На друга страна, во рамките на организацискатa трансформација креирање на визијата најчесто може да биде и прва фаза од процесот на управување, додека дијагнозата често, ќе следува по визијата и ќе биде имплементирана исклучително неформално.

11. Управување со човечки ресурси во мултинационалните компании

Специјалистите за човечки ресурси ги детерминираат бројот и видот на вработени кои ќе бидат потребни за организацијата во првите неколку години од работењето. Тие се одговорни за регрутирање нови вработени кои ќе ги заменат оние што си заминуваат. Исто така, вршат тренинг на персоналот, ја поттикнуваат продуктивноста на вработените и ја зголемуваат ефективноста на компанијата.

[67] Page, T., (1998). Diary of a change agent, Aldershot, Gower, p. 11

Разликата меѓу оние менаџери за човечки ресурси што работат на локално и на меѓународно ниво е во предизвикувачката работа која се состои од воспоставување рамнотежа помеѓу стратегискиот план на мултинационалната компанија со социјалната, политичката и легалната клима во земјата домаќин. Управувањето со човечки ресурси мора да е во согласност со стратегијата на организацијата, така што правилното управување со човечки ресурси ја максимира ефективноста на вработените.

Меѓународните менаџери на човечки ресурси треба да ги идентификуваат активностите кои се значајни за да се постигне успех низ целиот свет и да се специфицираат позициите што ќе ја преземат одговорноста за нивно извршување. Исто така, мора да бидат дефинирани техничките и функционалните способности за успех на овие позиции. Менаџерите на глобално ниво треба да им излезат во пресрет на сите промени и да се приспособат на локалната култура.

11.1 Менаџирање со мултиркултурни тимови

Основната структура на организациите ја сочинуваат групите. Компаниите своите вработени ги групираат во привремени или постојани работни групи, оддели, канцеларии, тимови, комисии или одбори. Некои групи имаат слаб квалитет на работа, некои одличен; некои се помалку, а некои повеќе продуктивни.

Продуктивноста на групата, или тимот, зависи од задачите, ресурсите и процесите, односно од ефективноста на mirnom и правилното употребување на ресурсите. Членовите на тимот меѓу себе се разликуваат според своето потекло, перспективи и искуство. Врз основа на нивното културно потекло, тимовите можат да бидат:

* Хомогени - членовите доаѓаат од една култура и комуницирањето е највообичаено;
* Токен тимови - каде само еден член припаѓа на друга култура. Овде обично организацијата се фокусира на искористување на неговиот потенцијал;
* Бикултурни тимови - членовите припаѓаат на две култури, при што оние кои се побројни, се подоминантни;

* Мултикултурни тимови - членовите имаат потекло од три или повеќе култури[68]

Факт е дека мултикултурните тимови носат најголем потенцијал на продуктивност, поради бројните перспектии и искуства кои членовите ги носат с себе. Но од друга страна, овие тимови имаат највеќе потешкотии да ги интегрираа своите знаења за остварување на организациона ефективност. Различните начини н однесување често водат до погрешно толкување на реакциите и потешко се постигнува договор.

Хомогените тимови полесно постигнуваат кохезивност, односно однесување на тимот како една целина. Мултикултурните тимови, пак, се соочен со проблеми како недопадливост, недоверба, стереотипизирање, стрес и друг негативни ефекти. Но нивните позитивни страни, како располагање со повеќе разновидни идеи, ограничено групно размислување и иновативноста, се доволен мотив за лидерите да ги фокусираат своите сили за интеграција на оваа културн разновидност во една синергична култура, која ке доведе со подобри перформанси и поголема ефикасност отколку кај другите видови на групи.

Според Nancy Adler (2002) единствен услов за успех на мултикултурните тимови е ефективното комуницирање. За таа цел, членовите треба да се способни да ја разберат перспективата на другите, да се реални, да знаат правилно да се изразуваат и да ги почитуваат договорените норми на интерактирање.Тоа може да се постигне доколку се исполнат неколку услови:

- Лидерот да ги бира вработените според способностите, а не според етницитет;
- Да се препознаат културните разлики помеѓу членовите за да се освестат стереотипите;
- Да се воспостави визија и цел на работењето;
- Распределба на моќта и на членовите според можноста да придонесат кон исполнување на задачата;
- Креирање на взаемна почит;

[68] Adler, N.J. (2002), *International Dimensions o f Organizational Behavior, 4e.* Canada: South-Western, p.139.

- Фидбек за перформансите, тимски и одделно на секој член.[69]

Иако мултикултурните тимови имаат најголем продуктивен потенцијал, дали тие ќе ја достигнат својата полна ефикасност ќе зависи од способноста на менаџментот да ги искористи позитивните фактори на мултикултурализмот, преку координација на научените однесувања на индивидуите.

11.2 Кодекс на однесување - следење на практиките на менаџментот на човечките ресурси во земјата домаќин

Во литературата на интернационалниот менаџмент на човечките ресурси е истакната потребата да се следат практиките за менаџментот на човечките ресурси што се користат во земјата домаќин. Ова е уште поважно во случаи на прекугранични сојузи: многу мултинационални компании, особено во текстилната индустрија, индустријата за облека и обувки и други индустрии за стоки за широка потрошувачка, како што се електрични добра, не воспоставуваат сопствени производствени операции. Се наметнува клучно прашање во управувањето со меѓународниот синџир на снабдување дека се исполнети стандардите за квалитет. Сепак, особено за мултинационални компании со добро познати брендови, како што се најголемите *Nike, Levi Strauss, Benetton, Reebok* и *Adidas*, предизвик за управувањето е реакцијата на нивните западни потрошувачи на практиките за вработување што ги користат нејзините подружници во земји како Индија, Кина, Турција, Индонезија, Салвадор, Хондурас, Доминиканската Република и Филипините. Различни мултинационални компании се обвинети за одобрување на работни практики, како што се злоупотреба на детски труд, долго работно време за минимална плата и небезбедно работење во околности - услови што не би биле дозволени во нивните матични земји. Јавните протести во 90-тите години резултираа со различни активности на владите, Обединетите нации и невладини организации да се обидат да

[69] Adler, N.J. (2002), *International Dimensions of Organizational Behavior, 4e.* Canada: South-Western, p.152.

спроведат кодекси на однесување, кои ќе важат за подружниците и нивните мултинационални партнери.[70]

Некои мултинационални компании со корпоративна репутација и вредни брендови брзо ги воведоа своите сопствени кодекси на однесување. Овие кодекси на однесување вклучуваат, на пример, прифатливи услови за работа, без злоупотреба на детски труд и минимални плати. Сега постои универзален стандард, сличен на стандардот за квалитет SO 9000, наречен Социјална одговорност 8000, чии принципи се извлечени од конвенциите на Организацијата на Обединети нации за човекови права.[71]

Во прв момент, со кодексот на однесување требаше да се одговори едноставно на прашањата со односите со јавноста, но тековната примена се покажа како тешка.

Улогата на менаџментот на човечки ресурси поврзан на глобален кодекс на однесување го вклучува следново:

- Изготвување и прегледување на кодекси на однесување;
- Спроведување анализа на трошоци и придобивки за надгледување на усогласеноста на вработените и релевантни партнери во групацијата;
- Потребата за обука на сите вработени во групацијата за елементи на кодексот на однесување;
- Проверка на перформансите и системите за награди, ги зема предвид одделот за усогласеност, за следење на имплементираниот кодекс на однесување.

12. Интеркултурен менаџмент

Не е изненадување што различни прашања поврзани со културата или традициите го поттикнуваат однесувањето на група луѓе кои припаѓаат на дадена нација или култура. Ова станува очигледно кога различни луѓе од различно културно потекло од една од 194-

[70] Doh, J.P. & Gay, T.R., (2004). *Globalization and Corporate Social Responsibility: How Nongovernmental Organizations Influence Labor and Environmental Codes of Conduct*, Management International Review, 44 (2): 7—29.

[71] Bettcher, K.E., Deshpande, R., Margolis, J.D. & Paine, L., (2005). *Up to Code: Does Your Company s Conduct Meet World-class Standards*? Harvard Business Review: 122—33.

те земји во светот се ставени во работни или деловни односи, па оттука треба да биде земени во предвид при стратешкото планирање на една глобална компанија или компанија која се стреми да биде глобална.

Интеркултурниот менаџмент е резултат на прогресивната глобализација процеси и се одвива кога една организација се соочува со културни разлики внатре или надвор. Гребликет и Даугилин тврдат дека интеркултурниот менаџмент е менаџмент кој ги зема предвид и ги премостува културните разлики меѓу вработените во една организација и првенствено е насочен кон подобрување на комуникацијата во рамките на компанијата и во нејзините односи со меѓународната средина.

Според Џорџ, Булаџ и Истратие[72] интеркултурниот менаџмент може да се опише како комбинација на знаење, увиди и вештини кои се неопходни за адекватно справување со национални и регионални култури и разлики меѓу културите на неколку нивоа на управување во и помеѓу организациите. Во денешно време, интеркултурниот менаџмент е првенствено насочен кон создавање и одржување на работна средина која ги вреднува двете сличности и разликите на поединечните вработени за да можат сите да ги исполнат нивниот потенцијал преку ангажирање во постигнувањето на корпоративните цели и стратегии. Интеркултурниот менаџмент претпоставува дека вработените од различни културни средини можат да ги донесат своите идеи, согледувања, и искуства на организацијата, што ќе се претвори во повеќе продуктивна тимска работа и поквалитетни производи и услуги.

Затоа, интеркултурниот менаџмент може да се дефинира како збир на принципи и алатки кои на поединците и компаниите им нудат интеркултурни решенија што водат до поголема ефикасност во меѓународната процес на интеграција, преговори, продажба, работни активности и комерцијални односи со луѓе или компании од различни земји и култури.

Интеркултурната компетентност се рефлектира во способноста да се препознае, почитување, вреднување и продуктивно користење - во себе и другите – културни услови

[72] Agnieszka, K., (2022). Intercultural Management asan Important Aspect of Modern Managers' Work: Educational Challenges, Jesuit University Ignatianum in Krakow, Poland

и детерминанти во согледувањето, проценувањето, чувството и дејствувањето со цел да се создаде меѓусебна адаптација, толеранција на некомпатибилности и развој кон синергистички форми на соработка, заеднички живот и ефективни модели на ориентација со почит. за толкување и обликување на светот. Во во случај на менаџери кои работат во средина на културни разлики, нивните меѓукултурни компетенции имаат значително влијание врз управувањето со мултикултурните тимови и нивниот успех или неуспех.

Интеркултурниот менаџмент промовира добри односи меѓу вработени, негува соодветен пристап кон клиентите и добавувачите од други земји, помага во преговорите меѓу вработените од различни култури, го олеснува разбирањето на различните културни вредности и презентира решенија за проблемите генерирани од различни практики и начини на работа или тргување. Во овој поглед, адаптација, агилноста и културната флексибилност не се само компетенции од витално значење за менаџери кои работат за глобални компании, но исто така стануваат незаменливи квалитети во деловниот свет и во работните односи.

Со стекнување на вистинските интеркултурни компетенции, вработените и менаџерите во компанијата ќе бидат подобро подготвени да се соочат со предизвиците што ги носи глобализацијата. Интеркултурниот менаџмент е уметност да се знае како да се работи со луѓе од други култури. Во денешно време, кога глобалните компании работат на странски пазари и во различен културен контекст, за да бидат успешни, тие мора прво да разберат нов културен контекст, а потоа да ги прилагоди своите операции на него.

Според Елашмави и Харис[73] новиот глобален пазар ќе биде не само меѓународен, туку и високо интеркултурен. Разбирливо, меѓународниот менаџмент во иднина исто така- или дури и особено интеркултурниот менаџмент апсолутно ќе биде потреба.

12.1 Важност на интеркултурниот менаџмент

[73] Agnieszka, K., (2022). Intercultural Management asan Important Aspect of Modern Managers' Work: Educational Challenges, Jesuit University Ignatianum in Krakow, Poland

Интеркултурниот менаџмент се обидува да испита експлицитно интеракциите на вработените означени со национални култури и/или различни организациски култури. При опишувањето и споредувањето на карактеристични однесувања на една култура, теоретичари имаат амбиција да ги намалат недоразбирањата во со цел дури и да придонесе за подобра соработка поголема деловна продуктивност. Во овој контекст, интеркултурниот менаџмент се гледа како менаџмент форма способна да го знае постоењето на различни култури, да се интегрираат вредностите на кои овие култури во извршувањето на различни деловни функции и комбинираат преземање на културно чувствителни со целокупната стратешки императиви. Улогата на интеркултурниот менаџер во никој случај не е лесен, но сепак нуди уметност на управување друга димензија и поинаква предизвик кој мора да се исполни за да човечкото елементи на организациите да успеат.

Во областа на меѓународниот менаџмент, важно е да се знаат обичаите и културните кодови на соговорници, каде постојат културни разлики.. Всушност, различни култури ретко ги имаат истите системи на референци, и следствено на тоа потребно е време да се разберат и сфатат нивните значења. Затоа е важно да се препознаат разликите пред да се започнат преговори со странски партнер.

Соочени со глобализацијата на пазарите и конкуренцијата, компаниите се принудени да ги преиспитаат своите меѓународни развојни стратегии со избирање да бидат поблиску до своите конкуренти за да бидат меѓу светските лидери во нивната индустрија. Меѓутоа, на перформанси постигнати преку извршените операции доживувајќи силни разлики, особено поради управувањето со културни и организациски разлики помеѓу поврзани ентитети.Гертсуз[74] семиотичкиот концепт на кулура го смета како смета систем на значења и „семантички инвентар“ преку кои луѓето комуницираат, овековечуваат и го развиваат своето знаење. Овој пристап го нагласува колективниот и комуникативниот карактер на културата. Се формираат концептите и нивните значења во рамките на една компанија во контекст на „мрежа на идеи“. Поединците на едно општество колективно припишуваат значења на живата реалност; станува свет на

[74] Hanan G., (2015). Intercultural management: theories, tools and factors of success. International Journal of Management and Applied Science, ISSN: 2394-7926

претстави кои формираат културен систем, „ткиво на значења“,и развои комуникација. Создава дефиниции и заеднички контекст кој им овозможува на поединците да толкуваат „правилно“ симболи и знаци. Во истиот контекст, правилата за толкување се споделени, валидни во рамките на а повеќе или помалку широка општествена целина, што олеснува трговија и труд.

Исклучително е важно да се биде во можност да се оцени интеркултурните компетенции на вработените во која било институција. За да се направи тоа, постојат неколку услови ; треба да се воспостави самодијагностика, вклучените страни мора да ја дефинираат неговите мулти/интеркултурни цели, вклучување на учење јазик, код на етика и постоење на интеракција помеѓу фокус и контекст, како и адаптација која е од суштинско значење.

Три нивоа ја карактеризираат интеркултурната компетентност[75]: емоционално, когнитивно и бихејвиорално, кое резултира со исконски концепт на „крос-културна адаптација“ врз основа на суштински фази за поединецот во неговата професионални активности како дијагностички, односи и конфронтација.

МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Заради поголема јасност и прегледност на истражувањето користевме соодветна методологија со аргументирање на оправданоста на самото истражување. Во тој поглед се поставени предметот и целите на истражувањето, хипотетска рамка, како и објаснување на методите што се користени за собирање и обработка на добиените податоци.

[75] Hanan G., (2015). Intercultural management: theories, tools and factors of success. International Journal of Management and Applied Science, ISSN: 2394-7926

Проблем, цел и задачи на стражувањето

Проблем на ова истражување е проучување на важноста на мултикултурализмот во интернационалниот менаџмент и управувањето со мултикултурна работна средина. Синтетизирањето на добиените податоци ќе овозможи една солидна основа за давање на свој придонес во поглед на креирање интернационален менаџмент на човечки ресурси и управувањето со мултикултурна работна средина.

Како основна ***цел*** на ова истражување се наметнува потребата од согледувањето на влијанието на комуникацијата и важноста на управувањето со мултикултурна работна средина и интернационалниот менаџмент.

Покрај основната цел на емпириското истражување, соодветно ги поставивме и следните задачи, кои ќе претставуваат нејзино покомплексно опфаќање:

- Да се утврди колку од вработените се запознаени со важноста на интернационалниот менаџмент
- Да се утврди колку од вработените поседуваат вештини и способности за мултукултурен дијалог и работа во мултикултурна работна средина
- Да се утврди колку вработените се поттикнуваат за соработка, доверба, почитување на различностите, активно сочувствување, посветеност кон колективната добросостојба, заштита и зајакнување на културниот идентитет
- Да се утврди колку лидерите во организацијата во мултикултурна средина се ангажираат за поттикнување на дискусии, преговарања, мотивација на вработените
- Да се утврди колку од вработените поседуваат вештини за управување со мултикултурна работна средина

Истражувачки хипотези

Генерална истражувачка хипотеза: Културата е клучен концепт во меѓународниот менаџмент кое се фокусира на управување со културните разлики меѓу

поединците во организациите, како и правење на споредби меѓу организации во различни географски поставки. Па од тука ја поставуваме генералната хипотеза дека: „**Важноста на управувањето со мултикултурна работна средина е клучен елемент за ефикасен и ефективен интернационален менаџмент на човечки ресурси**“ .

За реализирање на оваа хипотеза, потребно е да се земат предвид следниве посебни хипотези:

Посебна хипотеза А: Постојаното поттикнување на соработка помеѓу вработените, довербата, почитувањето на различностите, активното сочувствување, посветеност кон взаемното разбирање има влијание за успешно управување со мултикултурна работна средина.

Поединечна хипотеза А1: Поттикнување на соработката на лидерот со своите вработените има влијание на управувањето со мултикултурализмот

Поединечна хипотеза А2: Довербата на лидерот со своите вработените има влијание на управувањето со мултикултурна работна средина

Поединечна хипотеза А3: Почитувањето на различностите помеѓу вработените се од големо значење при управувањето со мултикултурна работа средина

Поединечна хипотеза А4: Активното сочувствување помеѓу вработените е еден фактор кој има влијание при управувањето со мултикултурна работа средина

Потхипотеза А5: Посветеноста кон взаемното разбирање е од големо значење при управувањето со мултикултурна работна средина

Посебна хипотеза Б: Окружувањето има влијание врз вработените при извршување на работните задачи

Поединечна хипотеза Б1: Окружувањето има значајно влијание за тоа како ќе се извршат задачите во една мултикултурна работа средина

Посебна хипотеза В: Лидерските способности се клучен елемент за создавање на ефикасна работна средина во мултикултурна заедница

Поединечна хипотеза B1: Улогата на водачот во создавањето на ефикасна работна средина во мултикултурните заедници е важен инструмент кој преку вештините и способностите на водачот станува алатка за поврзување на комплексната мултикултурна работна средина.

Поединечна хипотеза B2: Важноста на лидерската умешност кој се справува со мозаикот од карактеристики на луѓето во организацијата, со нивните можности, со сопствените емоционални и интелектуални капацитети, како и со луѓето кои се дел од опкружувањето.

Варијабли на истражувањето

Во истражувањето ги дефиниравме следниве варијабли:

- **Независна варијабла**: способноста и вештините на лидерот, опкружувањето во кое вработените ги извршуваат работните задачи, взаемната соработка помеѓу вработените; соработката на лидерот со вработените;
- **Зависна варијабла**: мотивацијата на вработените за управување со мултикултурна средина

Методи кои ќе се користат во емпириското истражување

Во трудот се употребени научни методи кои се применуваат во општествените науки. Покрај теоретските истражувања, се применети аналитичкиот, синтетичкиот, компаративниот и статистички метод. За подобро разбирање се применети и хипотетични примери. При изработка на трудот се применети и други методолошки постапки, кои резултираат како во теоретски, така и во практични сознанија. Од методите за истражување е применет методот на набљудување и методот на испитување.

Примерок

Во истражувањето се опфатени вработени од СМХ Солушон ДООЕЛ.

Мерни инструменти

Ова истражување е подложено на испитување преку мерни инструменти – прашалник наменет за општи прашања кои ќе бидат важни за управувањето со мултикултурна средина и интернационален ХР.

Прашалникот кој е искористен е соодветен на потребите на истражувањето и адаптиран според популацијата која ќе биде испитувана во организацијата.

Постапка

Емпириското истражување, според предвидениот студискиот проект, е спроведено на територијата во Република Северна Македонија. А истото е спроведено во период на месец Јули/Август, 2022 година.

Статистичка обработка на податоците

Податоците кои ќе се добијат од истражувањето, понатаму ќе бидат подложени на обработка со примена на истражувачки техники и статистичка обработка.

Резултати од емпириското истражување

Добиените резултати од спроведеното истражување се табеларно и графички прикажани поединечно за сите прашања како и поединечно толкување за сите прашања.

Од вкупно 108 анкетирани лица, 4 од нив се тим лидери а 1 е менаџер.

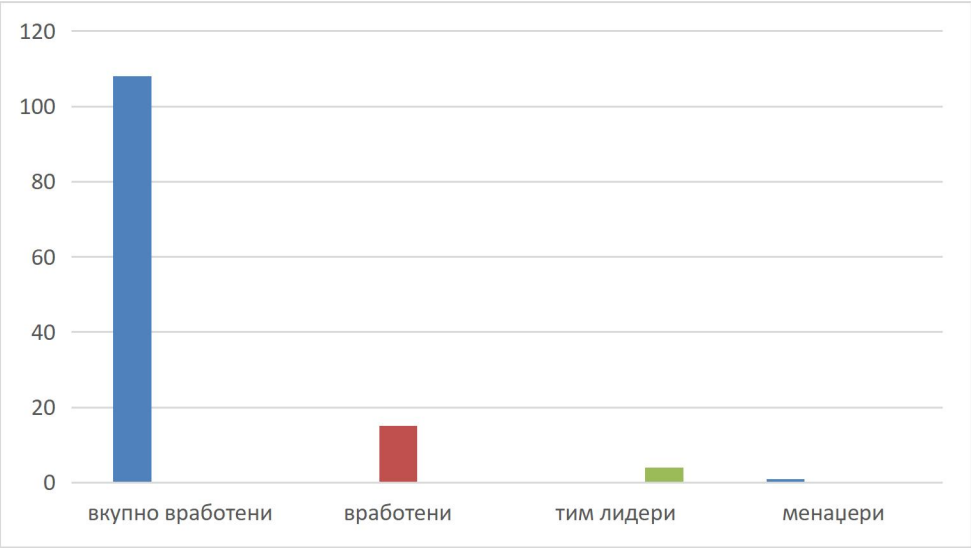
Табела 2. Структура на анкетирани лица

Table 2. Structure of surveyed persons

Вкупно анкетирани	**108**	**100%**
Вработени	103	95%
Тим лидери	4	4%
Менаџери	1	1%

Графикон 1. Структура на анкетирани лица

Chart 1. Structure of surveyed persons



Истражувањето е направено на три групи на испитаници и тоа вработени, тим лидери и менаџер, на кои што беше доставен ист прашалник со цел да ги видиме различните гледишта и одговори од аспект на вработени, менаџер и тим лидери.

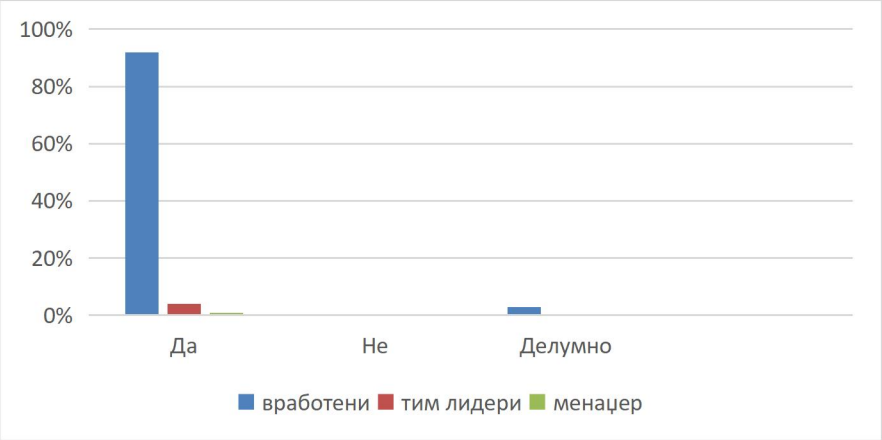
Анализата која е добиена ќе придонесе за важноста на управувањето на една компанија особено на управувањето со мултикултурна работна средина и за тоа колку е важен интернационалниот менаџмент за ефикасно и ефективно извршување на работните задачи во една ваква средина од страна на тим лидерите, менаџерот како и сите вработени.

Интернационалниот менаџмент е критична област за секој вработен поради глобализацијата во денешно време, тоа е всушност светски феномен со кој земјите од

светот се повеќе стануваат поврзани. Прво прашалникот го започнавме со прашањето ***„Дали мислите дека доволно добро сте запознаени со важноста на интернационалниот менаџмент?“*** за да добиеме информации за тоа колку од вработените знаат за интернационалниот менаџмент и неговата важност. Резултатите се претставени табеларно и графички.

Графикон 2. Графички приказ на прашањето: *„Дали мислите дека доволно добро сте запознаени со важноста на интернационалниот менаџмент?“*

Chart 2. Graphic representation of the question: "Do you think you are sufficiently familiar with the importance of international management?"



Табела 3. Табеларен приказ на прашањето: *„Дали мислите дека доволно добро сте запознаени со важноста на интернационалниот менаџмент?“*

Table 3. Tabular presentation of the question*: "Do you think you are sufficiently familiar with the importance of international management?"*

	Вработени		Тим лидери		Менаџери		Вкупно	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Да	100	92%	4	4%	1	1%	105	97%
Не	0	0	0	0%	0	0%	0	0
Делумно	3	3%	0	0%	0	0%	3	3%

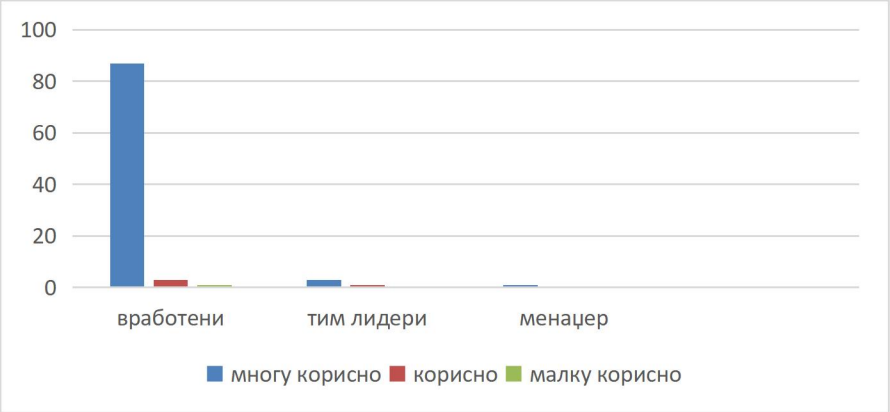
Вкупно	103	95%	4	4%	1	1%	108	100%

Според добиените податоци и обработените резултати може да се забележи дека најголем број од вработените во компанијата знаат што е интернационален менаџмент и добор се запознаени со неговото значење.

Работењето во мултикултурна работна средина може на вработените да им обезбеди поинаква и нова перспектива за решавање на проблеми, донесување одлуки како и зајакнување на креативноста. Колку од вработените ја оценуваат мултикултурната работна средина како корисна за нив и нивниот понатамошен развој во кариерата испитавме со прашањето „*Како ја оценувате корисноста на работното искуство во мултикултурна средина за понатамошниот развој на вашата кариера?“*

Графикон 3. Графички приказ на прашањето: „*Како ја оценувате корисноста на работното искуство во мултикултурна средина за понатамошниот развој на вашата кариера?“*

Chart 3. Graphic representation of the question: "How do you evaluate the usefulness of work experience in a multicultural environment for the further development of your career?“



Табела 4. Табеларен приказ на прашањето: „*Како ја оценувате корисноста на работното искуство во мултикултурна средина за понатамошниот развој на вашата кариера?“*

Table 4. Tabular representation of the question: "How do you evaluate the usefulness of work experience in a multicultural environment for the further development of your career?“

	Вработени		Тим лидери		Менаџери		Вкупно	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Многу корисно	95	87%	3	3%	1	1%	99	91%
Корисно	3	3%	1	1%	0	0	4	4%
Малку корисно	5	5%	0	0	0	0	5	10%
Вкупно	108	95%	4	4%	1	1%	108	100%

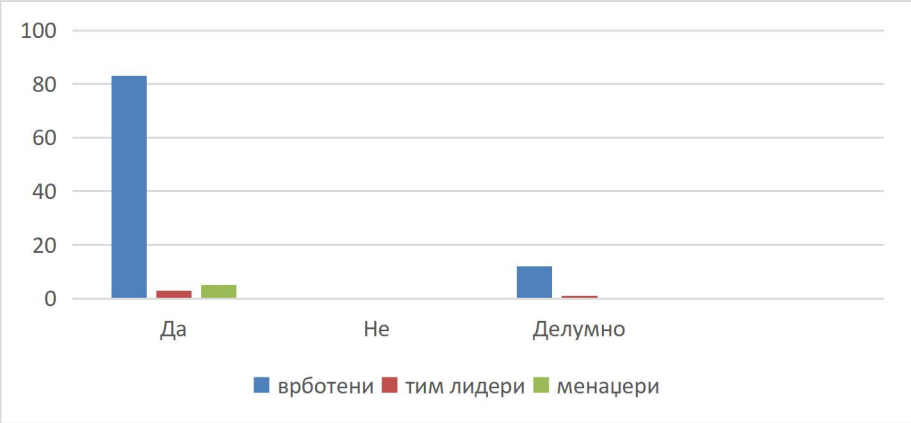
Од добиените резултати најголем број од испитаниците се сложуваат дека работата во една мултикултурна средина ќе придонесе и придонесува за нивната кариера и ја гледаат како корисна за понатамошен професионален развој.

Со оглед на почитување на различностите како еден концепт и филозофија на животот е клучна вредност што треба да се промовира во една мултикултурна заедница, па затоа сите вработени кои се дел од такво опкружување треба да ги надминат бариерите на комуникација, предрасуди, стереотипи, дискриминација и.т.н. За тоа колку тука се

почитуваат тие вредности и разлики и колку тоа им придонесува за успешно спроведување и извршување на работните задачи е прикажано со следниот графички и табеларен приказ на нашето следно прашање:

Графикон 4. Графички приказ на прашањето: „*Почитувањето на различностите, активното сочувствување, посветеноста кон взаемно разбирање има влијание за успешно извршување на работните обврски и успешно управување во една мултикултурна работна средина?*“

Chart 4. Graphic representation of the question: "*Respect for diversity, active compassion, commitment to mutual understanding has an impact on successful performance of work duties and successful management in a multicultural work environment?*"



Табела 5. Табеларен приказ на прашањето: „Почитувањето на различностите, активното сочувствување, посветеноста кон взаемно разбирање има влијание за успешно извршување на работните обврски и успешно управување во една мултикултурна работна средина?“

Table 5. Tabular representation of the question: "Respect for diversity, active compassion, commitment to mutual understanding has an impact on successful performance of work duties and successful management in a multicultural work environment?"

	Вработени		Тим лидери		Менаџери		Вкупно	
	n	%	N	%	n	%	n	%
Да	90	83%	3	3%	1	1%	94	87%
Не	0	0	0	0	0	0	0	0
Делумно	13	12%	1	1%	0	0	14	13%
Вкупно	103	95%	4	4%	1	1%	108	100%

Од самиот графички приказ, и претставената табела може да се забележи и заклучи дека најголем број од нашите испитаници одговориле со позитивен одговор Да (87%) односно 94 од вкупно 108 испитаници. Со тоа може да се каже дека најголем дел од различностите, посветеноста кон взаемно разбирање помеѓу вработените има влијание врз извршување на дадените работни обврски.

Работењето во мултикултурна работна средина може да биде стресно па затоа секој треба да се чувствува почитуван и разбран. Кога се работи во мултикултурна работна средина се доживува различен пристап кон времето, информациите, планирањето, одлучувањето, решавањето на конфликти и развивањето на мотивација. За сето тоа да се оствари од голема важност е соработката помеѓу сите вработени со цел сите задачи да бидат успешно и навремено завршени. За тоа следното прашање што го поставивме гласи: „***Дали сте во постојана соработка со Вашите колеги со цел успешно да се справите и да ги извршите вашите работни задачи?“***

Графикон 5. Графички приказ на прашањето: *Дали сте во постојана соработка со Вашите колеги со цел успешно да се справите и да ги извршите вашите работни задачи?“*

Chart 5. Graphic representation of the question: *Are you in constant cooperation with your colleagues in order to successfully handle and perform your work tasks?"*



Табела 6. Табеларен приказ на прашањето: *Дали сте во постојана соработка со Вашите колеги со цел успешно да се справите и да ги извршите вашите работни задачи?“*

Table 6. Tabular representation of the question: *Are you in constant cooperation with your colleagues in order to successfully handle and perform your work tasks?"*

	Вработени		Тим лидери		Менаџери		Вкупно	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Да	100	92%	3	3%	1	1%	104	96%
Не	0	0%	0	0	0	0%	0	0
Делумно	3	3%	1	1%	0	0%	4	4%
Вкупно	103	95%	4	4%	1	1%	108	100%

Од дадените одговори, соработката помеѓу вработените е на високо ниво во однос на тоа што најголем број имаме испитаници кои дале позитивен одговор (96%) односно 104 од вкупно 108 испитаници. Мал број е на оние кои одговориле до Делумно (4%) или само 4 го дале тој одговор.

Постои широк опсег на потенцијални конфликти кои се манифестираат преку различни феномени, како што е појавата на несогласување помеѓу различни групи, па дури и во рамките на групата. Ваквите загрижувачки ситуации може да доведат до услови на нестабилност, што последователно може да го попречи постигнувањето на поставената цел во една организација. Затоа, од голема значајност за една организација е вработените меѓусебе да имаат взаемно разбирање со цел успешно управување со мултикултурна работна средина.

Добиените резултати по основ на прашањето: „***Дали според Вас, посветеноста кон взаемно разбирање е од големо значење при управувањето со мултикултурна***

работна средина?“ се претставени подолу, а со тоа ќе добиени јасна слика за мислењето на вработените за истото.

Графикон 6. Графички приказ на прашањето: „*Дали според Вас, посветеноста кон взаемно разбирање е од големо значење при управувањето со мултикултурна работна средина?“*

Chart 6. Graphic representation of the question: "Do you think commitment to mutual understanding is of great importance in managing a multicultural work environment?"



Табела 7. Табеларен приказ на прашањето: „*Дали според Вас, посветеноста кон взаемно разбирање е од големо значење при управувањето со мултикултурна работна средина?“*

Табле 7. Tabular representation of the question: "*Do you think commitment to mutual understanding is of great imporance in managing a multicultural work environment?"*

	Вработени		Тим лидери		Менаџери		Вкупно	
	N	%	n	%	n	%	N	%
Да	80	74%	2	2%	1	1%	83	77%
Не	0	0	0	0	0	0	0	0
Делумно	23	21%	2	2%	0	0	25	23%
Вкупно	103	95%	4	4%	1	1%	108	100%

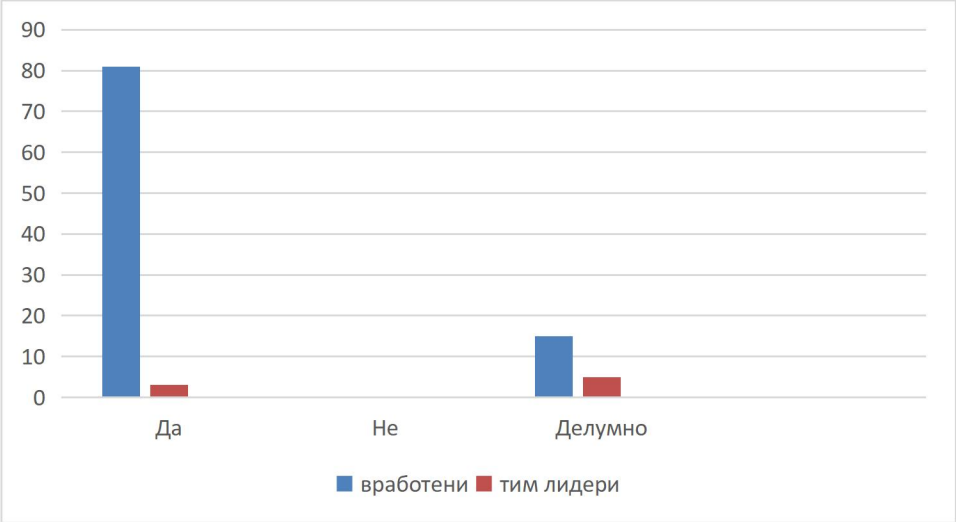
Потребен е поголем степен на културна чувствителност за да се одговори на предизвикувачките прашања претставени од потенцијалот за конфликт во рамките на мултикултурна заедница. Потребно е стратешки да се пристапи кон заемното прифаќање на мултикултурализмот. Како таква, постои и особена амбиција да се создаде свест во однос на одржувањето на мултикултурните односи. При обработка и анализа на

резултатите во организацијата може да се забележи дека најголем број од сите испитаници (77%) велат дека взаемното разбирање е од големо значење за организацијата за да има успешно управување со мултикултурна работна средина. Само мал дел од сите 108 испитаници, или (23%) на истото прашање одговориле со Делумно.

Управувањето со различностите е новиот тип на управување неодамна зпочна да се појавува и применува во науката. Тоа се однесува на употребата на специфични политики и програми за промовирање на вклучување на вработени од различни мултикултурни средини. За да можат вработените да се чувствуваат пријатно и да ги извршуваат своите задачи ефикасно и ефективно, менаџерот треба да им ја пружи целата поддршка за изведување на истите. На прашањето: **„Дали лидерот/менаџерот во Вашата организација Ви ја дава неговата поддршка за ефикасно и ефективно остварување на целите како во една муликултурна средина?“** добиените резултати се следниве:

Грфикон 7. Графички приказ на прашањето: „Дали лидерот/менаџерот во Вашата организација Ви ја дава неговата поддршка за ефикасно и ефективно остварување на целите како во една муликултурна средина?“

Graphic 7. Graphic representation of the question: "Does the leader/manager in your organization give you his support for efficient and effective achievement of goals as in a multi-cultural environment?"



Табела 8. Табеларен приказ на прашањето: „Дали лидерот/менаџерот во Вашата организација Ви ја дава неговата поддршка за ефикасно и ефективно остварување на целите како во една муликултурна средина?“

Table 8. Tabular representation of the question: "Does the leader/manager in your organization give you his support for efficient and effective achievement of goals as in a multi-cultural environment?"

	Вработени		Тим лидери		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да	87	81%	3	3%	90	84%
Не	0	0%	0	0%	0	0%
Делумно	16	15%	1	1%	17	16%
Вкупно	103	96%	4	21%	107	100%

Според нашите испитаници, и нивните добиени одговори може да се забележи дека вработените имаат поддршка од менаџерот по основ на обработените резултати каде

(84%) од испитаниците дале позитивен одговор, со одговор Не немаме испитаници и (16%) имаме испитаници кои одоговориле со Делумно, а тоа придонесува за ефикасно и ефективно извршување на зададените задачи и остварување на поставените цели во оганзиацијата.

На речиси слично прашање „Дали Вие како менаџер ја давате Вашата поддршка на вработените за ефикасно и ефективно остварување на целите во една мултикултурна

работа средина?“ поставено на менаџерот добивме потврден одговор, односно менаџерот го дал одоговор Да.

Сочувствувањето помеѓу вработените, и чувството на вработените да се стават на местото на своите соработници е од големо значење особено доколку се работи во мултикултурна работна средина. Тоа ќе придонесе секој од вработните во организацијата да си ги изврши успешно своите задачи. На прашањето поставено на вработените и тим лидерите „ Дали според Вас, сочувствувањето помеѓу вработените Ви помага успешно да ги извршите Вашите работни задачи?“ за поголема прегледност резултатите се претставени графички и табеларно:

Грфикон 8. Графички приказ на прашањето: „Дали според Вас, сочувствувањето помеѓу вработените Ви помага успешно да ги извршите Вашите работни задачи?“

Graphic 8. Graphic representation of the question: " In your opinion, does empathy between employees help you to successfully complete your work tasks?"



Табела 9. Табеларен приказ на прашањето: „Дали според Вас, сочувствувањето помеѓу вработените Ви помага успешно да ги извршите Вашите работни задачи?“

Tabel 9.Tabular representation of the question: " In your opinion, does empathy between employees help you to successfully complete your work tasks?"

	Вработени		Тим лидери		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да	98	91%	1	1%	99	92%
Не	0	0%	0	0%	0	0%
Делумно	5	5%	3	3%	8	8%
Вкупно	103	96%	4	4%	107	100%

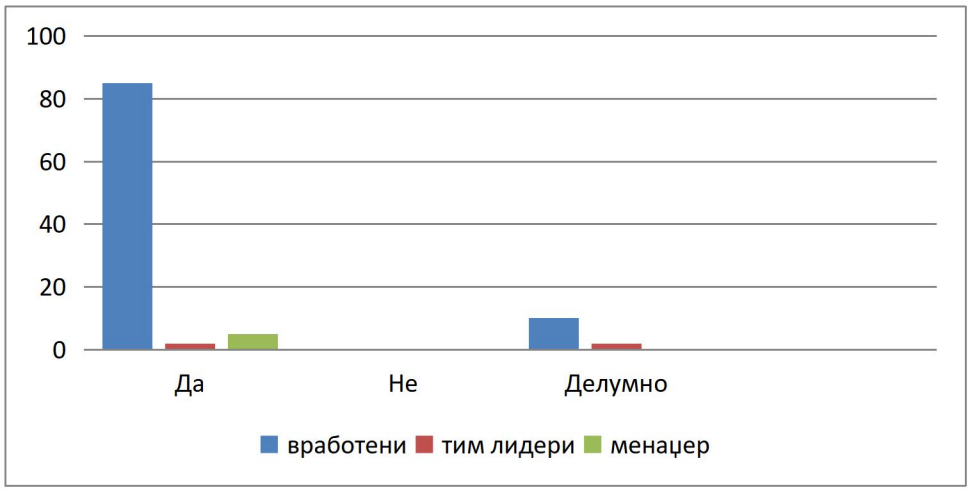
Она што го согледавме и што го добивме од нашите испитаници е дека во организацијата вработените меѓусебе сочувствуваат еден со друг, ги разбираат различните културни вредности а со тоа создаваат една средина каде секој од нив ќе може успешно да ги изврши зададение задачи. Ова се потврдува според добиените резултати каде најголем број од испитаниците (92%) одговориле со Да, а (8%) дале одговор Делумно.

За современите лидери е сè поважно да ја негуваат културна интелигенција - тоа е способност да се поврзуваат со луѓе од различни култури. Почетна точка за менаџерите кои сакаат своите вработени да бидат успешни во својата работа е кај нив да ја развиваат сочувствувањето меѓу нив. За таа цел на менаџерот како на вработените го поставивме сличното прашање: **Дали според Вас, сочувствувањето помеѓу вработените успешно помага да се извршат работните задачи?“** на кое прашање добивме позитивен одговор односно Да.

Прифаќањето на различноста на работното место е важно, бидејќи го зголемува базенот на таленти и носи нови идеи, перспективи и вештини во работната сила. Едноставно кажано, поголема разновидност значи поголема деловна живост па затоа од голема важноста е почитувањето на различностите на работното место. Следново прашање „**Во средината во која работите различностите кои се појавуваат помеѓу вработените постојано се почитуваат од страна на вработените?“** го поставивме на сите испитаници а резултатите се следни:

Графикон 9. Графички приказ на прашањето: Во средината во која работите различностите кои се појавуваат помеѓу вработените постојано се почитуваат од страна на вработените?“

Chart 9. Graphic representation of the question: In the work environment in which the differences that appear between employees are constantly respected by employees?



Табела 910 Табеларен приказ на прашањето: Во средината во која работите различностите кои се појавуваат помеѓу вработените постојано се почитуваат од страна на вработените?“

Table 10. Tabular representation of the question: In the work environment in which the differences that appear between employees are constantly respected by employees?

	Вработени		Тим лидери		Менаџери		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Да	92	85%	2	2%	1	1%	95	88%
Не	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Делумно	11	10%	2	2%	0	0%	13	12%
Вкупно	103	95%	4	4%	1	1%	108	100%

Најголем број од сите наши испитаници (88%), одговориле дека различностите се почитуваат во средината каде што работат, со негативен одговор немаме ниту еден додека (12%) одговориле со Делумно.

Со доаѓањето на глобалните пазари и промените во меѓународните комуникациски способности, организациите мора да препознаат дека нивната околина драматично се

менува особено во однос на мултикултурните работни места. Претпоставките, верувањата, вредностите, интересите, потребите и целите на луѓето се обликувани од културата на која тие припаѓаат, така што тие веројатно се прилично длабоко вкоренети. Кога станува збор за работа во една мултикултурна работа средина, од големо значење е почитувањето и разбирањето на различностите кои се појавуваат меѓу вработените во една организација. Нашата прва поставена потхипотеза **„Постојаното поттикнување на соработка помеѓу вработените, довербата, почитувањето на различностите, активното сочувствување, посветеноста кон взаемното разбирање има влијание за успешно управување со мултикултурна работна средина“** се потврдува според добиените резултати на претходно обработените прашања, на кои наидовме на најголем број позитивни одговори.

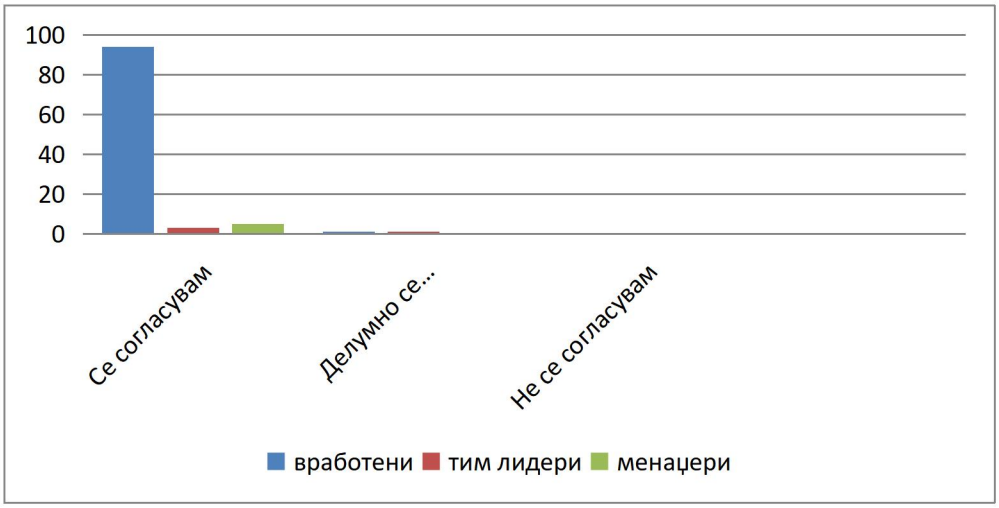
Средината, контекстот и околината со карактеристиките кои вршат позитивно влијание врз секое човечко суштество, со цел да се произведат нови знаења со кои ќе се поттикне креативноста и творештвото со индивидуална работа, групно, во тимови, во рамки на една организација и во соработка со другите. Како друг значаен фактор за успешно работење во мултикултурна работа средина го поставивме окружувањето во кое се работи, па од тука ја поставивме нашата следна потхипотеза **“Окружувањето има влијание при извршување на работните задачи“,** која што ќе ја потврдиме или пак отфрлиме според резултатие кои се добиени на следниве прашања.

Луѓето не секогаш гледаат очи во очи, и може да се појават многу работи за кои вработените едни со други не би се согласиле. Правилниот редослед за извршување на некој проект, најдобриот начин за решавање на проблемот или разликата во стилот на работа се едни од проблемите со кои вработените може да се соочат. Сепак треба да се има во предвид дека секој има различна перспектива и поглед на извршување на одредена задача. Важно за вработените е да разберат дека комуникацијата е важна, и треба да се почитуваат тие различности кои се појавуваат за да се оствари една пријатна средина за извршување на задачите.

Следниве прикажани резултати се на прашањето: „**Почитувањето на различностите помеѓу вработените се значајни за градење на една работна средина во која работните задачи ќе се извршуваат непречено?“**

Графикон 10. Графички приказ на прашањето „Почитувањето на различностите помеѓу вработените се зачајни за градење на една работна средина во која работните задачи ќе се извршуваат непречено?“

Chart 10. Graphic representation of the question "Respecting the differences between employees is essential for building a work environment in which work tasks will be performed smoothly?"



Табела 11. Табеларен приказ на прашањето „Почитувањето на различностите помеѓу вработените се значајни за градење на една работна средина во која работните задачи ќе се извршуваат непречено?“

Table 11. Tabular representation of the question "Respecting the differences between employees is essential for building a work environment in which work tasks will be performed smoothly?"

	Вработени		Тим лидери		Менаџер		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Се согласувам	102	94%	3	3%	1	1%	106	98%
Делумно се согласувам	1	1%	1	1%	0	0%	2	2%
Не се согласувам	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Вкупо	103	95%	4	4%	1	1%	108	100%

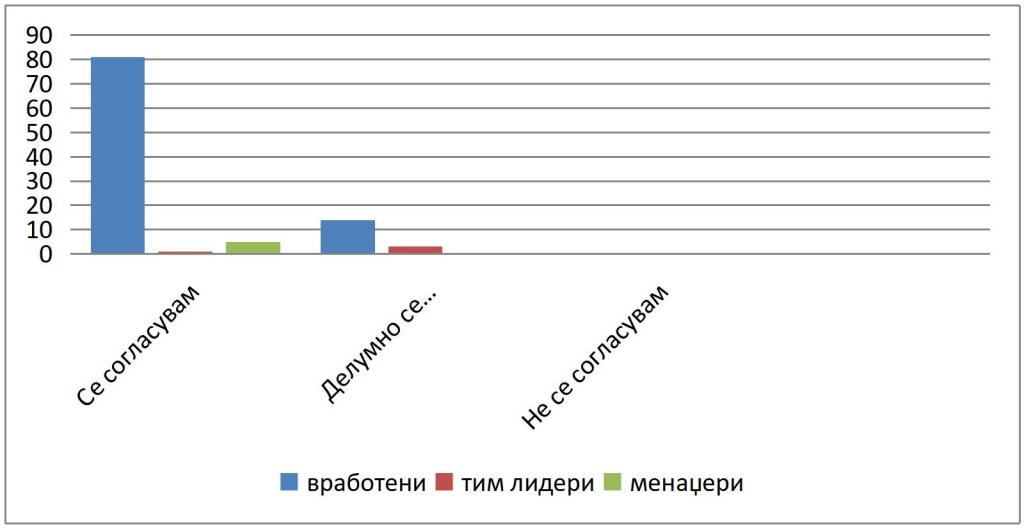
Според добиените резултати, каде што најголем процент (98%) од испитаниците дале позитивен одговор, може да потврдиме дека во организацијата различностите се почитуваат помеѓу вработените а со тоа гради работна средина во која задачите се извршуваат непречено. Само (2%) одговориле до Делумно се согласувам, а ниту еден од испитаниците не одговориле дека Не се согласуваат.

Вработените кои имаат взаемно разбирање и взаемна почит на работното место и кон своите соработници имаат подлабока посветеност на нивната организација.

Околината на работното место има значително влијание врз севкупната продуктивност на организацијата. Кога вработените чувствуваат дека работата во средина во која има разбирање меѓу вработените, ќе се чувствуваат пријатно а со тоа ќе придонесуваат и за успех на организацијата. На прашањето „Во Вашата организација постои взаемно разбирање помеѓу вработените, со тоа имате пријатна средина за извршување на работните обврски?“ најголем дел (83%) од сите испитаници дале позитивен одговор, додека само (17%) одговориле дека со тоа Делумно се согласуваат. За тоа се доказ добиените резултати прикажани графички и табеларно подолу:

Графикон 11. Графички приказ на прашањето „Во Вашата организација постои взаемно разбирање помеѓу вработените, со тоа имате пријатна средина за извршување на работните обврски?“

Chart 11. Graphic representation of the question "In your organization there is mutual understanding between employees, thus you have a pleasant environment for performing work duties?"



Табела 12. Табеларен приказ на прашањето „Во Вашата организација постои взаемно разбирање помеѓу вработените, со тоа имате пријатна средина за извршување на работните обврски?“

Table 12. Tabular representation of the question "In your organization there is mutual understanding between employees, thus you have a pleasant environment for performing work duties?"

	Вработени		Тим лидери		Менаџери		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Се согласувам	88	81%	1	1%	1	1%	90	83%
Делумно се согласувам	15	14%	3	3%	0	0%	18	17%
Не се согласувам	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Вкупно	103	95%	4	4%	1	1%	108	100%

Од графичкиот приказ, како и табелата дадена погоре, може да кажеме дека во организацијата нашите испитаници имаат взаемно разбирање помеѓу нив според (83%) кои дале позитивен одговор, (17%) одговориле дека Делумно се согласуваат, а немаме ниту еден од испитаниците кои со ова прашање не се согласуваат.

Со цел успешно да се управува со една мултикултурна работна средина, вработените меѓусеб треба да имаат взаемно разбирање за различностите кои се појавуваат помеѓу нив. Резултатите прикажани подолу се однесуваат на прашањето **„Дали мислите дека посветеноста кон взаемното разбирање се значајни со цел да се изврши успешно управување со мултикултурна работна средина“**

Графикон 12. Графички приказ на прашањето „Дали мислите дека посветеноста кон взаемното разбирање се значајни со цел да се изврши успешно управување со мултикултурна работна средина“

Chart 12. Graphic representation of the question "Do you think that commitment to mutual understanding is important in order to successfully manage a multicultural work environment"



Табела 13. Табеларен приказ на прашањето „Дали мислите дека посветеноста кон взаемното разбирање се значајни со цел да се изврши успешно управување со мултикултурна работна средина“

Table 13. Tabular representation of the question "Do you think that commitment to mutual understanding is important in order to successfully manage a multicultural work environment"

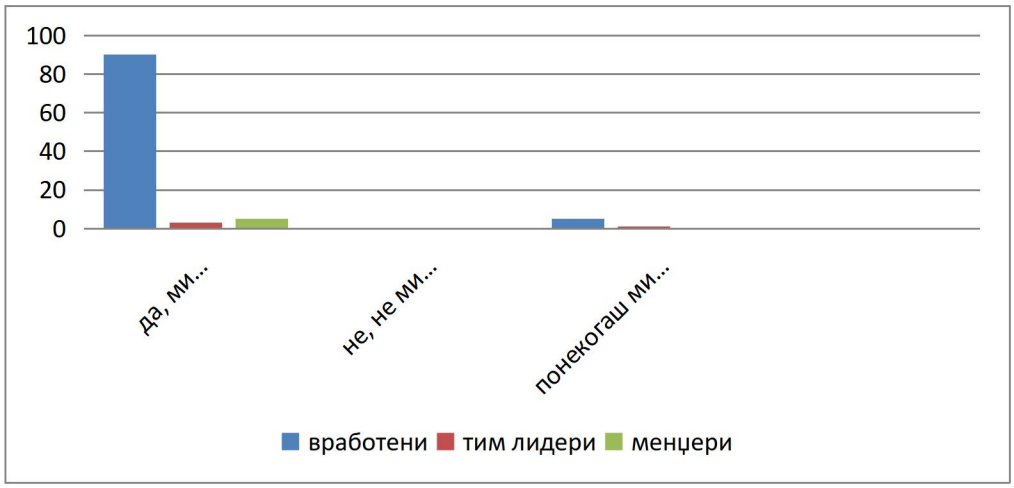
	Вработени		Тим лидери		Менаџери		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Да	103	96%	4	3%	1	1%	108	100%
Не	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Делумно	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Вкупно	15	96%	4	3%	1	1%	108	100%

Од добиените резултати, несомнено може да се потврди дека взаемното разбирање на различностите помеѓу вработените во организацијата е значајно се со цел да може успешно да се управува со мултикултурна работна средина, земајќи ги во предвид сите добиени позитивни резултати односно со тоа дека сите испитаници одговориле со Да.

Условите во кои работата вработените пред се треба да и овозможат развивање на работната сила која не само што ја сочинуваат, туку и ги вреднува вработените од различни култури. Колку условите им овозможуваат на вработените да ги извршат нивните работни задачи испитавме преку прашањето **„Условите во кои работам ми овозможуваат успешно да ја изведувам мојата секојдневната работа**“.

Графикон 13. Графички приказ на прашањето „Условите во кои работам ми овозможуваат успешно да ја изведувам мојата секојдневната работа“.

Chart 13. Graphic representation of the question "The conditions in which I work allow me to successfully perform my daily work



Табела 14. Табеларен приказ на прашањето „Условите во кои работам ми овозможуваат успешно да ја изведувам мојата секојдневната работа“.

Table 14. Tabular representation of the question "The conditions in which I work allow me to successfully perform my daily work“

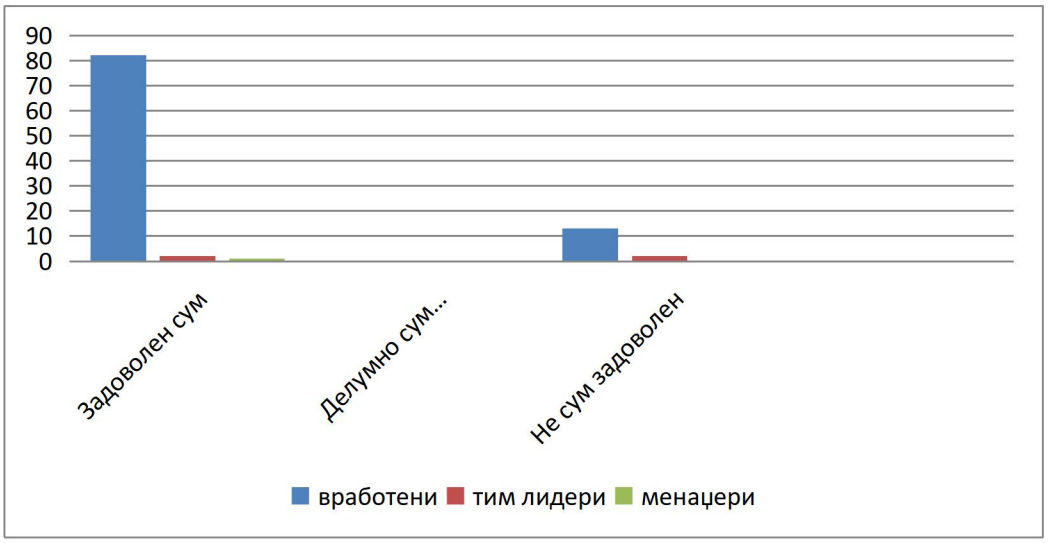
	Вработени		Тим лидери		Менаџери		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Да, ми овозможуваат	98	90%	3	3%	1	1%	102	94%
Не, не ми овозможуваат	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Понекогаш ми овозможуваат, понекогаш не ми овозможуваат	5	5%	1	1%	0	0%	6	6%
Вкупно	103	95%	4	4%	1	1%	108	100%

Условите во кои работат нашите испитаници овозможуваат успешно да ги изведуваат своите работни задачи, врз основ на (94%) од испитаниците кои позитивно одговориле на ова прашање, (6%) одговориле со понекогаш овозможуваат, понекогаш не, и немаме ниту еден испитаник кој на ова прашање не се согласува односно не одговорил со негативен одговор.

За успехот на секоја компанија во денешното турбулентно окружување од голема важност е да воспостави одредени норми на однесување на поединците и работните групи, како и да ги утврди основните вредности по кои ќе стане препознатлива. Од голема важноста ова е особено доколку поединците односно вработените работат во мултикултурна средина. За тоа колку од нашите испитаници се задоволни од окружувањето во кое работат е претставено подолу:

Графикон 14. Графички приказ на прашањето „Дали сте задоволни од организациското окружување кое владее во Вашата организација?“

Chart 14. Graphic representation of the question "Are you satisfied with the organizational environment that prevails in your organization?"



Табела15. Табеларен приказ на прашањето „Дали сте задоволни од организациското окружување кое владее во Вашата организација?“

Table15. Tabular representation of the question "Are you satisfied with the organizational environment that prevails in your organization?"

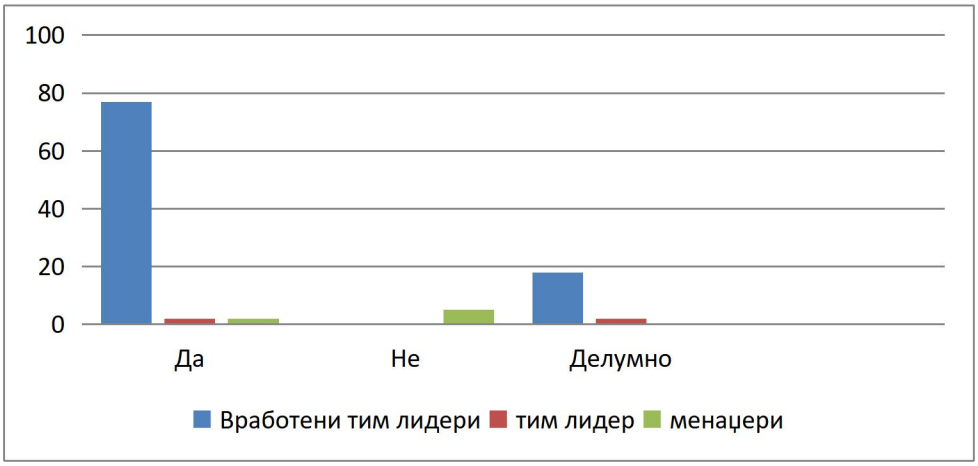
	Вработени		Тим лидери		Менаџери		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Задоволен сум	89	82%	2	2%	1	1%	92	85%
Делумно сум задоволен	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Не сум задоволен	14	13%	2	2%	0	0%	16	15%
Вкупно	103	95%	4	4%	1	1%	108	100%

Од самите резултати може да кажеме дека нашите испитаници се задоволни од организациското окружување во кое работат со оглед на тоа што најголем број (85%) одговориле позитивно, има помал број на испитаници (15%) кои не се задоволни од окружувањето во кое работат.

Окружувањето во кое работат вработените исто така е значајно и важно со цел истите да ги извршуваат нивните задачи ефикасно. Колку тоа го мислат и вработените е прикажано преку добиените резултати подолу.

Графикон 15. Графички приказ на прашањето „Окружувањето во мојата организација е значајна со цел ефикансо да ги извршувам моите работни задачи?“

Chart 15. Graphic representation of the question "Is the environment in my organization significant in order to efficiently perform my work tasks?"



Табела 16. Табеларен приказ на прашањето „Окружувањето во мојата организација е значајна со цел ефикансо да ги извршувам моите работни задачи?“

Table 16. Tabular representation of the question "Is the environment in my organization significant in order to efficiently perform my work tasks?"

	Вработени		Тим лидери		Менаџери		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Да	83	77%	2	2%	1	1%	86	80%
Не	0	0%	0	0	0	0%	0	0%
Делумно	20	18%	2	2%	0	0%	22	20%
Вкупно	103	95%	4	4%	1	1%	108	100%

Вработените според резултатите кои ги добивме и нивната обработка каде најголем процент (80%) од сите испитаници мислат и потврдуваат дека окружувањето во кое работат е значајно за да можат своите работни задачи да ги извршуваат ефикасно може да

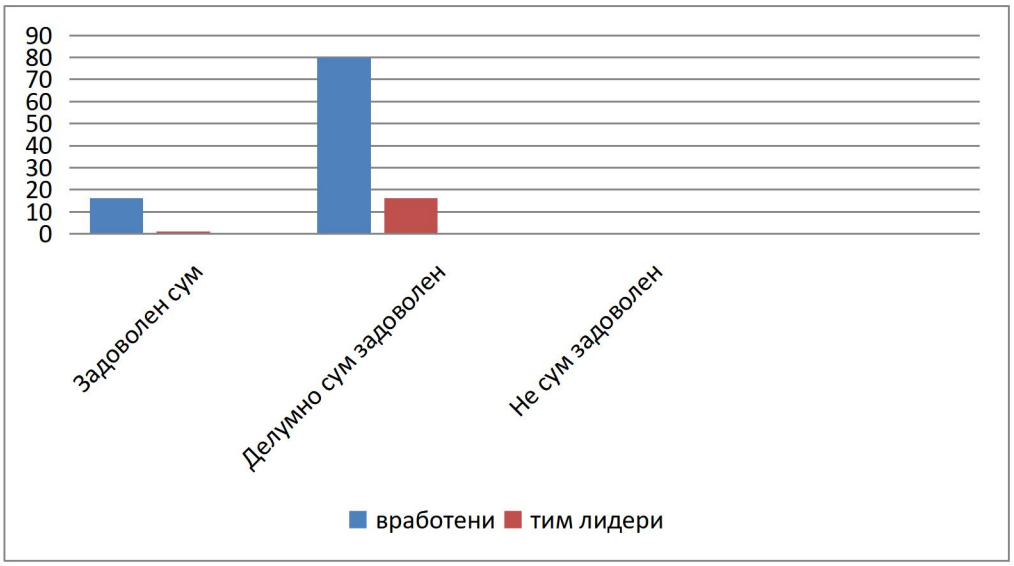
го потврдиме, само (20%) од сите испитаници одговориле со Делумно, додека немаме ниту еден кој со ова не се согласува.

Организирањето претставува една од основните менаџерски функции, во која менаџерите вршат ефективно комбинирање на материјалните, човечките, финансиските и информациските ресурси заради ефикасно остварување на поставените цели. Доколку организацијата сака да успее во постигнувањето на зацртаните организациски цели, покрај другото, таа треба да го усогласи своето работење со окружувањето. Целта на сите организации ќе се оствари само доколку постои нивно соодветно организирање. Секоја организација би била успешна само доколку својата работа добро ја организираат и контролираат, така што ќе ги изведадат своите работни задачи квалитетно, кои ќе бидат во прилог на организацијата. Нашата друга потхипотеза која ја поставивме и која гласи „**Окружувањето има влијание при извршување на работните задачи“** според погоре обработените резултати, каде што на повеќето прашања добивме позитивен одговор се прифаќа.

Вработен назначен на позицијата менаџер се соочува со потреба да раководи со останатите вработени во компаниите. Концептот на „стил на управување“ вклучува комбинација од различни техники и методи насочени кон подобрување на ефикасноста на работата на персоналот. Во следниов графички и табеларен приказ е прикажано колку од нашите испитаници се задоволни од стилот на раководење на нивниот менаџер.

Графикон 16. Графички приказ на прашањето „Колку сте задоволни од стилот на раководење на Вашиот менаџер?“

Chart 16. Graphic representation of the question "How satisfied are you with your manager's management style?"



Табела 17. Табеларен приказ на прашањето „Колку сте задоволни од стилот на раководење на Вашиот менаџер?“

Table 17. Tabular representation of the question "How satisfied are you with your manager's management style?"

	Вработени		Тим лидери		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Задоволен сум	17	16%	1	1%	18	17%
Делумно сум задоволен	86	80%	3	3%	89	83%
Не сум задоволен	0	0%	0	0%	0	0%
Вкупно	103	96%	4	4%	107	100%

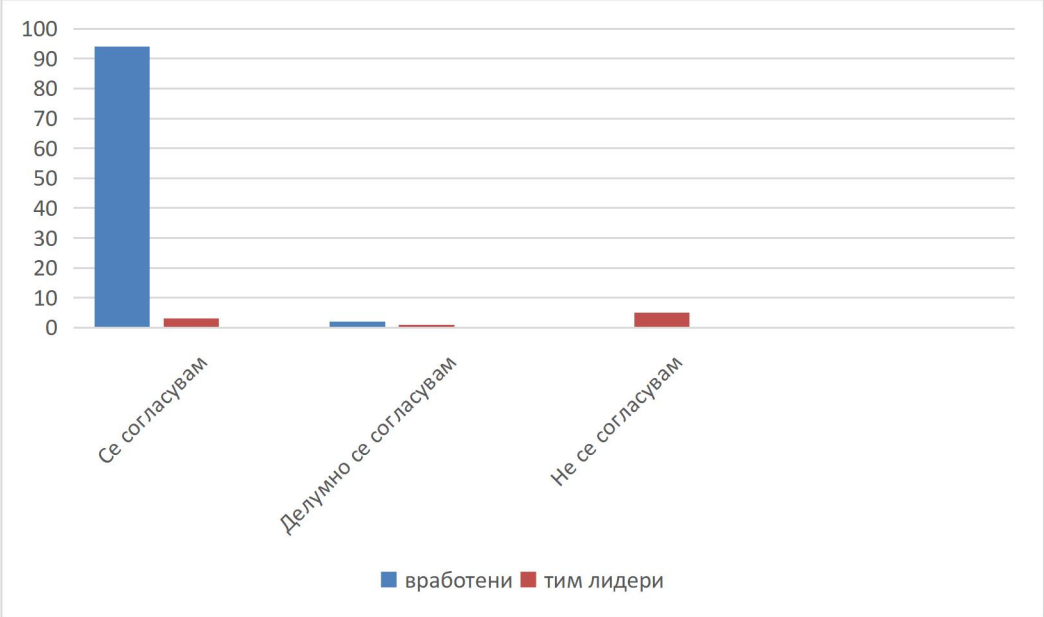
Она што можеме да го заклучиме според резултатите е дека испитаниците по основ на ова прашање, во најголем број (83%) одговориле дека се Делумно задоволни од стилот на раководење на нивниот менаџер. Само (17%) се задоволни додека немаме ниту еден кон не е задоволен од стилот на раководење.

Ефективните лидери се од суштинско значење за секоја организација. Тие можат да помогнат да се изградат силни тимови во рамките на бизнисот и да обезбедат успешно извршување на проектите, иницијативите или другите работни функции. Затоа потребно е секој лидер да поседува лидерски вештини со цел да може да ги организира своите вработени за постигнување на заедничката цел.

Мислењето за значајноста на поседувањето лидерски вештини како клучен елемент за управување на мултикултурна работна средина е претставено со следниов графички и табеларен приказ:

Графикон 17. Графички приказ на прашањето: „Вештините кои лидерот ги поседува се клучен елемент за успешно управување во мултикултурна работна средина?“

Chart 17. Graphic representation of the question: "Are the skills a leader possesses a key element for successful management in a multicultural work environment?"



Табела 18. Табеларен приказ на прашањето: „Вештините кои лидерот ги поседува се клучен елемент за успешно управување во мултикултурна работна средина?“

Table 18. Tabular representation of the question: "Are the skills a leader possesses a key element for successful management in a multicultural work environment?"

	Вработени		Тим лидери		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Се согласувам	101	94%	3	3%	104	97%
Делумно се согласувам	2	2%	1	1%	3	3%
Не се согласувам	0	0%	0	0%	0	0%
Вкупно	103	96%	4	4%	107	100%

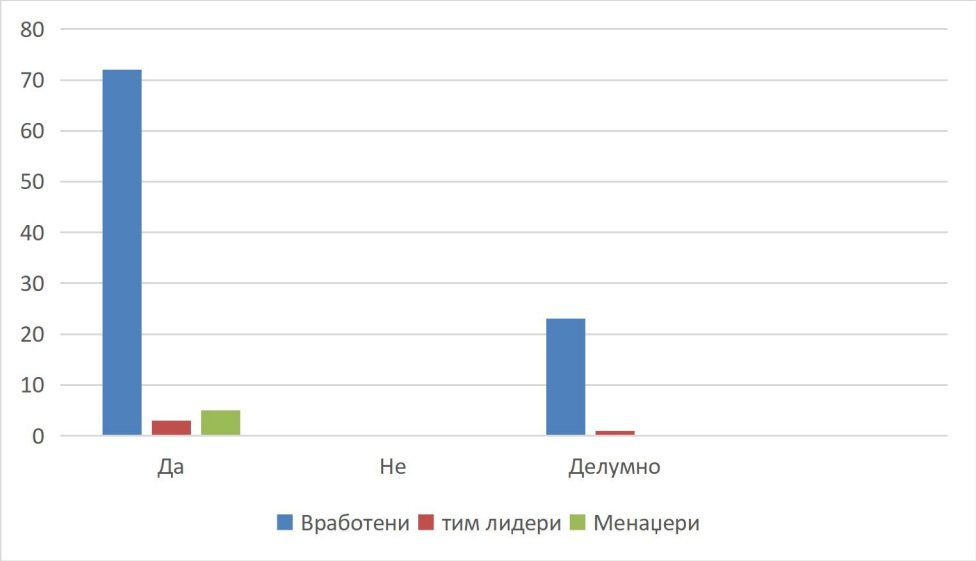
Според она што нашите добиени резултати ни прикажуваат може да констатираме дека вработените се согласуваат дека лидерските вештини е значајни за успешно управување со мултикултурна работна средина, има само мал дел од испитаниците (3%) кои делумно се согласуваат со ова прашање.

Истата слика ја дава и менаџерот на кој му го поставивме сличното прашањето односно „ Дали мислите дека вештините кои ги поседувате се клучен елемент за успешно управување со мултикултурна работа средина?“ на кое има дадено позитивен одговор.

За да може една организација да ги оствари своите стратегиски цели треба да води грижа за своите вработени, да ги разбере нивните потреби, да ги мотивира за да може да изгради состојба во која вработените ќе го почувствуваат претпријатието како свое и како дел од себе. Мотивацијата е онаа движечка сила која ги поттикнува вработените на одредени однесувања. Колку од вработените во организацијата се мотивирани и поттикнувани од страна на менаџерот е прикажано подолу од обработени резултати на прашањето: **„Дали мотивацијата и поттикнувањето на вработените од страна на менаџерот помага за успешно извршување на работните задачи?“**

Графикон 18. Графички приказ на прашањето „Дали мотивацијата и поттикнувањето на вработените од страна на менаџерот помага за успешно извршување на работните задачи?“

Chart 18. Graphic representation of the question "Does the motivation and encouragement of employees by the manager help to successfully perform work tasks?"



Табела 19. Табеларен приказ на прашањето „Дали мотивацијата и поттикнувањето на вработените од страна на менаџерот помага за успешно извршување на работните задачи?“

Table 19. Tabular representation of the question "Does the motivation and encouragement of employees by the manager help to successfully perform work tasks?"

	Вработени		Тим лидери		Менаџери		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Да	78	72%	3	3%	1	1%	82	76%
Не	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Делумно	25	23%	1	1%	0	0%	26	24%
Вкупно	103	95%	4	4%	1	1%	20	100%

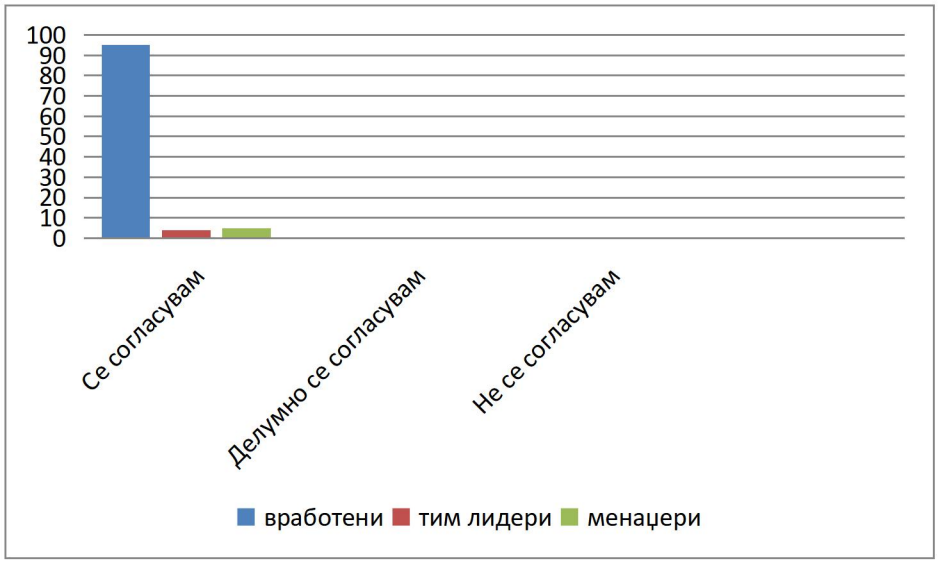
Секој лидер мора да знае дека ефикасност и ефективност на вработени во остварување на заеднички цели во организациониот систем е во неразделна врска и правопропорционална со нивното задоволство при работење, мотивираност и приврзаност кон работа. Според нашите испитаници мотивацијата како и поттикнувањето на вработените е од голема

значајност за успешно извршување на нивните задачи како и постигнување на поставената цел на организацијата во една мултикултурна работа средина, само (24%) од нив со ова Делумно се согласуваат, а ниту еден нема кој воопшто не се согласува.

Лидерот мора да се одликува со одреден карактеристики, еден од тие карактеристики е лидерот да има умешност да се справува со различното однесување на вработените во организацијата. На прашањето „Од големо значење е умешноста на лидерот да се справува со различните карактеристики на вработените се со цел ефикасно ушравување со мултикултурна работна средина“ ги добивме следниве резултати:

Графикон 19. Графички приказ на прашањето „Од големо значење е умешноста на лидерот да се справува со различните карактеристики на вработените се со цел ефикасно ушравување со мултикултурна работна средина“

Chart 19. Graphic representation of the question "It is of great importance that the ability of a leader to deal with the different characteristics of employees is in order to effectively adapt to a multicultural work environment“



Табела 20. Табеарен приказ на прашањето „Од големо значење е умешноста на лидерот да се справува со различните карактеристики на вработените се со цел ефикасно уштравување со мултикултуна работна средина“

Table 20. Tabuar representation of the question "It is of great importance that the ability of a leader to deal with the different characteristics of employees is in order to effectively adapt to a multicultural work environment“

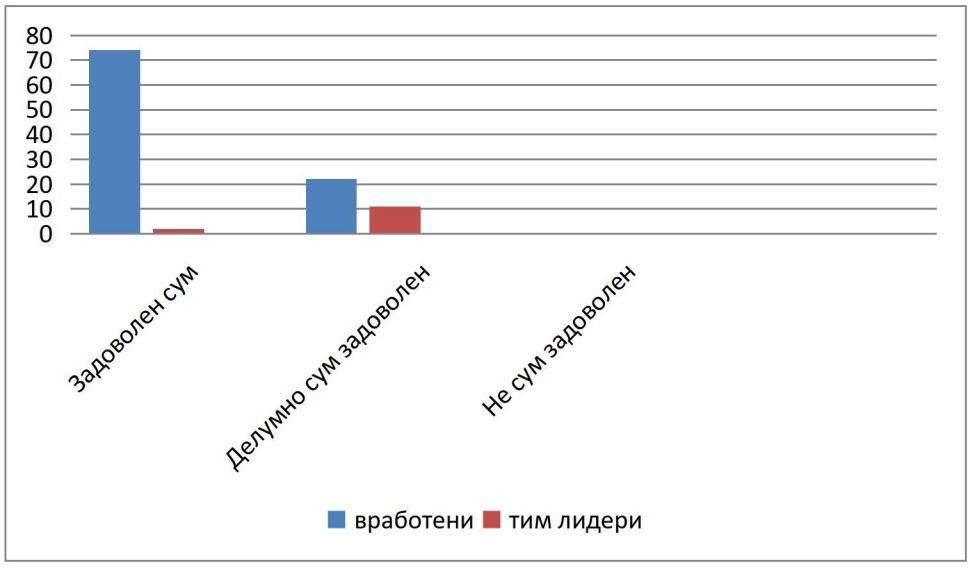
	Вработени		Тим лидери		Менаџери		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Се согласувам	103	95%	4	4%	1	1%	108	100%
Делумно се согласувам	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Не се согласувам	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Вкупно	103	95%	4	4%	1	1%	108	100%

Она што овде можеме да го забележиме дека сите од нашите испитаниците се согласуваат со ова прашање, дека умешноста на лидерот е значајна со цел истиот да може да се справи со различните карактеристики на вработените во една организација.

Успехот на една организација е директно поврзан со способноста на нејзините менаџери да го поттикнат најдоброто во секој вработен, да извлечат максимум од нив, и пред се да соработуваат со нив. Најдобри резултати една организација може да постигне кога менаџерот ги вклучува своите вработени како составен дел на една добро компонирана работна целина.

Графикон 20. Графички приказ на прашањето “Колку сте задоволни од соработката на менаџерот со вработените во Вашата организација?“

Chart 20. Graphic display of the question "How satisfied are you with the cooperation of the manager with the employees in your organization?"



Табела 21. Табеларен приказ на прашањето “Колку сте задоволни од соработката на менаџерот со вработените во Вашата организација?“

Table 21. Tabular display of the question "How satisfied are you with the cooperation of the manager with the employees in your organization?"

	Вработени		Тим лидери		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Задоволен сум	79	74%	2	2%	81	76%
Делумно сум задоволен	24	22%	2	2%	26	24%
Не сум задоволен	0	0%	0	0%	0	0%
Вкупно	103	96%	4	4%	107	100%

Најголем број од испитаниците на кои го поставивме ова прашање се задоволни од соработката на менаџерот со своите вработени, само (24%) од нив Делумно се задоволни а ниту еден немаме кој не е задоволен од соработката на менаџерот со своите вработени.

Кога луѓето мислат дека нивните лидери не работат во нивен интерес и дека не ги решаваат нивните вистински потреби, тие губат доверба. Лидерот во вистинска смисла на зборот мора да е личност која може да влијае врз извршувањето на активностите на подредените-вработените, за тоа да го постигне треба лидерот да им даде доверба на вработените за тие да можат да ги извршуваат зададените задачи.

Графикон 21. Графички приказ на прашањето „Довербата дадена од страна на лидерот има влијание врз вработените при управување и извршување на работните задачи во една мултикултурна средина?

Chart 21. Graphic representation of the question "The trust given by the leader has an impact on employees during management and performance of work tasks in a multicultural environment?"



Табела 22. Табеларен приказ на прашањето „Довербата дадена од страна на лидерот има влијание врз вработените при управување и извршување на работните задачи во една мултикултурна средина?

Table 22. Tabular representation of the question "The trust given by the leader has an impact on employees during management and performance of work tasks in a multicultural environment?"

	Вработени		Тим лидери		Менаџери		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Да	73	67%	4	4%	1	1%	78	72%
Делумно	30	28%	0	0%	0	0%	30	28%
Не	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Вкупно	103	95%	4	4%	1	1%	20	100%

Довербата е предизвик со којшто се соочува секој лидер. Способноста на лидерот да ги инспирира и мотивира вработените се заснова на доверба. Според резутатите добени од начите испитаници, најголем процент (72%) се изјасниле дека довербата од страна на лидерот има значајно влијание врз вработените при нивното извршување и управување со мултикултурна работна средина. Само (28%) од сите испитаници одговориле до Делумно, а ниту еден испитаник на ова прашање не одоговорил со Не.

Лидерството е сложен процес, бидејќи во себе обединува многу аспекти. Првиот аспект е способност за градење релации со луѓето што се базираат на силна доверба. За значајноста на довербата помеѓу лидерот и вработените е прикажано преку обработените резултати:

Графикон 22. Графички приказ на прашањето „Според Вас, довербата помеѓу лидерот и вработените е од големо значење за да се извршуваат раотните задачи успешно во една мултикултурна работна средина?“

Chart 22. Graphic representation of the question "In your opinion, trust between the leader and the employees is of great importance in order to carry out tasks successfully in a multicultural work environment?"



Табела 23. Табларен приказ на прашањето „Според Вас, довербата помеѓу лидерот и вработените е од големо значење за да се извршуваат раотните задачи успешно во една мултикултурна работна средина?“

Table 23. Tabular representation of the question "In your opinion, trust between the leader and the employees is of great importance in order to carry out tasks successfully in a multicultural work environment?"

	Вработени		Тим лидери		Менаџери		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Да	94	87%	4	4%	1	1%	99	92%
Делумно	9	8%	0	0%	0	0%	9	8%
Не	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Вкупно	103	95%	4	4%	1	1%	108	100%

Според вработените во организацијата, довербата помеѓу лидерот и вработените е значајна за тие да можат да ги извршат нивните задачи успешно во една мултикултурна работна средина. Само (8%) со ова Делумно се согласуваат, а ниту еден нема дадено негативен одговор на ова прашање.

Лидерството со високи перформанси е еден од клучните фактори кои влијаат врз развојот на организацијата, без разлика дали се работи за организација чиј продукт се

материјални добра или се работи за услужна организација. Динамичниот развој на општеството наметнува потреба од лидери и тоа лидери кои се одликуваат со високи перформанси кои позитивно вршат ефектуирање врз вработените во организацијата. Менаџерите-лидери се клучни луѓе, главни фактори, иницијатори, креатори и одговорни за целосната деловна политика во организацијата. Затоа тие треба да се одликуваат со посебни квалитети кои ќе овозможат да бидат идеализирани од луѓето. Последната поставена потхипотеза „**Лидерските способности се клучен елемент за создавање на ефикасна работна средина со мултикултурна заедница**“ врз основа на повеќето добиени позитивни одговори се потврдува.

Заклучок

Претпријатијата со самиот почеток од своето функционирање се среќаваат со повеќе проблеми. Од начинот и брзината, како и квалитетот на решавање на проблемите ќе зависат резултатите на неговата економија. Во современи услови на работа на претпријатијата и со секојдневните проблематики со коишто тие се соочуваат, се создава неопходна потреба од менаџер лидер и одлично подготвен менаџерски тим за да може претпријатието да се одржи на пазарот, да оствари конкурентска предност и да реализира профит.

Од особена важност е поттикнувањето на почитување, прифаќање и уважување на богатството на различностите. За тоа да се постигне потребни се темели на знаење, отвореност, комуникација и слобода на мислење, совест и уверување, а со тоа претставува хармонија во различностите. Да се биде толерантен значи да се биде слободен, цврсто да се држиш до своите убедувања и почитување на другите, кои исто така се држат за своите убедувања, да се прифати фактот дека човечките суштества се природно различни во своите религиски верувања и убедувања, во говорот, однесувањето и вредностите, имаат право да живеат во мир и такви какви што во суштина се, без било каква дискриминација.

Организациите кои се залагаат за одлична работна атмосфера се свесни за интерперсоналниот аспект на работната средина и бараат начини за подобрување на организациската ефективност преку креирање позитивни меѓучовечки односи, особено во организации кои работата во мултикултурна работна средина. Комуникацијата, посебно онаа меѓу вработените со нивните. Дури и кога менаџерите ги имаат најдобрите вработени кои ги поседуваат соодветните знаења и коишто ги имаат на располагање сите расположливи средства, сепак невозможно е поединците да постигнат некаков резултат како група доколку не постои ефективна интеракција помеѓу нив, соработка, градење на доверба, почитување на различностите, активното сочувствување, разбирањето за различните културни навики помеѓу вработените.

Во прилог на нашата главна хипотезата **„Важноста на управувањето со мултикултурна работна средина е клучен елемент за ефикасен и ефективен**

интернационален менаџмент на човечки ресурси“ го испитавме и организациското окружување.

Тргнувајќи од фактот дека во денешниве специфични услови за водење бизнис би било незамисливо да се опстане на пазарот без мотивирани работници. Грижата за вработените претставува морална одговорност за секоја компанија. Вработените се најбитниот ресурс кој обезбедува соодветна реакција на турбулентните работни опкружувања и ресурс којшто е најтешко да биде копиран од страна на конкуренцијата на пазарот, испитавме колку окружувањето влијае врз вработените и тоа како тие ќе ги извршат нивните работни задачи, може да констатираме дека најголем број од сите испитаници се согласуваат со тоа. Ни една организација не може да успее без да се прилагоди на своето окружувањето ако го земеме во предвид приспособувањето кон динамичното окружување, особено во мултикултурни работни средини.

Лидерството често се објаснува како способност на менаџментот да креира такво окружување што поттикнува обврзување на вработените да учествуваат во извршувањето на стратегијата на организацијата. Тоа вклучува комплексни трансакции меѓу лидерите и следбениците. Ефективните лидери се од суштинско значење за секоја организација. Тие можат да помогнат да се изградат силни тимови во рамките на бизнисот и да обезбедат успешно извршување на проектите, иницијативите или другите работни функции. Добрите лидери го зголемуваат ангажманот на вработените, поддржуваат позитивна средина и помагаат да се отстранат пречките за нивниот тим. Доброто лидерство е исто така заразно, и ги инспирира колегите да применуваат позитивни лидерски особини во сопствената работа. Постои голема листа на лидерски вештини и способности кои се битни за успехот на лидерот и неговата препознатливост како лидер. Успехот на секоја организација се потпира на квалитетот на лидерството, а лидерите се пред постојан предизвик да ја трансформираат својата визија во акција за постигнување на високи перформанси и остварување на целите на организацијата. Затоа во овој труд нашата последна хипотеза што ја поставивме, во прилог на нашата главна хипотеза испитување на лидерските вештини и способности како клучен елемент за една успешна организација и успешно управување со мултикултурна работна средина.

Формирањето на модел на ефикасна средина во мултикултурни заедници ќе биде основа за поттикнување на соработка, доверба, почитување на различностите, активно сочувствување, посветеност кон колективната добросостојба, заштита и зајакнување на културниот идентитет, јазик и наследство на сите луѓе што живеат во заедницата, креирање на културен амбиент на заедништво со одговорност и дисциплина кон локалното и национално богатство.

Менаџерот во организации во мултикултурни средини може да има улога на поттикнувач на дискусии, преговарач, посредник, мотиватор, едукатор, визионер, соработник, прв меѓу еднаквите кои постојано учат. Примарна задача и одговорност на менаџерот во организацијата е давање на поддршката на вработените во реализацијата на нивните секојдневни задачи, обезбедување на постојано учење и усовршување на компетенциите за работа, и воспоставување на круг на взаемна поддршка и постојана рефлексија и саморефлексија за вложеното и исходот од истото.

Со управувањето на мултикултурните заедници, се влијае на подигнување на свесноста за различностите, за учење за другиот, како и за трагањето по заедничка основа со која ќе се подобри културата на комуникација и взаемната поддршка, соработка и градење на взаемна доверба.

Врз основа на сите соберени и обработени резултати во прилог на нашата главна хипотеза **„Важноста на управувањето со мултикултурна работна средина е клучен елемент за ефикасен и ефективен интернационален менаџмент на човечки ресурси“** може да кажеме и да заклучиме дека нашата главна хипотеза се потврдува.

ПРИЛОГ 1

(Анкетен прашалник наменет за вработени и тим лидери)

АНКЕНТЕН ПРАШАЛНИК

Почитувани, Прашалникот што е пред вас е наменет за утврдување на потребата за магистерскиот труд „ Интернационален ХР и управување со мултикултурна работна средина ".

1. **Дали мислите дека доволно добро сте запознани со важноста на интернационалниот менаџмент?**

А) Да
Б) Не
В) Делумно

2. **Како ја оценувате корисноста на работното искуство во мултикултурна средина за понатамошппот развој на вашата кариера?**

А) многу корисно
Б) корисно
В) малку корисно
Г) не е корисно

3. **Почитувањето на различностите, активното сочувствување, посветеноста кон взаемното разбирање има влијание за успешно извршување на работните обврски и успешно управување на работните обврски во една мултикултурна работна средина?**

А) Да
Б) Не
В) Делумно

4. **Дали сте во постојана соработка со Вашите колеги со цел успешно за да се справите и да ги извршите вашите работни задачи?**

   А) Да
   Б) Не
   В) Делумно

5. **Дали според Вас, посветеноста кон взаемно разбирање е од големо значење при управување со мултикултурна работна средина?**

   А) Да
   Б) Не
   В) Делумно

6. **Дали лидерот/менаџерот во вашата организација Ви ја дава неговата подршка за ефиксно и ефективно остварување на целите како во една мултикултурна средина?**

   А) Да
   Б) Не
   В) Делумно

7. **Дали според Вас, сочувствувањето помеѓу вработените Ви помага успешно да ги извршите вашите работи задачи?**

   А) Да
   Б) Делумно
   В) Не

8. **Во средината во која работите различностите кои се пројавуваат помечу вработените постојано се почитуваат од страна на вработените?**

   А) Да
   Б) Делумно
   В) Не

9. **Почитувањето на различностите помеѓу вработените се значајни за градење на една работна средина во која работните задачи ќе се извршат непречно?**

А) Да
Б) Не
В) Делумно

10. **Во вашата организација постои взаемно разбирање помеѓу вработените, со тоа имате пријатна средина за извршувањето на работните обврски?**

А) Се согласувам
Б) Делумно се согласувам
В) Не се согласувам

11. **Дали мислите дека посветеноста кон взаемното разбирање се значајни со цел да се изврши успешно управување со мултикултурна работа средина?**

А) Да
Б) Делумно
В) Не

12. **Условите во кои работам ми озвоможуваат успешно да ја изведувам мојата секојдневна работа?**

А) да, ми озвоможуваат
Б) не, не ми овозможуваат
В) понекогаш ми овозможуваат, понекогаш не ми овозможуваат

13. **Дали сте задоволен од организациското окружување кое владее во Вашата организација?**

А) Задоволен сум
Б) Делумно сум задоволен
В) Не сум задоволен

14. **Окружувањето во мојата организација е значајна со цел ефикасно да ги извршам моите работни задачи?**

А) Да
Б) Делумно
В) Не

15. **Колку сте задоволни од стилот на раководење на Вашиот менаџер?**

А) Задоволен сум
Б) Делумно сум задоволен
В) Не сум задоволен

16. **Вештините кои лидерот/менаџерот ги поседува се клучен елемент за успешно управување во мултикултурна работа средина?**

А) Се согласувам
Б) Делумно се согласувам
В) Не се согласувам

17. **Дали мотивацијата и поттикнувањето на вработените од страна на лидерот/менаџерот помага за успешно извршување на работните здачи од страна на вработените?**

А) Да
Б) Не
В) Делумно

18. Од големо значење е умешноста на лидерот да се справува со различните карактеристиките на вработените се со цел ефикасно управување со мултикултурна работна средина?

А) Се согласувам
Б) Делумно се согласувам
В) Не се согласувам

19. Колку сте задоволни од соработката на менаџерот со вработените во Вашата организација?

А) Задоволен сум
Б) Делумно сум задоволен
В) Не сум задоволен

20. Довербата дадена од страна на лидерот има влијание врз вработение при управување и извршување на работните задачи во една мултикултурна средина?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

21. Според Вас, довербата помеѓу лидерот и вработените е од големо значење за да се извршуваат работните задачи успешно во една мултикултурна средина?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

22. Почитувањето на различностите помеѓу вработените се значајни за градење на една работна средина во која работните задачи ќе се извршуваат непречно?

А) Се согласувма

Б) Делумно се согласувам
В) Не се согласувам

Ви благодарам на соработката!

ПРИЛОГ 2

(Анкетен прашалник наменет за менаџер)

АНКЕНТЕН ПРАШАЛНИК

Почитувани, Прашалникот што е пред вас е наменет за утврдување на потребата за магистерскиот труд „ Интернационален ХР и управување со мултикултурна работна средина ".

1. **Дали мислите дека доволно добро сте запознани со важноста на интернационалниот менаџмент?**

А) Да
Б) Не
В) Делумно

2. **Како ја оценувате корисноста на работното искуство во мултикултурна средина за понатамошппот развој на вашата кариера?**

А) многу корисно
Б) корисно
В) малку корисно
Г) не е корисно

3. **Почитувањето на различностите, активното сочувствување, посветеноста кон взаемното разбирање има влијание за успешно извршување на работните обврски и успешно управување на работните обврски во една мултикултурна работна средина?**

А) Да
Б) Не
В) Делумно

4. **Дали сте во постојана соработка со Вашите колеги со цел успешно за да се справите и да ги извршите вашите работни задачи?**

   А) Да
   Б) Не
   В) Делумно

5. **Дали според Вас, посветеноста кон взаемно разбирање е од големо значење при управување со мултикултурна работна средина?**

   А) Да
   Б) Не
   В) Делумно

6. **Дали Вие како менаџерот ја давате својата поддршка за ефиксно и ефективно остварување на целите од страна на вработените во една мултикултурна средина?**

   А) Да
   Б) Не
   В) Делумно

7. **Дали според Вас, сочувствувањето помеѓу вработените успешно помага да се извршат работните задачи?**

   А) Да
   Б) Делумно
   В) Не

8. **Во средината во која работите различностите кои се појавуваат помеѓу вработените постојано се почитуваат од страна на вработените?**

   А) Да
   Б) Делумно
   В) Не

9. Почитувањето на различностите помеѓу вработените се значајни за градење на една работна средина во која работните задачи ќе се извршат непречно?

А) Да
Б) Не
В) Делумно

10. Во вашата организација постои взаемно разбирање помеѓу вработените, со тоа имате пријатна средина за извршувањето на работните обврски?

А) Се согласувам
Б) Делумно се согласувам
В) Не се согласувам

11. Дали мислите дека посветеноста кон взаемното разбирање се значајни со цел да се изврши успешно управување со мултикултурна работа средина?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

12. Условите во кои работам ми озвоможуваат успешно да ја изведувам мојата секојдневна работа?

А) да, ми озвоможуваат
Б) не, не ми овозможуваат
В) понекогаш ми овозможуваат, понекогаш не ми овозможуваат

13. Дали сте задоволен од организациското окружување кое владее во Вашата организација?

А) Задоволен сум
Б) Делумно сум задоволен
В) Не сум задоволен

14. Окружувањето во мојата организација е значајна со цел ефикасно да ги извршам моите работни задачи?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

15. Дали мотивацијата и поттикнувањето на вработените од страна на лидерот/менаџерот помага за успешно извршување на работните здачи од страна на вработените?

А) Да
Б) Не
В) Делумно

16. Од големо значење е умешноста на лидерот да се справува со различните карактеристиките на вработените се со цел ефикасно управување со мултикултурна работна средина?

А) Се согласувам
Б) Делумно се согласувам
В) Не се согласувам

17. Довербата дадена од страна на лидерот има влијание врз вработение при управување и извршување на работните задачи во една мултикултурна средина?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

18. Според Вас, довербата помеѓу лидерот и вработените е од големо значење за да се извршуваат работните задачи успешно во една мултикултурна средина?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

19. Почитувањето на различностите помеѓу вработените се значајни за градење на една работна средина во која работните задачи ќе се извршуваат непречно?

А) Се согласувам
Б) Делумно се согласувам
В) Не се согласувам

Ви благодарам на соработката!

Користена Литература

1. Adler, N.J & Ghadar, F. (1991). Strategic Human Resource Management: A Global Perspective
2. Agnieszka, K., (2022). Intercultural Management asan Important Aspect of Modern Managers' Work: Educational Challenges, Jesuit University Ignatianum in Krakow, Poland
3. Amburgey, T. L., D. Kelly & W. P. (1993). Barnett Resetting The Clock: The dynamics of Organizational Change and Failure, Administrative Science Quarterly
4. Adler, N.J. (2002), International Dimensions o f Organizational Behavior, 4e. Canada: South-Western, p.139.
5. Almond P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., & Ferner A., (2005). *Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System*, Journal (Management Studies, 42: 1261-86.
6. Amburgey, T. L., D. Kelly & W. P. (1993). Barnett, Resetting The Clock: The dynamics of Organizational Change and Failure, Administrative Science Quarterly
7. As-Saber S.N., Dowling, P.J. & Liesch, P.W., (1998). *The Role of Human Resource Management in International Joint Ventures: A Study of Australian-lndian Joint Ventures,* International Journal of human Resource Management, 9, 5: 751—66.
8. Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009). Менаџмент на човечки ресурси, Скопје: Економски факултет
9. Barnum, K. & Oates, D. (1991). The International Manager. London: The Economist.
10. Bloom, M., Milkovich, G.T. & Mitra, A., (2002). International Compensation: Learning from How Managers Respond to Variations in Local Host Context, Internatioanl Journal of Human Resource Management, 14(8): 1350-67
11. Bettcher, K.E., Deshpande, R., Margolis, J.D. & Paine, L., (2005). *Up to Code: Does Your Company s Conduct Meet World-class Standards*? Harvard Business Review: 122—33.
12. Blazejewski, S. & Dorow, W. (2007), *Corporate Cultures in Global Interaction*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

13. Bartlett G. & Beamish, P. (2008). *Transnational management*, Burr Ridge: McGraw-Hill/Irwin
14. Berkes, L., (2010): The Development and Meaning of the Concept of Multiculturalism. (Translated by Judit A. Kantor) Délkelet-Európa – South-East Europe International Relations Quarterly, Vol. 1. No. 4.6 p.
15. Beer, M., R. Eisenstat & B. Spector (1988), The critical Path to Change: Developing the Competitive Organization, Harvard Business School Press, Boston, p.22-24
16. Beer M. & N. Nohria (2000). Breaking the code of change, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts
17. Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture, Reading, PA: Addison-Wesley
18. Dorfman, P.W., Gupta, V., House, R.J., Hanges, P.J. & Javidan, M,. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, California,
19. Doke, D. D., (2004). *Perfect Strangers: Cultural and Linguistic Differences between U.S. and U.K Workers Necessitate Training for Expatriates*, HR Magazine 49(12). :62
20. Drucker, P., Managing in a Time of Great Change, Truman Talley Books/Dutton, New York, 1995,p.871-872
21. Doh, J.P. & Gay, T.R., (2004). *Globalization and Corporate Social Responsibility: How Nongovernmental Organizations Influence Labor and Environmental Codes of Conduct*, Management International Review, 44 (2): 7—29.
22. Di Maggio P.J. & Powell W.W., (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, 48: 47—160.
23. Дамчева, В., (2020) „ Улогата на водството во формирањето на ефикасна образовна средина во мултикултурните заедници“Универзитет Св. Кирил и Методиј
24. Evans, P., Pucik, V. & Brasoux, J-L., (2002). The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management, Boston, Irwin/McGraw-Hill.
25. Eidems, J., Festing, M., Kullak, F. & Royer, S., (2006). When in Rome Pay as the Romans Pay? Considerations about Transnational Compensation Strategies and the Case of a German MNE, ESCP-EAP Working Paper No.

26. Edward, J., (1998) “The Multivision of Multiculturalism”, Bridgewater State College
27. Federal Ministry of Education and Research (ed.), (2004). Education in Germany (Bonn/Berlin: Federal Ministry of Education and Research)
28. Ferner, A., (1997). *Country of Origin Effects and HRM in Multinational Companies*, Human Resource Management Journal, 7 (1): 19-37.
29. Ferner, A., Quintanilla J. & M. Varul, (2001). *Country-of-origin Effects, Host-country Effects, and the Management of HR in Multinationals*, Journal of World Business, 36 (2): 107-27.
30. Gustavsen, B., B. Hofmaier, M. Ekman Philips & A. Wikman, (2006). Concept-driven development and the organization of the process of change: an evaluation of the process of change, Vol. 3, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia, p.118-123
31. Gagliardi, P. (2006). The creation and change of organizational cultures: Conceptual framework, Organization Studies
32. Harzing, A.W.K, (1999). *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*, Cheltenham, Edward Elgar
33. Haviland, 2004, 51 ПЕДАГОГИЧЕСКИ ИСТРАЖУВАЊА, 10 (2), 309 - 325 (2013)2007, 168).
34. Harzing, W., Myloni, B. A. & Mirza, H., (2007). *The effect of corporate level Organizational Factors on the Transfer of Human Resource Management Practices: European and US MNCs and their Greek subsidiaries*, International Journal of Human Resource Management, Forthcoming,
35. Harzing A.-W. & Pudelko, M., (2007). *HRM Practices in Subsidiaries of US, Japanese and German MNCs: Country-of-origin, Localization or Dominance Effect*, Human Resource Management, forthcoming.
36. Hall, E.T. & Hall, M. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth: Intercultural Press.Hampden-Turner, C. & Trompenaars, F. (1993). *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden, and The Netherlands.* New York: Doubleday
37. Hofstede, G., (1980). *Culture s Consequences: International Differences in Work-related Values,* Beverly Hills, California

38. Hanan G., (2015). Intercultural management: theories, tools and factors of success. International Journal of Management and Applied Science, ISSN: 2394-7926
39. Khilji, S.E., (2002). *Modes of Convergence and Divergence: An Integrative View of Multinational Practices in Pakistan*, International Journal off-human Resource Management, 13(2): 232-53.
40. Kymlika, W., (2007) "Multicultural Odysseyes, Navigating the International Poltics of Diversity", Oxford University Press
41. Janićijević, N. (2011). Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji. Univerzitet u Nisu. Ekonomski fakultet. Časopis „Ekonomske teme"
42. КУЛТУРНИТЕ ИДЕНТИТЕТИ ВО ПОЛИТИКАТА - аспекти на мултикултурализмот, Ана Чупеска, Фондација Конрад Аденауер, Канцеларија Скопје/Македонија
43. Мицевски, Т. (2009): Менаџмент на човечки ресурси, Штип: Универзитет„Гоце Делчев";
44. Мицески,Т. (2007). Улогата на менаџерот лидер во формулирање и имплементација на организациска стратегија, МНК, Универзитет Гоце Делчев, Штип
45. Nohria, N. & Rosenzweig, P.M., (1994). Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations, *Journal of InternationalBusiness Studies*, 25 (2): 229-51.
46. Parhizgar, K.D. (2007), Global Business Environments: Understanding Multicultural Behavior, Mumbai: Jaico Publishing House, p.21.
47. Page, T., (1998). Diary of a change agent, Aldershot, Gower
48. Parhizgar, K.D. (2007), Global Business Environments: Understanding Multicultural Behavior, Mumbai: Jaico Publishing House, p.l78.
49. Reade, C., (2001). *Dual Identification in Multinational Corporations: Local Managers and their Psychological Attachment to the Subsidiary versus the Global Organization*, International Journal of human Resource Management, 12(3): 405-24.
50. Roberts, B., (2000). *Going Global*, HRMagazine 45(8): 123-28.
51. Sparrow, P., (2004). International Rewards Systems: To Converge or Not to Converge? International HRM: Contemporary Issues in Europe, Routledge, London: 103

52. Schuler, R. & Rogovsky, N., (1998). *Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The Impact of Culture*, Journal International Business Studies, 29(1): 159-77.
53. Scott, W.R., (1995). Institutions and Organizations, Sage, California: 33.
54. Thompson, J.D., (1979). Organizations in Actions, Organizations and Environments, Prentice Hall, Englewood Cliffs
55. Trompenaars, F. & Hampden-Tumer, C. (1998), Riding the Waves o f Cidture: Understanding Diversity in
56. Global Business, 2e. USA: McGraw-Hill, p.162.
57. Triandis, H., (2002). Generic Individualism and Collectivism, Blackwell Business Pub., Oxford
58. Taylor, B., (1999). Patterns of Control within Japanese Manufacturing Plants in China: Doubts about Japanization in Asia, Journal of Management Studies, 36(6): 853-73.
59. Trompenaars, F. & Hampden-Tumer, C. (1998), Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, 2e. USA: McGraw-Hill, p.161.
60. Lawrence, P. & Lorsch, J., (1967). *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, Administrative Science Quarterly, 12: 1-30,
61. Lowe, K., Milliman, J., De Cieri, H. & Dowling, P.J, (2002). *International Compensation Practices: A Ten country Comparative Analysis*, Human Resource Management, 41(1): 45-66
62. Liberman, L. & Torbiörn, I., (2000). *Variances in Staff-related Management Practices at Eight European Country Subsidiaries of a Global Firm*, International Journal of Human Resource Management, 11(1): 37-59.
63. Liu, W., (2004). *The Cross-national Transfer of HRM Practices in MNCs: An Integrative Research Model*, International Journal, Manpower, 25(6): 500-517.
64. Whitley, R., (1992). *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*.