

МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

„ Г.Р. ДЕРЖАВИН “ - Св. Николе - Битола

www.msu.edu.mk

Магистерски труд :

"УПРАВУВАЊЕ СО КРОС- КУЛТУРНИТЕ ТИМОВИ ЗА ЕФЕКТИВНА РЕАЛИЗАЦИЈА НА АКТИВНОСТИТЕ ВО ИНТЕРНАЦИОНАЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ"

Ментор: Изготвил :

Проф. Шеќеринка Ивановска Џинет Јакупи М181002

Битола,февруари 2022

Посвета

На мојот син Ерин,

Твојата Љубов е она што ми помогна да ја достигнам оваа пресвртница, и за тоа, јас сум Ти благодарен.

Благодарност

Овој долг и кривулен пат бараше помош и патоказ од многу прекрасни луѓе на патот.

Благодарност до мојот ментор што ме охрабри, ми помогна со насока во текот на процесот и со одстранување на пречките и одвлекувањата што се обидоа да ме одвратат. Вашата соработка и љубезност навистина направија разлика.

Благодарност и до вработените во универзитетотза нивната безрезервна подршка ,како и многу други професори кои го споделија своето знаење и искуства со мене. Ја ценам културата на грижа и поддршка што ми ја пруживе.

СОДРЖИНА:

Апстракт.....5

Вовед.....7

а) Предмет на истражување.....8

б) Цели на истражувањето.....9

1. **ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВО ИНТЕРНАЦИОНАЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ**.....11

1.1 Дефиниции за културата 12

1.2 Култура наспроти клима..... 14

1.3 Креирање,интегрирање и дружење.....15

1.4 Субкултури.....17

1.5 Димензии на културата.....18

1.6 Силна култура.....21

1.7 Ефективност на културата.....22

2. **ВАЖНОСТА НА КРОС-КУЛТУРНИОТ МЕНАЏМЕНТ ЗА ГЛОБАЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ**.....24

2.1 Глобалните организации и нивната улога во современата економија.....24

2.2 Карактеристики и специфичности на глобалниот пазар.....31

2.3 Специфичности на глобалниот менаџмент.....37

3 .**КРОС-КУЛТУРНИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО МЕЃУНАРОДНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ- УЛОГАТА НА КУЛТУРАТА И КУЛТУРНИТЕ РАЗЛИКИ** 43

3.1 Културата и клучните карактеристики на културата во контекст на модерната економија.....43

3.2 Етничките групи и нивните ефекти врз деловното организирање.....49

3.3 Специфичностипри работење во мултикултурни тимови.....54

3.4 Влијанието на културните разлики врз реализацијата на целите на проектот 60

4.КРОС-КУЛТУРНИТЕ ТИМОВИ И НИВНОТО УСПЕШНО ФУНКЦИОНИРАЊЕ ВО ИНТЕРНАЦИОНАЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ....65

4.1 **Улогата** на комуникацијата за меѓународните проекти.....65

4.2 Типични проблеми при комуникацијата во меѓународните активности.....71
4.3 Управувањето со конфликти на меѓународни проекти.....76

5. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО КРОС-КУЛТИРНИТЕ ТИМОВИ ВО ИНТЕРНАЦИОНАЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИИ

5.1 Краток вовед за интернационалната компанијата Еколог Интернејшнел (Ecolog International)....…….....…..85
5.2 Резултати од спроведеното истражување 86
5.3 Анализа на добиените резултати од анкетниот прашалник.....89
Заклучок.....112
Користена литература 114
Прилог 120

Апстракт

Во трудот се разгледуваат глобалните организации и нивните специфики и операции во глобални услови преку управување со проекти во мултикултурна средина. Анализирано е влијанието на различните култури и културните варијабли и нивното влијание врз реализацијата и целите на проектот. Објаснети се можните проблеми во работењето на различни култури на проектот и начинот на решавање на конфликтите. За подетално да се види и разгледа текот на проектот, ја анализиравме мултикултурната средина и беа квалитативно спроведени полуструктурирани интервјуа со цел да се утврдат разликите и предностите во однос на културниот состав и околината на проектните тимови. Културната различност се препорачува како извор на богатство на размислување, нови идеи и придонес кон развојот на организацијата и општеството, што во конкретни анализирани случаи позитивно влијае на текот и реализацијата на проектот

Крос-културните тимови се карактеризирани како високо иновативни и поефективни при наоѓање решенија .

Клучни зборови: *глобализација, организациска култура, проект, култура, крос-културни тимови*

Abstract

The paper examines global organizations and their specifics and operations in global contexts through project management in a multicultural environment. The impact of different cultures and cultural variables and their impact on the realization and goals of the project are analyzed. Possible problems in the operation of different cultures of the project and the way of resolving conflicts are explained. To see and review the course of the project in more detail, we analyzed the multicultural environment and conducted qualitatively semi-structured interviews in order to determine the differences and advantages in terms of cultural composition and the environment of the project teams. Cultural diversity is recommended as a source of wealth of thinking, new ideas and contribution to the development of the organization and society, which in specific cases analyzed positively affects the course and implementation of the

project.Cross-cultural teams are characterized as highly innovative and effective in finding solutions.

Keywords: *globalization, organizational culture, project, culture, cross-cultural teams*

Вовед

Изборот на темата за овој магистерски труд и изработка на истиот е поттикнат од глобализацијата во сите области на економскиот развој, што со себе носи мешање на културите на проекти. Имајќи предвид дека секоја култура има свои карактеристики кои го одредуваат однесувањето на нејзините членови, тоа до одреден степен се рефлектира во текот на имплементацијата и резултатите од проектот.

Во првиот дел на трудот е објаснет и широко дефиниран поимот култура и организациската култура во една организација посебно во интернационалните компании каде што различната култура и тимовите доаѓаат од различни кутурни региони.

Повеќе истражувања за културната сила, конкурентност, ефективност, лидерство,стилови на менаџирање и промени се потоа разгледани.

Направена е паралела за тоа што е организациска култура а што претставува орг. клима.

Во понатамошните точки разгледано е тоа што се субкултури, димензии на истите, што е тоа силна и ефективна култура и кои се нејзините обележја.

Во вториот дел е разработена темата за важноста на крос-културниот менаџмент во глобалните организации и интернационални компании, нивната вредност и значење во современата економија.

Понатаму сеопфатен и разгледан е делот околу глобалниот менаџмент и неговите специфики.

Во третото поглавје разгледани се концептите , важноста и значењето на крос-културниот менаџмент и културните разлики.Исто така земени се во предвит етничките групи и нивниот ефект врз деловното организирање.

Се потрудивме да објасниме како функционираат мултукултурните тимови,кои се нивните предности и можности наспроти недостатоците и предизвиците.

Во четвртото поглавје претставени се крос-културните тимови и начините на кои тие функционираат и делуваат во самата компанија.

Понатаму е опфатена комуникацијата како неизбежна и суштинска алка во имплементацијата на проектот.Анализирани се и конфликтите и начинот на справување со истите во мултикултурните активности и меѓународни проекти.
Во петтото поглавје конкретно, го анализиравме влијанието на мултикултурализмот врз организациската култура и проектите на една компанија. За анализа на тезата, фокусот е ставен на мултикултурните проекти во Ecolog International.
Затоа, разбирањето на функционирањето на различни тимови на проект кој вклучува мешање на културите е важно за успешно водење на такви проекти. Особено е важно да се препознаат потенцијалните проблеми кои произлегуваат од културни причини и да се подготви навремен одговор за да се намали ризикот за проектот.

а) Предмет на истражување

Предмет на овој труд е анализа на влијанието на присуството на различни култури и нивните карактеристики во управувањето и спроведувањето на проектите и определувањето на организациската култктура и крос-културниот менаџмент. Развојот на технологиите, новите светски пазари и развојот на глобалното општество во целина ја предизвика природната тенденција на деловните системи континуирано да се развиваат и излегуваат или опстојуваат на светскиот пазар како глобални компании и организации.
Така, Хил, Чарлс и Хулт (Hill,Charls and Hurt , 2017) опишувајќи ја глобализацијата на пазарот, за деловни цели, посочуваат дека од неа произлегуваат многу можности за компаниите, без разлика дали се работи за зголемување на приходите или, од друга страна, за намалување на трошоците за производство во земјите со поевтина работна сила и други инпути. Тие исто така додаваат дека проширувањето на компаниите на странските пазари генерално е олеснето со поволните политички и економски трендови на светско ниво.
Во ерата на дигитализација на деловните системи и пазари, деловните активности се реализираат во реално време било каде во светот без разлика на временската зона. Така, Ериксен (Ericksen, 2014) потсетува дека

најраспространетата метафора за глобализацијата се заснова на идејата за поврзување и вмрежување и додава дека во минатото тоа биле авионот и телевизијата, а од неодамна и интернетот, електронската пошта и употреба на англиски и софтвер на Мајкрософт како средство за интернационална комуникација.

Со оглед на тоа што границите на бизнисот за глобалните организации на одреден начин и ги нема однсоно не постојат, јасно е дека тие мешаат различни култури во секојдневните деловни активности со сите нивни карактеристики, предности и недостатоци.
Организациите ги постигнуваат своите цели преку проекти, а ние со истражувањето ќе се обидеме да утврдиме до кој степен и на кој начин културните разлики влијаат на организацискатa културта,управувањето и резултатите на проектите на глобално ниво, а со тоа и на целите и работењето на глобалните организации. Затоа, сакаме да укажеме на важноста на анализата и почитувањето на различните култури во управувањето со проекти, т.е. управување со проекти во мултикултурна средина. Културата и нејзините разлики не се само задача на активностите на човечките ресурси туку нешто што секој менаџер мора да го земе предвид во секојдневните активности за управување со проекти, првенствено за разбирање на различни „сигнали“ во една заедничка, но во исто време и различна културна средина во која тој работи со други засегнати страни и на крајот донесува одлуки кои ќе ги намалат ризиците и ќе ги постигнат целите на проектот.

б) Цели на истражувањето

Основната цел на овој магистерски труд е да се анализира тезата дека присуството на различни култури во проектот значително влијае на неговата имплементација во однос на крајните цели и да се дадат позитивни примери во управувањето со проекти во мултикултурна средина.

Главната цел е:

Ц1: Анализирање на поврзаноста помеѓу присуството на различни култури како средина во која се спроведува проектот и нивното влијание врз перформансите и резултатите од проектот.

За да се анализира ова прашање, неопходно е да се земат предвид глобалните организации и нивните специфики, и нивниот бизнис во глобални услови преку управување со проекти во мултикултурна средина.

Ц2: Како различните култури на проектот се значаен фактор за постигнување на поставените цели и може да се гледаат како предност во спроведувањето на проектот.

Со почитување и разбирање на различноста на културите на проектот во однос на навиките на однесување, комуникација, дејствување во деловното опкружување, конфликти и користење на истите придобивки во управувањето со проекти, можно е да се постигнат подобри резултати од очекуваните во однос на целите. .

Според тоа, третата цел е:

Ц3: Да се обезбедат насоки и препораки за управување со проекти во мултикултурна средина.

Придонесот на овој труд се заснова на укажување на важноста на културата во рамките на деловните организации кои се глобални поради својата природа, а особено на културата и нејзината различност како средина во која се спроведува проектот. Бидејќи проектите се одраз на оперативниот бизнис на организацијата, може да се усвои претпоставката дека културните разлики и нивното управување значително влијаат на бизнисот и развојот на самата организација.

Во последните неколку години е забележан силен раст и пенетрација на кинеските глобални компании кон западните пазари, кои полека ги преземаат пазарните удели на американските и европските компании.

Неизбежно е и во овие случаи да има мешање на култури во деловните процеси, со што се создава разновидна средина во која се спроведува проектот.

Затоа, важно е да се знае како да се разберат, препознаваат разликите и да се управува со главните карактеристики на различните култури со цел да се минимизираат ризиците и да се донесат навремени и правилни одлуки во спроведувањето на проектот.

1. Дел: ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВО ИНТЕРНАЦИОНАЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Кога зборуваме за културата првично може да ни се создаде слика за обичаите и практиките на граѓаните кои живеат во странска земја. Можеме да замислиме како патуваме во странство и учиме како луѓето живеат и се однесуваат различно во различни сфери на светот. Можеби размислуваме за она што е неопходно од наша страна за да ги измениме нашите сопствени модели на однесување за подобро да се вклопиме во оваа туѓа земја.

Како тоа разбирање на културата се преведува во организациска култура? На многу начини, акултурацијата на поединецот во една организација е слична на онаа на лице кое почнува да престојува во странска земја. Кога поединецот ќе стане нов член на група или организација, тој/таа мора да се запознае со начините на кои се извршува работата и како вработените соодветно се однесуваат на работното место. Новите вработени брзо учат како нивните сопствени модели на однесување се вклопуваат со карактеристиките и практиките на таа група или организација.

Според Шајн (Schein)[1], културата на групата е дефинирана на следниов начин:

Шема на споделени основни претпоставки што групата ги научила додека ги решавала своите проблеми со надворешната адаптација и внатрешната интеграција која функционирала доволно добро за да се смета за валидна и, според тоа, да се научи на новите членови како правилен начин за перцепција, размислување и како тие се чувствуваат во врска со тие проблеми.

---

[1]Schein,E.H.(1992).Organizationalcultureandleadership(2nded.).SanFrancisco,CA:Josse

y-Bass. Pg. 12

Организациската култура може да се мери како „како работите се прават овде“[2]. Културата се развива преку процес на социјализација што го искусуваат вработените за да ги разберат заедничките вредности, практики и прифатливо однесување во организацијата. „Културата на организацијата се рефлектира преку она што се вреднува, доминантните стилови на лидерство, јазикот и симболите, процедурите и рутините и дефинициите за успех што ја создаваат организацијата“ [3].

Преку психолошка леќа, организациската култура може да се мери преку личноста на организацијата, која ги вклучува нејзините заеднички вредности, верувања, практики, процеси на социјализација и прифатливи однесувања. И исто како и човечките суштества, овие организациски личности, сами по себе, можат да бидат сложени, силни и динамични. Според Бирнбаум(Birnbaum) [4] „На едно ниво, организациските култури, како и индивидуалните личности, се сите карактеристични“ .

Во овој дел ќе го разработиме пошироко поимот организациска култура. Прво ќе разработиме неколку различни дефиниции, разлики помеѓу поимите култура и клима и субкултури во рамките на една поголема организациска култура. Прегледот на литературата потоа ги истражува димензиите на културата и проширените информации за Рамката за конкурентни вредности.

Дополнителни истражувања за културната сила, конгруентност, ефективност, лидерство и промени се потоа претставени. Овој дел завршува со испитување на празнините во истражувањето и литературата за организациската култура.

1.1. Дефиниции за култура

Концептот на организациска култура произлезе од областите на антропологијата и социологијата и стана главна тема на организациските истражувања во 1980-титеОучи & Вилкинс (Ouchi & Wilkins, 1985). Катализатор за ова истражување беа американските компании кои ги проучуваа јапонските компании кои беа просперитетни и успешни [5]. Според Трајс и Бејер ,почнале да ја испитуваат организациската култура за да им помогнат на

[2]Cameron & Quinn, 2006, pg. 16
[3]Cameron & Quinn, 2006, pg. 17
[4]Birnbaum (1988) , pg. 75
[5]Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981; Peters & Waterman, 1982

лидерите и менаџерите подобро да ги разберат организациските карактеристики со цел да управуваат и со уредноста и хаосот, и да ја подобрат организацискатa ефективност, перформанси и промени на работното место (Trice & Beyer, 1993). Сепак, со ова опширно истражување дојде до дебата за тоа како најдобро да се дефинира организацискатa култура, нејзините димензии и потекло.

Се водеше научна дебата за точната дефиниција на организацискатa култура Смирцих.(Smircich, 1983).

„Културата по дефиниција е недофатлива, нематеријална, имплицитна и се зема здраво за готово и е дел од секоја организација“ [6].

Антропологот Герц ја дефинира културата како историски пренесен модел на значења отелотворени во симболи, а многу автори ја поддржуваат употребата на симболите во значењето на културата (Дил и Кенеди, 1982; Шајн, 1992; Трис и Бејер, 1993).

Две теми постојано се појавуваат во проучувањето на културата: норми и претпоставки ,според Овенс, 1995 (Ovens ,1995). Овие норми и претпоставки вработените ги учат преку процес на социјализација. За време на овој процес на социјализација, обично кога за прв пат почнуваат да работат за организација, вработените учат однесувања кои се и не се пожелни и вообичаени во работната средина[7]. На пример, ако нов вработен доцни неколку минути на состанок и сите седат, состанокот започнал и очите се вперени во него/неа, културата би укажала дека „Едноставно не доаѓаме доцна на состаноци овде. .“ Доцнењето на состаноците не е дел од оваа организациска култура. Вработените честопати ја учат организацискатa култура преку обиди и грешки и со набљудување на однесувањето на другите.

Во рамките на една организација постојат специфични дефиниции за организациска култура.

Според , организацискатa култура се дефинира како

упорни обрасци на норми, вредности, практики, верувања и претпоставки кои го обликуваат однесувањето на поединците во работниот колектив и обезбедуваат референтна рамка во која може да се интерпретира значењето на настаните и дејствата на и надвор од истиот[8].

[6]Дил и Кенеди, 1982, стр. 501
[7]Van Maanen & Schein, 1979)
[8]Kuh и Whitt , 1988, стр.6

1.2. Култура наспроти клима

Истражувачите ги проучувале и културата и климата како феномени од раните 1960-ти. Во голем дел од истражувањето се направил обид да се направи разлика помеѓу овие две со диктирање на типот со користење на метод на прибирање податоци. Квантитативната методологија историски се користела за собирање податоци за културата; квалитативната методологија историски се користи за собирање податоци за климата. Денисон (Denison ,1996) ги проучувал разликите помеѓу културата и климата за да се добие подобро разбирање за сличностите и разликите меѓу двете.

Површински, Денисон (Denison,1996) веруваше дека културата се однесува на нормите и вредностите кои ги има организацијата , а кои се многу подлабоки и се „вкоренети во историјата, колективно зачувани и доволно сложени за да се спротивстават на многу обиди нс директна манипулација“ [9]. . Климата може да се нарече „ситуација и нејзината поврзаност со мислите, чувствата и однесувањата на членовите на организацијата“ [10].

Често е субјективна и под влијание на лидерите и другите моќни луѓе во организацијата.

Сепак, Денисон веруваше дека на подлабоко ниво на споредба, овие два феномени имаат повеќе сличности отколку разлики. Разликите постојат повеќе во интерпретацијата отколку во реалната појава, тоа е „создавањето и влијанието на општествените контексти во организациите“[11] . Тој предложи организациски лидери и менаџери да го усвојат најдобриот јазик што треба да се користи за да се опише нивниот сопствен контекст.

Денисон (Denison , 1996) заклучил дека постои силна причина за користење на пристапот со мешани методи при проучување на организациската култура.

[9]Denison, D. R. (1996).What is the difference between organizational culture andorganizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars.*AcademyofManagementReview,21,pg 644*

[10]Исто

[11]Исто, стр. 646

Дебатата за тоа дали ритуалите или регресиите или истражувањата или семиотиката ги сочинуваат најдобрите податоци може да стане подредена на дебатата за тоа што овие повеќекратни извори на податоци и стратегии можат да откријат повеќе за општествените контексти и нивното влијание врз поединците и организациите.[12]

1.3 Креирање, интегрирање и дружење

Шејн забележува три извори за создавање и интегрирање во организацискатa култура. Првиот се верувањата, вредностите и претпоставките на основачите на организацијата. Второто е искуството за учење на членовите на групата како се развивала организацијата. Третиот е новите верувања, вредности и претпоставки кои ги донеле во организацијата новите членови и лидери. Од сите три од овие елементи, „убедливо најважно за културните почетоци е влијанието на основачите“[13] .

Основачите и лидерите интегрираат и комуницираат во организацискатa култура на различни начини. Новите членови доживуваат процес на „социјализација“ во кој ги стекнуваат основните елементи на културата. „Некои од механизмите што лидерите ги користат за да ги пренесат своите верувања, вредности и претпоставки се свесни, намерни дејства; други се несвесни, па дури и може да бидат ненамерни“ [14].

Шајн идентификува шест механизми кои го прават интегрирањето во културата полесно.

Првиот , е она на што посветуваат внимание лидерите, вклучувајќи го и она што е мерливо, контролираат, наградуваат и систематски се фокусираат. Обрнувајќи внимание на тоа како лидерите поставуваат агенди за состаноци и на што емотивно реагираат, може да се забележи што е важно за нив.

Вториот е како лидерите реагираат на критични инциденти и организациски кризи. Кризата ја зголемува анксиозноста и како лидерите се справуваат со анксиозноста ја открива важноста што ја имаат лидерите за луѓето.

[12]Исто , стр 656
[13]Schein, E. H.(1992). Organizational culture.*American Psychologist, 45*(2), pg.211
[14]Исто , стр229

При третиот механизам се запазени критериуми за распределба на ресурсите, вклучително како се креираат буџетите и што се финансира. Многу проекти се вредни во рамките на една организација, но кои се финансирани и на кое ниво се јасно укажуваат на важноста за лидерот и тоа помага да се обликува културата.

Четвртиот механизам е намерно моделирање на улоги, поучување и тренирање, вклучувајќи го видливото однесување на лидерот и она што тој/таа всушност го артикулира. Ова вклучува како лидерот ги пренесува претпоставките и вредностите, особено на новодојденец.

Во петтиот механизам се запазени критериуми за награди, статус и признанија.

Ова се однесува на реалната практика, а не стриктно на она што е објавено или артикулирано.

При ш естиот механизам за вградување и пренесување на културата се запазени критериуми за регрутирање, избор, унапредување, пензионирање и комуникација во рамките на компанијата. Ова е посуптилен метод бидејќи функционира понесвесно во организацијата. „Повеќето новодојденци во организацијата имаат на располагање мноштво податоци за да откријат какви се навистина претпоставките на лидерот. Затоа, голем дел од процесот на социјализација е вграден во нормалните работни рутини на организацијата“[15].

Успешната транзиција во нова организаciска култура бара време и може да биде тешко, особено за работниците со скратено работно време. Тинкер (Tinker 2004) идентификуваше фактори кои доведоа до мала вклученост на придружните (со скратено работно време) членови на компанијата и даде предлози како да се подобри процесот на социјализација на овие контингент вработени. Покрај статистичката анализа на анкетата со прашалник, дизајнот на истражување со мешан метод постави отворени прашања за оваа категорија. Податоците беа собрани преку организациско истражување, системско истражување и фокус групи.

Анализата на оваа студија заклучи дека „редовните вработени“ и вонредните вработени со пола работно време во компанијата значително се разликуваат во нивното гледиште пример за тоа дали тие биле вклучени од страна на

[15]Исто, стр. 245

организацијата во активностите за социјализација како што се прославите или други настани кои ја сочинуваат организациската култура.

Студијата на Тинкер(Tinker) ја покажа важноста на процесот на акултурација на вонредните вработени со скратено работно време, што води до нивно интегрирање во организациската култура и целите на компанијата.

1.4 Субкултури

Субкултурите во организациите можат да постојат, во зависност од големината на организацијата и дали одредени групи постоеле одреден временски период. „Совршено е можно во коегзистирачките единици на поголем систем да има култури кои се независни, па дури и во конфликт една со друга“[16] .

Работата на Ван Маанен и Барли (Van Maanen и Barley, 1984) за професионалните заедници сугерира дека луѓето во исто поле на работа имаат посебна култура. Функционалните одделенија, како што се маркетингот и производството, честопати доживуваат културни судири еден со друг поради фактот што овие поединици развиле свои култури [17].

Диференцијацијата започнува да се случува во една организација кога се намалува ефикасноста на основачот на организацијата да координира сè. Како што расте една организација, субкултурите се појавуваат од поделби, одделенија или други стабилни подгрупи.

„Доколку организацијата е успешна, таа неизбежно создава помали единици кои сами го започнуваат процесот на формирање на организациска култура со своите лидери“[18]

Во овој дел повеќе се фокусиравме на разликување на организациската култура користејќи други теории за организациска култура, овој дел обезбедува поддршка и докази за теоријата на Шајн дека многу субкултури може да

[16]Schein, E. H.(1990). Organizational culture.*American Psychologist*, pg.111
[17]Cameron & Quinn, 2006
[18]Schein, E. H.(1992). Organizational culture.*American Psychologist*,2nd edition,pg.256

постојат во една организација и дека како што созреваат организациите, „се случува функционализација, дивизионализација и диверзификација на културите“ [19]

Додека пак целта на студијата на Лок (Lock,2005) беше да се испита како субкултурните групи гледаат, реагираат и влијаат на планираната промена во рамките на компанијата. Беа користени квалитативни методи на истражување, вклучувајќи фокус групи, индивидуални интервјуа, анонимен отворен прашалник, набљудување на учесниците и преглед на архивска документација. Овие податоци беа испитани и анализирани за да се утврдат верувањата, вредностите и претпоставките на четири подгрупи, вклучувајќи администрација, вработение во прозиводство и помошниот персонал.

Студијата на Лок (Lock) ги искористи културните димензии на Шајн(Schein) и моделот со три нивоа и утврди дека всушност постоеле четири различни субкултури засновани на различни претпоставки. Студијата понатаму утврди дека разликите во субкултурите се на најдлабокото ниво на тристепениот модел на Шајн(Schein), оној на основните претпоставки. Токму на ова трето, најдлабоко ниво на култура, секоја група ќе одреди дали да ја попречува или да ја поддржи планираната промена. Импликациите од оваа студија се важни за лидерите во заедницата бидејќи разбирањето на вредностите и претпоставките на подгрупата може да помогне во планирањето и спроведувањето на напорите за институционална промена.

1.5 Димензии на културата

Постојат различни толкувања и мислења од истражувачите за содржината и специфичните димензии на културата. Исто така, постои дебата за толкување на организацискатa култура со однапред одредени категории. „Поедноставувачката типологија е секогаш опасна затоа што некој може да ги нема вистинските променливи во неа“ [20] . Меѓутоа, типот и димензиите обезбедуваат рамка за организирање, смисла и комуникација за сложеноста на организацискатa култура.

[19]Исто
[20]Schein, 1990

Истражувањето на Шајн(Schein) сугерира шест различни димензии на типот: односот на организацијата со околината, природата на човековата активност, природата на реалноста и вистината, природата на времето, природата на човечката природа, природата на човечките односи и хомогеност наспроти различност. Дил и Кенеди (Dill& Kennedy,1983) веруваат дека двете димензии кои најдобро ја опишуваат културата се степенот на ризик и брзината на повратни информации. „Културите избираат што е потребно за да се направи една компанија успешна“ [21].

Трис и Бејер (Trece and Beyer,1993) ја прават врската помеѓу племенските општества и модерните организации, сугерирајќи дека постојат шест различни типови на културни обреди кои се фокусираат или на одредени поединци или на функционална група.

Некои од поновите работи за организациската култура се фокусираат на користење на рамката за конкурентни вредности за разбирање на типот на култура во обид да се иницира промена и да се подобри организациската ефективност [22].

Концептуална рамка за разбирање на типот на културата првично беше развиена преку истражување на организациската ефективност, мерење на културата на две димензии кои претставуваат континум, нивото на акцент ставен на флексибилност и дискреција или стабилност и контрола и ниво на акцент ставен на внатрешната или надворешната ориентација. Секој дел го претставува она на што организацијата му дава вредност, помагајќи да се дефинираат нејзините основни вредности [23].

Хиерархиската култура ја нагласува внатрешната ориентација , стабилноста и контролата. Оваа организација става висок приоритет на правилата, процесот, процедурите и ефикасноста. Донесувањето одлуки и авторитетот се одозгора надолу, а организацијата има тенденција да биде безлична. Да се биде фискално конзервативен е позитивно награден. Мекдоналдс(McDonalds) и Вол-Март(Wallmart) се два примери на основни култури на хиерархија, што има смисла кога брзите, конзистентни и непречено одвиваните операции се состојките на нивниот успех.

[21]Дил и Кенеди (1983) стр 502
[22]Камерон, 2004; Шепстон и Кари, 2008
[23]Камерон и Квин, 2006

Пазарната култура ја дели стабилноста и контролата со културата хиерархија, но е фокусирана на надворешниот свет. Одржувањето на конкурентна предност, профитабилноста, уделот на пазарот и крајната линија се сите високо ценети резултати во оваа култура. Конкурентноста на културата, а луѓето во организацијата се високо конкурентни; индивидуалните достигнувања се наградуваат. Високо-технолошките компании, како Хјулит Пакард (Hewlett-Packard) и Џенерал Електрик (General Electric), ги имаат овие култури од типот „резултати-или поинаку“ [24].

Културата на кланот е внатрешно фокусирана, но е прилагодлива и им дава на луѓето дискреција да ја вршат својата работа. Крос-функционалните тимови се во изобилство, учеството се охрабрува, а одлучувањето е ориентирано кон консензус. Овие организации се ориентирани кон семејството и луѓето, тие се фокусираат на развој на поединци, а посветеноста и лојалноста се на високо ниво. Смарт и Хам (Smart and Hem,1993) и Смарт и Сент Џон (Smart and Saint John,1996) тврдат дека најефективниот тип на култура во една интернационална организација е културата на кланот.

Културата на адхократија ја дели приспособливоста и флексибилноста заедничко со културата на кланот, но е фокусирана на надворешно. Овој збор доаѓа од коренскиот збор ad hoc, што значи динамично, привремено и променливо [25]. Овие организации се иновативни, често го бараат следниот производ кој ги задоволува променливите потреби на нивните клиенти. Се охрабрува преземањето ризик, луѓето имаат тенденција да носат многу предлози, а одлучувањето е децентрализирано со цел брзо да се одговори на надворешните барања.

Културите на адхократија често постојат кај почетните компании и остануваат како субкултура во рамките на поголемите организации [26]

Корисно е да се знае типот на култура на организацијата „бидејќи организацискиот успех зависи од степенот до кој културата на организацијата одговара на барањата на конкурентната средина“ [27]. Неусогласеноста меѓу културата и околината може да создаде предизвици за опстанокот на организацијата. Профилот, исто така, помага да се усогласат лидерските

[24]Cameron & Quinn, 2006, стр. 40
[25] Cameron & Quinn, 2006, стр.62
[26]Cameron & Quinn, 2006, стр.63
[27]Cameron & Quinn, 2006, стр. 71

атрибути со типот на култура, вклучително и какви типови на лидери и стилови на управување се претпочитаат и најверојатно ќе бидат позитивно наградени.

1.6. Силна култура

Некои култури се посилни од другите според Дил и Кенеди (Dill and Kennedy, 1983), и честопати ова е во корелација со тоа колку долго организацијата работи. „Истражувањето откри дека силните култури се поврзани со хомогеност на напор, јасен фокус и повисоки перформанси во средини каде што се бара единство и заедничка визија“ [28].

Користејќи го OCAI, јачината на типот на културата се одредува според бројот на доделени поени. Некои организации напредуваат со силна култура, други бараат поголема рамнотежа за да ги задоволат потребите на својата околина. „Поентата е дека не постои идеална културна средина. Секоја организација мора сама да го одреди степенот на културната сила потребна за да биде успешна во својата средина“ [29].

Берио (Berio,2003) го искористи OCAI за да го опише доминантниот тип на култура на екстензијата на Државниот универзитет во Охајо (OSUE) каков што перципиран од нивниот персонал. Тековните и преферираните типови на култури, како што е утврдено од OCAI, беа анализирани за да се утврди дали и како постојат разлики. Силата, културниот профил меѓу групите поединци и демографијата на персоналот исто така беа истражени.

Доминантен тип на култура за ОСУЕ во сегашната ситуација бешек клан културатац, а доминантен тип на култура во претпочитаната ситуација беше истат. Во сегашната ситуација, на култура на кланот беше „малку силна“ и во претпочитаната ситуација, културата на кланот беше „умерено силна“. Беа пронајдени значајни разлики помеѓу доминантната кланска култура и типовите на култура на пазар и хиерархија, што укажува на присуство на карактеристики и на типовите на културата Клан и Адократија во ОСУЕ.

1.7 Ефективност на културата

[28]Cameron & Quinn, 2006, стр. 72
[29]Cameron & Quinn, 2006, стр. 73

Според Квин и Рорбау (Quinn и Rohrbaugh,1983), „длабоко вградена во организациската литература е конструктот на ефективноста“. (стр. 363). Но, како и културата, организациската ефективност може да биде тешко да се дефинира конкретно. „Проценувањето на ефективноста на секоја организација на крајот го вклучува прашањето за вредностите“ [30], а она што се вреднува се одредува според тоа како организацијата го мери успехот. Со оглед на тоа што организациската култура е делумно дефинирана со она што организацијата го вреднува, има смисла научната работа да се фокусира на проучување на организациската култура за да помогне во обезбедувањето насоки за менаџерите кои бараат начини за подобрување на организациската ефективност ,Камерон и Квин (Kameron and Quinn,2006).

Смарт и Сент Џон (Smart and Saint John,1996) спроведоа квантитативна студија во рамките на 4-годишните институции за да утврдат дали организациската култура има влијание врз организациската ефективност, врз основа на нејзиниот доминантен тип и културна сила. Анкетните инструменти беа спроведени на 717 4-годишни колеџи и универзитети, при што 334 (46%) се согласија да учествуваат. Просечно 21 анкета беа дистрибуирани меѓу различни лидери на колеџи (повереници, администратори, раководители на оддели), со вкупна стапка на одговор од 49%.

Организациската ефективност беше измерена со помош на девет различни димензии на ефективноста на високото образование, а типот на култура беше измерен со помош на Јунговите (Jung,1923) психолошки архетипови и Квиновите (Quinn’s ,1988) компетитивна рамка на вредности. Културите беа исто така идентификувани како „силни“ или „слаби“, при што силата беше дефинирана како степенот до кој застапените верувања и вредности на организацијата се „тесно усогласени со реалните политики и практики на управување“ [31].

Наодите од оваа студија покажуваат дека оние со силни култури кои имаат доминантна култура на Клан или Адократија, се најефективни врз основа на девет критериуми. Кланските култури се внатрешно фокусирани и се многу соработнички и кохезивни со лидерите кои дејствуваат во улога на медијатор.

[30]Quinn и Rohrbaugh ,1983, стр. 375
[31]Smart & St. John, 1996, стр. 229

Културите на адхократија се исто така фокусирани на поединецот, но се повеќе насочени надворешно и ориентирани кон растот, а лидерите делуваат претприемачки. Силните кланови и адхократски култури се најефективни во однос на академскиот развој на студентите, отвореноста на системот, интеракцијата на заедницата и задоволството од образованието на студентите.

Оние култури за кои беше утврдено дека се слаби, повеќе ориентирани кон контрола и бирократски беа решени да бидат помалку ефективни. Иако ова се однесува на културите на пазарот и хиерархијата, како што е именувано во Рамката за конкурентни вредности, културата на хиерархија беше најмалку ефективна. Оваа култура се карактеризира со внатрешен акцент на стабилност, со голем фокус на правилата и политиките.

Најраспространетиот тип на организациска култура е културата на Клан, а силните кланови култури се сметаат за најефикасни за димензиите на перформансите „кои традиционално биле ценети “ [32].

[32]Smart & St. John, 1996, стр. 234

2.Дел:ВАЖНОСТА НА КРОС-КУЛТУРНИОТ МЕНАЏМЕНТ ЗА ГЛОБАЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Во ова поглавје се претставени, анализирани и подетално објаснети концептите и идеите за појавата на една глобална организација и нивното значење за современата економија. Дадени се примери на некои познати светски компании и начинот на кој тие работат. Објаснета е разликата помеѓу најчестите форми на организации кои работат на светските пазари како што се глобалните, меѓународните, мултинационалните или транснационалните компании.
Понатаму, објаснет е начинот на кој споменатите компании постигнуваат присуство и влијание на развиените пазари.

Глобалниот крос културен менаџмент е претставен со неговите специфики земајќи ги предвид глобалните тимови, глобалната комуникација и алатките и техниките на соработка. Глобалниот менаџмент како предмет на глобално управување со проекти е претставен низ повеќе димензии.

2.1.Глобалните организации и нивната улога во современата економија

За многу подобро разбирање на глобалните организации и нивното значење, како концепт ќе се спомене историјата на појавата на глобализацијата, т.е. процес. Иако денес е тешко да се замисли некоја посериозна дискусија без да се спомене глобализацијата, терминот глобализација ретко се користеше, дури и во академските кругови пред доцните 1980-ти. Ериксен (Eriksen,2007)[33] наведува дека, иако терминот е релативно нов, идејата за глобализација се појавува веќе кај филозофот Хејгел (Heigel,1770-1830) кој е еден од првите теоретичари на глобализацијата. Хејгел (Heigel)зборуваше не само за потребата од поврзување на различни области, туку и за појавата на свесност за таквите врски (Eriksen, 2007[34]).
Еден од главните двигатели на значителниот раст на меѓународната трговија во 19 век. тоа беше индустриската револуција и пронајдокот на парабродот (1830),

[33]Eriksen,T.H.(2007)*Globalization:TheKeyConcepts*.NewYork:Berg.
[34]Исто

а подоцна и телеграфот што овозможи за прв пат во историјата да се пренесе порака без физички носач.
Пуштањето во употреба на првиот трансатлантски кабел (1886 година) овозможи пренос на пораката од Њујорк до Лондон за неколку минути, создавајќи сосема нова перцепција за просторот и растојанието.

Понатамошниот технолошки развој, генерално, води кон развој на двата вида пренос - пренос на податоци и физички објекти, преку радио и авиони, кои беа развиени во 20 век, вели Ериксен (2007).
Овде, секако може да се заклучи дека суштината на глобализацијата, зборувајќи во економска смисла, е во поврзувањето на областите ширум светот предизвикани од технолошкиот развој и растот на организациите со стремежот за создавање нови пазари. Едноставно, глобализацијата е движење на деловните, индустриските и професионалните активности кон глобалниот пазар - Харис, (Haris,2002)[35].
Како и сите процеси, глобализацијата периодично еволуирала низ вековите. Фицџералд (Fitzgerald, 2015) како што е наведено во трудот Варвик (Warwick , 2017) дефинира четири епохи со примери за историјата на компаниите од поединечни епохи.[36]
Така првата ера на глобализацијата 1870-1914 година. во која главно е изградена европската империја, при што на меѓународниот пазар доминираат компании од Холандија, Франција, Данска и Британија. Во текот на оваа ера, поради значителниот развој на трговијата, беа развиени формите на инфраструктурата што ги знаеме денес, првенствено железницата во Централна и Централна Америка, Индија и делови од Африка.
Втората ера траеше од 1914-1918 година. година, каде поради Првата светска војна дојде до забавување на развојот, што најмногу ја погоди Европа. Притоа, корист имаа САД, кои станаа најважниот извор на увоз и меѓународно финансирање. Вреди да се спомене и колапсот на Вол Стрит(Wall Street) во 1929

[35]Harris,P.R.(2002)'Europeanchallenge:Developingglobalorganizations',*European BusinessReview*,14(6),str.416-425

[36]Warwick,P.(2017)'TheRiseoftheGlobalCompany,MultinationalsandtheMakingo ftheModern World',*PersonnelReview*,46(1),str.168-170.

година, што ја предизвика Големата депресија. Ова доведе до заштита на владата од увоз, автомобилската индустрија предводена од Џенерал Моторс (General Motors) и Форд (Ford) влезе на меѓународниот пазар и превземањата на Опел во Германија, Воксхал во Британија и Холден во Австралија го спасуваат нивниот бизнис и опстојуваат. Други американски компании, исто така, имаа значителна корист од II. Првата светска војна при што некои од нив го стават деловниот интерес пред националниот. Така, на пример, Форд Франција во близина на Париз произведуваше муниција за Германија за време на воените години (Фицџералд, 2015 година цитиран во Ворвик, 2017 година).[37]

Третата ера го претставува периодот на Студената војна 1948-1980 година. Тоа е под силно влијание на односите меѓу САД и тогашниот Советски Сојуз, додека американскиот сè уште доминира.

Тоа беше особено видливо во повоениот период кога американскиот светски поредок доминираше со присуство и раст на трговските компании како што се Coca Cola, Heinz, Kellogg's, Campbell's Soup, создавајќи глобални производи, но и проширување на американскиот начин на живот и култура. Исто така, Holiday Inn, McDonalds и IBM стануваат светски имиња.

Четвртата ера, од 1980-тите до денес, ја претставува ерата на глобалните економии, како што ги нарекува Фицџералд. Оваа ера носи значително поголем развој од претходните три со акцент на проширувањето на јапонските и корејските, како и придружниот пробив на кинеските компании. На таквиот расплет на ситуацијата значително влијаеле падот на Железната завеса и Берлинскиот ѕид, според истиот автор.

Глобализацијата, според тоа, постојано се развива со текот на времето и добива нови и повисоки димензии, отворајќи нови можности за подобрување на светскиот пазар, комуникација, поврзување и развој и балансирање помеѓу развиените и неразвиените, намалувајќи ги разликите во секоја смисла.

Соодветно, а од наведеното може да се заклучи дека носителите на глобализацијата и развојот на новите светски пазари – организациите и компаниите. Тие имаат значителни потенцијали, ресурси и поддршка во нивните активности, како политички, така и социјални.

[37]Warwick,P.(2017)'TheRiseoftheGlobalCompany,MultinationalsandtheMakingoftheModern World',*PersonnelReview*,46(1),str.168-170

Во својот труд, Кефалас (Kefalas,1992) генерално ги припишува следните карактеристики на мултинационалните корпорации:

- Тие се големи, обично со промет измерен во милијарди;

-Имаат филијали во многу од земјите низ кои работат;

-Тие работат главно во развиените земји;

- Тие се сметаат и за потенцијал и за закана за националната економија во која работат, за работната сила на државата во која работат, за работната сила на матичната земја и за меѓународниот економски поредок;

-Тие генерално предизвикуваат недоверба и во земјите што ги истражуваат и во земјите во кои работат.[38]

Терминот глобална организација често значи корпорации, мултинационални компании, глобални компании, но секако вклучува невладини организации и хуманитарни организации.

Во согласност со горенаведеното, ќе ги разгледаме глобалните организации и нивната важност.

Кога говориме за глобализација, концептот на глобална корпорација често се користи во глобалната економија, но исто така се меша со термините меѓународна или мултинационална корпорација . Терминот глобална корпорација понекогаш се користи за да означи корпорација „без државјанство“ која работи низ целиот свет, на сите континенти. Понатаму, терминот мултинационален или меѓународен значи компанија која работи на еден или повеќе национални пазари.

Може да се зборува и за глобалните компании како системи кои генерираат значителни приходи на странските пазари, додека мултинационалните или меѓународните компании генерираат најголем дел од приходите на домашните пазари [39].

Глобалните корпорации, според Мурдукутас (Mourdoukoutas) , го сметаат домашниот пазар како дел од регионален или глобален пазар на кој тие работат како регионално одделение додека мултинационалните компании го сметаат

---

[38] Kefalas,A.G.(1992)‘TheGlobalCorporation :ItsRoleintheNewWorldOrder’, *NationalForum.*72(4),str.26-30

[39]Mourdoukoutas,P.(1999)*TheGlobalCorporation :TheDecolonizationofInternationalBusiness.*Westport,CT:Quorum Books.

домашниот пазар како посебен ентитет во кој работат преку подружници. Затоа покажува различни модели на стратегии во работењето на овие два типа на организации.

Глобалните компании работат нудејќи го својот основен производили услуга во секој регион низ светскиот пазар, а мултинационалните компании нудат разновидна и широка палета на производи и услуги преку дисперзирани портфолио на сите национални пазари.

Гронвалд (Gronwald,2017) на примерот на е-трговија и виртуелен бизнис, кој денес претставува еден вид мејнстрим на глобалниот бизнис, повеќе ги категоризира компаниите според нивните намери и стратешки фокус отколку според обемот на нивното работење.

На тој начин се опишуваат разликите помеѓу сличните термини за компании кои често се користат во практиката во однос на меѓународниот и глобалниот бизнис, но кои всушност имаат различно значење.

Гронвалд објаснува за меѓународна, мултинационална, глобална, транснационална компанија, така што за него[40] :

а) Една меѓународна компанија нема странски инвестиции (СДИ) 9 и обезбедува производи и услуги само во сопствената земја, што е, со други зборови, претставува и увозник и извозник. Тие немаат сопствен персонал, магацини и продажни канцеларии во други земји,

б) Мултинационална компанија го преминува прагот на странски инвестиции (СДИ). Тие инвестираат директно во странски средства, без разлика дали инвестираат во странска маркетинг кампања, во услуги за одржување на објекти на странска почва или во постројки на странска почва;

в) Глобалните компании имаат странски инвестиции (СДИ) во десетици земји, но имаат еден силен центар на управување лоциран во една земја. Тие се прошируваат низ целиот свет во обид да ги изедначат разликите во локалните вкусови и преференции, со што ќе влијаат на локалните пазари;

г) Транснационалните компании имаат странски инвестиции во десетици земји, но покрај глобалниот менаџмент центар, тие ги распределуваат овластувањата за одлучување на локалните менаџерски центри и имаат развиен систем на истражувачки и развојни активности за различни пазари.

[40]Gronwald , 2017, стр. 53–55):

Галбрајт (2000год) споменува дека учеството на странските директни инвестиции (СДИ) е зголемено за речиси 600 проценти од 1985 година, што е двојно повеќе од стапката на раст на светската надворешна трговија, што е исто така двојно зголемување на светската економија.

На пример, според Данинг и Лундан (Danning and Lundan,2008), во 1980 година учеството на странските инвестиции од 93% било распределено меѓу 12-те најразвиени земји во светот, од кои дури 72% паднале на т.н. „Водечка четворка“ - САД, Велика Британија, потоа Западна Германија и Холандија.

Ако го погледнете пазарот и начинот на кој работи компанијата, можете да размислите како да постигнете и да бидете присутни на пазарната конкуренција и како да се однесувате од перспектива на компанијата. Често се заклучува дека е најдобро да се биде што е можно поедноставен и да се примени принципот „Да се задржи едноставното во сложениот свет“ [41].

Галбрајт го наведува примерот на мала компанија Лајес брадрс (Lykes Brothers) која има само еден производ - сок од портокал - и го продава на приватни клиенти, кои понатаму управуваат со производот преку сложен систем за дистрибуција и маркетинг. Во овој случај, Lykes Brothers нема потреба од значителен број менаџери или сложена организација, како што, на пример, Интел тврди истиот автор.

Да разгледаме еден друг аспект во кој може да се забележи важноста на глобалните организации (компании), кој според него, е трансферот на знаења и иновации на сите географски локации каде што тие делуваат на светскиот пазар. Организациите го прават овој трансфер преку нивната мрежа во рамките на пазарот на сите географски локации каде што се присутни, и додава дека со влегувањето на глобалниот пазар, компаниите имаат можност да уживаат во знаењето на различни култури, генерации, да заштедат и значително да развијат релевантни знаења на пазарите. со различни потреби и карактеристики.[42].

Таквото знаење од различни области на активностите на компанијата се акумулира, развива и пренесува во системот. Со оглед на тоа што системот е глобален, таков трансфер се одвива помеѓу сите географски локации во кои работи.

---

[41]Galbraith,J.R.(2000b)*DesigningtheGlobalorganization*.SanFrancisco:Jossey-Bass.
[42]McKern,B.(ur.)(2003)*ManagingtheGlobalNetworkCorporation*.London:Routledge

За да се исполни оваа цел, потребно е да се управува со знаењето, а најчесто по дискреција на врвниот менаџмент, за новото знаење да не остане само во рацете на регионалните менаџери [43].

Третиот аспект во кој може да се гледа една глобална компанија, вели Меккерн (McKerns), е тоа што таа создава и влијае на развојот на социјалните можности во географските позиции каде што работи преку пазарот. Често може да се слушне дека глобалните компании се продолжената рака на моќните влади и дека нивните постапки го трансформираат постоечкиот светски поредок во нов.

Иако главната разлика помеѓу глобална и мултинационална корпорација лежи во начинот на кој тие функционираат и големината на нивните карактеристики се слични и укажуваат на нивната важност во создавањето на нов поредок, т.е. општеството.

Всушност, мултинационалните компании се развиваат низ меѓународниот бизнис до глобална компанија низ фази.

Кога станува збор за мултинационалните компании, Гош истакнува дека нивните инвестиции имаат краткорочно позитивно влијание врз економскиот раст, што е придружено со зголемување на уделот на капиталот контролиран од компаниите. Од друга страна, долгорочното влијание, за период од приближно 20 години, на присуството на таквите компании на целниот пазар е негативно бидејќи тие навлегуваат во структурните карактеристики на земјите домаќини, постигнувајќи пониски стапки на раст по глава на жител и вкупен приход.[44] Гош, (Ghosh,1984).

Иако термините мултинационални и глобални компании често се поистоветуваат, треба да се направи разлика бидејќи мултинационалните компании често работат на пазарите со меѓусебен договор на земјите на потекло и имаат помало влијание од глобалните компании.

---

[43]Kluge,J.,Stein,W.iLicht,T.(2001)*KnowledgeUnplugged:TheMckinsey&CompanyGlobalSurveyOnKnowledgeManagement*,*JournalofGlobalInformationTechnologyManagement*.NewYork:Palgrave.

[44]Ghosh,P.K.(ur.)(1984)*MultiNationalCorporationsandThirdWorldDevelopment*.Westport,CT:Greenwood Press.

Како организациите се однесуваат во нивниот бизнис во однос на карактерот и во однос на трошоците и одговорностите на локалниот пазар е прикажано на Слика 1, според Чарлс Хил Гронвалд, (Gronwald,2017).

Глобалните организации, според Петингер, имаат глобално влијание со нивниот сет на стандарди во нивните производи и услуги испорачани на развиените пазари и можат да ги наметнат на друго место според Петингер (Petinger,2002).

Кога станува збор за самите глобални компании, постојат различни поделби и рангирање на истите, кои се однесуваат на „глобални корпорации“ и „глобални брендови“ како што се Fortune Global 500, Forbes Global 2000, Industrial Week's World's 1000 најголеми производители и слично[45] .

Според тоа, важно е, според Миклер (Mikler) , да се разберат концептите и определбата на глобалната компанија со оглед на тоа што присуството на меѓународниот бизнис често се перципира или како спасител или како експлоататор на економската неразвиеност и институционалните разлики.

2.2.**Карактеристики и специфичности на глобалниот пазар**

Мурдукутас (Mourdoukoutas) во опишувањето на визијата за глобалната корпорација како нуспроизвод на глобалната економија, наведува дека глобалната корпорација мора да предвиди цел сет на основни вредности и мисија кои ќе бидат прифатливи низ целиот свет. Тој, исто така, тврди дека овие вредности треба да се засноваат на етичкиот кодекс на Аристотел - мудрост, храброст, самоконтрола и правда.

Петингер (Pettinger,2002) објаснувајќи што се глобалните организации наведува дека тие имаат глобално присуство, глобално влијание, глобален олигопол, глобален пристап, глобално влијание врз развиениот свет и дека организацијата е глобална ако е присутна или влијателна во многу земји.[46]

Обединетите нации, организација основана во 1945 година, сега има 193 земји-членки. Глобалните организации за да се сметаат како такви треба да бидат присутни во сите овие земји.

[45]Mikler,J.(ur.)(2013b)*TheHandbookofGlobalCompanies*,*TheHandbookofGlobalCompanies*.Oxford:Wiley-Blackwell

[46]Pettinger,R.(2002)*Globalorganizations*.Oxford:CapstonePublishing

Глобалното присуство е карактеристика само на некои од организациите присутни во сите или речиси сите земји во светот, како што е Кока Кола, иако нејзините производи не се достапни за половина од светското население. Ист е случајот со Мајкрософт (Microsoft), кој е присутен во трансвладините организации како ОН и НАТО, и инженерската компанија АББ или СмитКлајн Глаксо (Smith Clein Glakhso), чии фармацевтски производи се достапни во повеќето земји во светот.

Организациите постигнуваат глобално влијание преку воспоставување на квалитетот на производите и услугите на развиените пазари и можат да ги наметнат и на други пазари. Според Петингер (Pettinger), некои организации ги прилагодуваат своите производи и услуги на различни стандарди во зависност од природата, локацијата и барањата на локалниот пазар. Некои го прават тоа со производи и услуги направени според универзални стандарди и се разликуваат по цена на пазарите, додека некои нудат производи и услуги под различни имиња во зависност од локацијата и секторот .

Глобалниот олигопол се создава поради присуството на повеќе организации со глобални карактеристики кои поставуваат цела палета на глобални вредности, стандарди, квалитет и цени за поединечни светски пазари. Пример за таков глобален олигопол може да се најде во услугите за воздушен транспорт каде што пазарот на производи за авиони е поделен помеѓу Боинг и Ербас, потоа пазарот на информатичка технологија каде сè треба да биде компатибилно со IBM и Microsoft или пазарот за нафта и бензин каде глобално доминира Esso , BP, Elf, Shell и Aramco.

Глобалниот пристап ги карактеризира организациите кои ги имаат сите горенаведени и имаат пристап насекаде и имаат производи и услуги кои се барани или затоа што се квалитетни, познати или постои перцепција и верување дека се со висок квалитет и висока вредност. Петингер (Pettinger, 2002) го наведува примерот на Мекдоналдс (McDonalds), кој е присутен во над 130 земји. Тој потсетува и дека КПМГ, консултантска компанија од Велика Британија, е присутна во 156 земји, додека американската консултантска компанија McKinsey & Co работи во 133 земји.

Покрај овие организации, глобален пристап имаат и организациите кои по дефиниција се непрофитабилни, како што се Црвениот крст, Католичката црква,

Лекари без граници и телата на ОН како УНИЦЕФ. Овие организации имаат посебни агенди и структури.

Глобалните организации исто така доминираат и во развиениот свет. Овие организации имаат неодоливо влијание и присуство на „пазарната оска“ на САД, ОАЕ и Јапонија. Ваквите организации ги поставуваат цените, квалитетот и големината на капиталните добра и услуги, потоа нивото на инвестиции, стандардите за изведба на целата организација, квалитетот на животот на вработените и односите меѓу вработените, како и нивото на стратегиско и оперативно управување. Овие организации се нарекуваат и „глобални организации на оската“, но доколку сметаат дека тоа е во нивен интерес, тие можат да работат и надвор од пазарната оска, особено кога можат да обезбедат подобар синџир на снабдување, производство, дистрибуција или отстранување на отпадните води на сметка на трети земји[47].

Стратегијата е специфична и за глобалните организации. Конкурентната стратегија во глобалните корпорации мора да се заснова на развој на претприемачки мрежи кои интегрираат технички и маркетинг компоненти на пазарот за да ги искористат деловните можности.

Според тоа, помалку акцент треба да се стави на традиционалните стратегии кои вообичаено се применуваат на пазарот, кои се фокусираат на оперативната ефикасност, маргиналната диференцијација на производите или проширувањето со цел да се освојат пазарните нишки.

Структурата на координација, како поддршка на претприемачката конкурентна стратегија во глобалните системи, е мрежа која претставува синџир на независни претприемачи групирани во заеднички тимови и поделби кои ги споделуваат и ризиците и придобивките во партнерство.

Во основата на таквата мрежа се наоѓа канцеларијата за поддршка, порано наречена Седиште, чија задача е да создаде визија за компанијата, да воспостави канали за комуникација и стимулации кои ги зближуваат членовите на тимот и ги дефинираат глобалните цели. На периферијата на таквата мрежа се надворешни единици кои воспоставуваат свои цели, доделуваат овластувања на своите членови и воспоставуваат сопствени канали за комуникација и структури за поттикнување.

[47]Петингер, 2002, стр. 7–11

Таквата двостепена структура е и децентрализирана и централизирана. Односно, тој е децентрализиран помеѓу мрежните единици и централизиран во секоја единица.

Комуникацијата во глобалната корпорација се состои од солидна компонента претставена со технологии како што се интранет мрежи, опрема за факс, опрема за видео конференции и софтверска компонента која се манифестира во ротации на работни места, глобални тимови и глобални конференции кои им овозможуваат на членовите на тимот да споделуваат и рециклираат информации.

Затоа, Мурдукутас (Mourdoukoutas,1999) наведува дека комуникациите во глобалните корпорации се децентрализирани бидејќи сите членови на мрежата споделуваат исти информации едни со други и можат директно да комуницираат едни со други.

Стимулациите според Мурдукутас во гореспоменатата двостепена структура на управување на глобалните корпорации се монетарни и немонетарни и зависат од нивото на кое се применуваат и се поделени во две категории. Првите се стимулации на Канцеларијата за поддршка, кои се утврдени на начин кој се однесува на координација на интересите на раководството на секоја единица во мрежата и на целата корпорација. Другите стимулации на мрежната единица се одделни кои ги усогласуваат интересите на секој член на мрежната единица и севкупните интереси на мрежната единица како целина. [48]

Мноштво компании мора да дејствуваат во согласност со многу бараните глобални клиенти. Затоа, тие мора да бидат мултидимензионално организирани. Галбрајт(Geilbreit)[49] наведува дека компаниите во најмала рака се соочуваат со целосна сложеност во нивното работење на глобалниот пазар, што се манифестира во истовремено управување со функции, географски области, производни линии, клиенти и решенија.

Секој клиент на глобално ниво има различни желби и активности на компанијата затоа бара различни комбинации на услуги, деловни центри и деловни единици за да се создаде конкурентна улога и нова вредност на производот за клиентите.

[48]Мурдукутас, 1999, стр. 43–45)

[49]Галбрајт (2000а, стр. 213–215)

Според Галбрајт (Geilbreit), на пример, компаниите кои обезбедуваат професионални услуги мора да бидат организирани околу клиентот. Бидејќи глобалниот пазар е многу различен во однос на барањата и во исто време динамичен, компаниите мора да бидат способни брзо да ги конфигурираат и реконфигурираат тимовите околу клиентот. Причината за ова е што клиентите на глобално ниво бараат не само специфичен производ туку и комплетни решенија.

Според тоа, претпоставките што ја сочинуваат глобалната организација се [50]:

а) големината, обемот и обемот на ресурсите кои овозможуваат воспоставување активности каде било во светот;
б) препознавање на целиот опсег на колективни и индивидуални одговорности што таквите способности ги носат со себе;
в) способност за глобално размислување;
г) способност и подготвеност да се развие и воспостави глобален сет на вредности испособност и подготвеност да се разбере и да се исполнат барањата и очекувањата во кој било дел од светот каде што тоа го бара бизнисот.

Миклер (Mikler, 2013) споменува дека глобалните компании, а со тоа и организациите, доминираат во светот и потсетува дека оние кои најчесто ја напаѓале државата верувале дека пазарот треба да биде главниот кој повикува на слободен пазар и либерализација на светската трговија. „Татко на либерализмот“ во оваа смисла се смета Адам Смит (Adam Smith), кој беше меѓу првите кои повикаа на воспоставување
„Невидливи“ раце, алегорично, кои би владееле и би влијаеле на таков пазар. Но, иако алегорична, на крајот оваа „рака“ стана прифатена како реалност и неминовност.
Она што треба да се забележи во глобалните економски односи е дека глобалната економија е глобално високо концентрирана и олигополска, рече Миклер, додавајќи дека најголемите светски индустриски сектори се

[50]Петингер, 2002, стр. 11–12

контролирани главно од пет мултинационални корпорации (МНК), од кои една има 28 отсто со годишен глобална продажба од 40%[51].

Ова е важно да се усвои бидејќи при првото спомнување на глобалното, и од аспект на пазари и од аспект на организации, погрешно може да се заклучи дека се работи за голем простор со многу „играчи“.

Кога ќе ги погледнете приходите на светските компании, лесно е да се заклучи дека многу од нив се поголеми од огромното мнозинство земји, а со тоа и помоќни. Глобалните компании се огромни конгломерати кои ја движат не само националната, туку и светската економија, тврди Миклер (Mikler).

Компаниите, според Вос (Voss ,2013), можат да го глобализираат својот бизнис на различни начини, а најчест и највидлив е преку странски директни инвестиции.

Вос тврди дека странските директни инвестиции (СДИ) се класифицирани како такви, наспроти инвестициите во портфолио, доколку инвестициската фирма има 10% или повеќе камата на долг рок, односно поврат на вложените средства. Според него, она што го прецизира овој начин на глобален бизнис е тоа што странските инвестиции со настап на странските пазари се обврзуваат на силни, стабилни и долгорочни активности на истиот пазар.

Ова за возврат обезбедува контрола на странските операции и стратегии на домашниот пазар, како што се применетите технологии и видовите деловни активности, според Voss (2013).

Калаган и Вивода (O’Callaghan and Vivoda , 2013) истакнуваат дека глобалните организации се исто така специфични по тоа што влијаат врз креирањето на правила и национални регулативи.

Регулативата е неопходна за да се спречи хаос и неред и укажува на прифатливо однесување. Исто како што поединецот почитувајќи ги правилата го користи сопственото тело и енергија во оптимална смисла, а истото важи и за општественото уредување. Ако заедницата и организацијата треба да функционираат нормално, според нив, членовите мора да се придржуваат до општествените правила кои имаат за цел корист на општеството како целина. Така, државата, на пример, поставува многу широк опсег на прописи за целисходно и здраво општество. Тие вклучуваат даноци, правила за економско

[51] Harrod 2006: 25; Fuchs 2007 in Mikler, 2013a

управување, закон и ред, здравје итн. Но, државата не создава регулативи сама по себе, туку врз основа на придонесот на различни актери, а еден од нив се глобалните организации и компании. Тие всушност влијаат на одлучувањето при воспоставување национални регулативи, според О'Калаган и Вивода(O'Callaghan and Vivoda)[52].

2.3 **Специфичности на глобалниот менаџмент**

Со опис на организациите во минатото, авторите Омазиќ и Баљкас (Omazić, M. A. i Baljkas, S. , 2005) посочуваат дека го применувале принципот на централно управување со деловните процеси на глобално ниво. Ова значі централно одлучување засновано на информации кои циркулираат без јасна дестинација и специфична содржина, потоа мноштво формализирани процедури кои го направиле системот забавен и затоа комплексен. Како што порано бизнисот беше предмет на ретки промени во економијата, така бавните системи можеа да одговорат на стимулации со нивните класични акции. Денес, сепак, промените се случуваат постојано и трајно, во некои индустрии и во секунди, а навременото примање и обработка на информациите е од клучно значење за донесување правилни деловни одлуки.

Бидејќи организацијата е комбинација од стабилност и хаос во однос на временската компонента, принципите на управување со проекти овозможуваат континуирано прилагодување на пазарните услови преку намалување на деловните трошоци и брз и соодветен начин да се одговори на трендовите и предизвиците на пазарот, велат авторите[53].

Кога зборуваме за управување со проекти често се мисли на развој на планови и буџети за имплементација, но всушност тоа опфаќа многу поширок концепт. Ова е само мал дел, а поголемиот се состои во избирање и собирање луѓе со цел да се решат проблемите и да се искористат можностите. Во исто време, се разбира, се собираат информации и се управува со квалитетот, времето, парите

[52]O´Callaghan,T.iVivoda,V.(2013)'HowGloabalCompaniesMakeNationalRegulations',st r.155-172.UMikler,J.(ur.)*TheHandbookofGlobalCompanies*.Oxford:Wiley-Blackwell.
[53]Omazić, M. A. i Baljkas, S. (2005) *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.

и трошоците, но сето тоа се прави со одредена цел - а тоа е носење правилни одлуки, вели Кемп[54] (Kemp,2004).

Според Омазиќ и Баљкас (Omazić, M. A. i Baljkas, S, 2005), важните карактеристики преку кои е неопходно да се набљудува проектот се:

а) Проектот е мулти-културна врска

.б) Проектот резултира со единствен производ или услуга;

в) Квалитетот има клучно влијание врз успехот ;

г) Проектот е процес на трансформација;

д) Проектот е од привремен карактер, односно се карактеризира како привремен потфат;

Конечно, истите автори посочуваат дека проектот, како мултикултурна алка, е резултат на глобализацијата што предизвика поврзување на различни култури преку деловни потфати во форма на меѓународни проекти [55]

Така Ричман (Richman , 2002) појаснува дека проектот е привремен и единствен потфат и затоа проектната работа ги има истите карактеристики. Секој проект е управуван од проект менаџери. Овде, ресурсите не се достапни за проектот на трајна основа, туку се распределени за поддршка на управувањето со проектот, додека одговорноста за одобрените цели е на проектниот менаџер како целина.[56]

Глобалниот проект, објаснува Binder , е проект базиран на неколку различни земји низ светот, така што географски се дисперзирани. На глобалните проекти, многу човечки ресурси и тимови расфрлани низ географски локации, во различни земји, работат на ист проект во исто време.

Затоа, глобалните проекти, според Бајндер, содржат повеќе димензии и вклучуваат различни култури и организации кои работат во различни временски зони и користат различни мајчини јазици[57] .

Од лидерството зависи успехот на проектот. Тоа е предизвик и се избираат поединци со посебни компетенции за улогата на лидери на вакви проекти, кои ги вклучуваат и квалитетите на еден лидер. Предизвикот за водење на глобален

[54]Kemp,S.(2004)*Projectmanagementdemystified*.NewYork:McGraw-HillEducation

[55]Омазиќ и Баљкас, 2005, стр. 34-41

[56]Richman,L.(2002)*ProjectManagementStep-By-Step*.NewYork:AMA-COM

[57]Binder,J.(2009)'Theglobalprojectmanagementframework:communication,collaboration,andmanagementacrossborders'.PrezenitranonaPMI®GlobalCongress2009EMEA,Amsterdam,NorthHolland,TheNetherlands.20.svibnja2009,NewtownSquare:PA:ProjectManagementInstitute.

проект е дефиниран преку три теми: стратегиско управување со проекти, ефективност поради културната различност и проектно лидерство, според Моран и Јунгдал (Moran и Youngdahl 2008)[58] .

Јангдал и Моран ((Moran и Youngdahl) на тој начин наведуваат модел на триаголник за да ја дефинираат областа на компетентност за водење на глобален проект, што може да се види на Слика 1.



Слика 1. Јангдалов-Моранов модел

Извор: Moran, R. T.and Youngdahl, W. E.(2008) Водечки глобални проекти.1-во издание, Оксфорд:Елсевиер.

Според нив успехот на проектот е неминовен,сè додека надлежностите се во рамките на проектот. Ако компетенциите на учесниците не се во наведената триаголна област, тогаш тие мора да се научат и усвојат или проектот неминовно ќе пропадне според Моран и Јангдал(Moran,R.T.iYoungdahl,W.E. 2008).

Алатонен,Јако и Томас (Aaltonen, Jaakko и Tuomas,2008) објаснуваат како глобалните проекти, покрај техничките, вклучуваат голем број други ризици, како што се социјални, политички и културни, од различни учесници со различни стратегии, цели и интереси. Според нив, присуството на повеќекратна,

[58]Moran,R.T.iYoungdahl,W.E.(2008)*Leadingglobalprojects*.1.izdanje,Oxford:Elsevier Inc.

често конфликтна, институционална средина е предизвик во управувањето со засегнатите страни на глобалните проекти.[59]

Биндер (Binder ,2009) ги илустрира димензиите на глобалниот проект кои придонесуваат за успехот на тимот и квалитетот на резултатите од проектот прикажани на слика 2, заклучувајќи дека мултикултурните тимови го зголемуваат и допринесуваат на нивото на иновативност на самиот проект.

Слика 2. „Глобална рамка за управување со проекти: комуникација, соработка и управување преку границите“.

Извор:Глобалниот конгрес на PMI® 2009 година - EMEA, Амстердам, Северна Холандија, Холандија Извор: Binder, J. (2009)

[59] Aaltonen,K.,Jaakko,K.iTuomas,O.(2008)‘Stakeholdersalienceinglobalprojects’, *InternationalJournalofProjectManagement*,26(5),str.509-516.

Членовите на тимот со себе носат нови идеи и различен начин на размислување и имаат пристап до различни ресурси и знаења, а можат да воведат сосема нови процеси и да ја збогатат имплементацијата на проектот на глобално ниво.

Со цел да се применат позитивни и правилни практики во глобалниот проект менаџмент, различни студии и прирачници, како резултат на истражувањата во оваа област, дефинираа рамка на добри практики во глобалното управување со проекти.

Binder (2009) наведува дека спецификите на глобалното управување со проекти може да се анализираат преку пет категории: глобални тимови, глобални комуникации, глобални организации, алатки за соработка и техники за соработка.

Глобалните тимови и нивното постоење предизвикуваат мешање на различни култури, надвор од границите на домицилната организација, што со себе носи предности како што се нови идеи во решавање на ситуации, но и недостатоци како на пр. недоразбирања и конфликтни ситуации. Затоа, проект менаџерот има задача да го приспособи својот начин на управување со проекти, комуникација, но и пристап до различни култури со цел да создаде обврска за сите членови на тимот подеднакво да учествуваат во проектот.

Глобалните организации ,како што спомнува Биндер, бараат од проект-менаџерите да поминуваат поголем дел од своето време во комуницирање со учесниците на проектот. Тие се среќаваат со различни говорни области, различни временски зони, различни нивоа на познавање на светски познати јазици. Сето ова го прави глобалниот проект специфичен во однос на комуникацијата, а со тоа и предизвикувачки. Затоа, техниките за комуникација се ориентирани кон реално време, многу често онлајн состаноци или видео конференции ги поврзуваат географските единици и членовите во проектот, со што му даваат глобалност.

Глобалната организација, според Бајндер, поддржува и глобален проект, особено во областа на човечките ресурси каде што менаџерите за човечки ресурси имаат задача да утврдат кои елементи влијаат на мотивацијата на меѓународната работна сила и како да се наградува различната работна сила, земајќи ги во предвид емоционална интелигенција и бизнис сенсот.

Кога станува збор за алатките и техниките за соработка, Бајндер објаснува дека тие се условени од дисперзијата на глобалните проекти низ географските локации и кои значително вклучуваат различни култури и типови на луѓе.
Затоа, глобалните проекти бараат специфични алатки и техники за соработка помеѓу таквите разлики. Најчесто се користат едноставни алатки како телефон и електронска пошта, но и посложени системи како видео конференции.
Според тоа, Binder (2009) заклучува дека глобалните проект менаџери мора да бидат подготвени да се соочат со мешање на култури и културни разлики, различни временски зони, повеќе јазици и соработка на различни географски локации.

Јангдал и Моран го наведуваат примерот на Гус Хидинк како одличен лидер на глобален проект. Гус Хидинк, со водечката фудбалска репрезентација на Јужна Кореја, го освои четвртото место на Светското првенство во 2002 година, иако Јужна Кореја немаше ниту едно Светско првенство од 1954 година. Хидинк, објаснува авторот, забележал дека младите играчи се културно подредени на тимот и дека сите нивни активности мора да бидат подредени на постарите играчи, вклучително и активностите во текот на играта. Тој, исто така, забележал недостаток на комуникација помеѓу постарите и помладите играчи, како и фактот дека помладите играчи исто така преземаа одговорност за грешките на постарите играчи. За да го постигне ова, тој ги заобиколи корејските културни норми стари стотици, можеби илјадници години, и ја изедначи позицијата на постарите и помладите играчи во однос на статусот и одговорноста, со што ги мотивираше да се здружат. Резултатот беше настапот на Јужна Кореја во полуфиналето на Светското првенство, што резултирало со историски успех, истакнуваат Моран и Јангдал (2008).

3Дел: КРОС-КУЛТУРНИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО МЕЃУНАРОДНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ – УЛОГАТА НА КУЛТУРАТА И КУЛТУРНИТЕ РАЗЛИКИ

Во ова поглавје ќе ги разгледаме концептите на културата и нејзината важност. Културата е дефинирана различно од повеќе автори. Беа анализирани и разјаснувањето на културната вредност и културните варијабли. Понатаму, се разговараше за различни етнички групи и тимови и нивното влијание врз разбирањето на деловното работење и односот кон работата и задачите. Како резултат на мешањето на културите, постои потреба од формирање мултикултурни и мултиетнички тимови. Анализирана е и нивната акција и специфичности. Во согласност со појавата на различни култури и тимови, беше анализирано влијанието на културните разлики врз спроведувањето и целите на проектот.

3.1 Културата и клучните карактеристики на културата во контекст на модерната економија

Во овој дел го поставуваме прашањето што е тоа култура?

При спомнување на зборот култура размислуваме за бројни асоцијации. Што е културата ?... Однесување? Верувања? Традиционални норми? Музичкото творење? Литература? Јазик? Уметност? Обичаи? Храна? Вредности? Ставови?

Како што и се очекува и е предвидливо, постојат многу дефиниции за културата според различни автори. Томалин и Хурн (2013) цитираат некои автори и споменуваат:

Културата е производ на човекот, потврден, конвенционален... Таа им овозможува на луѓетода се спознаат себеси и да се соочат со другите, да размислуваат итн .

Заедничкиот систем на значење диктира на што обрнуваме внимание, како се однесуваме ,кои се нашите вредности и што цениме.

Секој културен свет функционира според сопствените принципи и сопствените закони,сопствената внатрешна динамика и сл. Дури и времето и просторот се

единствени за секоја култура. Меѓутоа, постојат заеднички нишки кои се провлекуваат низ сите култури[60].

МекКеон наведува дека културите може да се опишат во смисла на историски изведени обрасци и општествено ценети навики за кои може да се најдат податоци и извори во сите човечки активности и функции, вклучувајќи ги политичките институции и правните правила, изведбата и влијанието на ликовната уметност, религиозните обреди и догмии сите форми на интелектуални истражувања и претпоставки. Тој нагласува дека такви податоци вклучуваат и политички прашања кои се протегаат од национални до светски размери.МекКеон понатаму вели дека културното наследство на крајот се дефинира со обрасци кои резултираат со иновации во постапките, мислите или изразите на поединци кои се занимаваат со филозофски или научни , социјални, економски, естетски и етичкипрашања.[61]

Ставајќи ја културата во контекст на глобализацијата, Xjy(Hugh) наведува дека може да се забележи дека има значителен пораст на глобалните движења на културните добра и во двете сетила - во далечина и во обем. Ова може лесно да се забележи ако само ја анализирате содржината на шоуто на телевизија или во кино. Многу важна компонента во зголемувањето на протокот на културата на глобално ниво е ширењето и развојот на информациските и телекомуникациските технологии кои зависеле од значително зголемување на приватната сопственост на комуникацискиот хардвер.[62] .

Басанез (Basanez, 2016) вели дека ако се анализира културата низ историјата, вредностите се темелни блокови на културата што може да се проучуваат од описна и нормативна перспектива . Авторот потсетува дека филозофските дискусии за вредностите како норми се присутни и траат уште од античко време, и додава дали религиите и филозофите создале многу

[60]Hurn,B.iTomalin,B.(2013)*Cross-CulturalCommunication:TheoryandPractice*.Hampshire:PalgraveMacmillan

[61]McKeon,R.(1971)‘PhilosophyandtheDiversityofCultures’,UUNESCO(ed.)*InterrelationsofCultures:TheirContributiontoInternationalUnderstanding*.Westport,CT:GreenwoodPress

[62]Hugh,M.(2004)‘Theglobalizationofculture’,str.47-84UHeld,D.(ur.)*AGlobalizingWorld?Culture,Economics,Politics*.London:TheOpenUniversity.

нормативни списоци на вредности кои го воделе моралното однесување на многу цивилизации.[63]

Дикс (Dicks,1993) во својата книга наведува дека терминот „култура“ е особено тешко да се дефинира адекватно. Објаснувајќи ја културата како главна карактеристика што го разликува човечкото општество од животинското општество, тој истакнува дека Кробер и Клукхон (Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C.1952) идентификувале 164 различни дефиниции за културата во 1950-тите.

Скарборо (Skarborough ,1998) во својата книга истакнува дека секоја воспоставена, кохезивна група има своја култура, без разлика дали тоа е група војници, извидничко движење за мажи, локален огранок на Црвениот крст или некој спортски тим .

Така етимологијата на зборовите и самиот развој на зборовите ја следел и Рејмонд Вилијамс(Raymond Williams)[64].

Во раната употреба, зборот означува грижа за земјоделските култури и животните за подоцна да почнат да се поврзуваат со негувањето на човечкиот развој.

Се чини дека зборот култура сега има најширока употреба: таа е театар и филм,музика, литература, сликарство и скулптура, а според Министерството за култура, тоа се однесува и на конкретни активности како што се филозофија, школарина, историја (Williams 1983, Deeks, 1993).

Дикс наведува исто толку клучни елементи кои ја опишуваат културата. Првата од нив е симболиката. Културите им даваат значење на предметите и однесувањата кои не се лесно видливи за странците уште од нивното постоење. Предметите и однесувањата може да бидат симболични, како што се јадење риба во петок на ден кој се пости,посета на џамија за петочна молитва или кошер храна или халал практики кои симболизираат религиозни верувања.

Јазикот е уште еден елемент на културата и дозволува предметите и однесувањата да додадат симболика, а самите јазици се разработени структури

---

[63] Basanez,M.E.(2016)*AWorldofThreeCultures:Honor,AchievementandJoy*.NewYor k:OxfordUniversityPress

[64]Рејмонд Хенри Вилијамс (1921-1988) - велшки марксистички теоретичар, академик, романсиер и актер

на симболизација кои се појавуваат во различни форми - говорни, писмени, визуелни, математички, музички.

Исто така, во деловна смисла, можеме да зборуваме за различни развиени форми на јазик, па на пример имаме јазик што се користи внатрешно од специјалисти на некоја област за одредени професии ,за рекламирање, програмски јазик итн.

Третата компонента, според Дикс(Dicks), е идеолошка и претставува збир на идеи кои ги вклучуваат верувањата на членовите на групата или општеството. Тој додава дека, на пример, синџирите ,круната и мечот, се некои од симболите на авторитетот, но без постоење на идеологија во позадина, таквите симболи стануваат и исчезнуваат во музеите или пак се враќаат на нивната вообичаена намена. Затоа, промените во културата подразбираат промени во еден или повеќе од горенаведените три клучни елементи.[65].

Во својата творечка работа, Фироз и Рамин (Firoz and Ramin,2004) наведуваат примери за глобалните деловни основи, посочувајќи ги главните променливи во рамките на културата кои треба внимателно да се проучуваат и третираат со цел да се избегнат недоразбирања или деловни неуспеси. Тоа се карактеристики кои различно се сфаќаат во различни култури.

Религијата е карактеристика која е од лична природа. Во пракса добро е да се избегнуваат дискусии за религијата. Секој поединец е горд и ја сака својата религија, традиција и обичаи. И културата е дел од религијата. Пожелно е сопствената култура да се прилагоди на гостопримството, за домаќините да се чувствуваат удобно. Гунтер (Gunther, 2001) наведува дека во многу делови од светот, Бог и работата повторно стануваат дел од бизнисот. [66]

Времето се сфаќа многу поинаку низ светот. Вортцел (Wortzel ,1985) наведува дека концептот„Пристигнување на време“ различно се сфаќа во различни култури.

Така Вортцел (Wortzel) вели дека во некои култури договорениот час го претставува точното време на состанокот (Американците), додека во други го претставува часот по договореното време. [67]

[65]Дикс, 1993, стр. 12-15
[66]Гунтер, 2001 во Фироз и Рамин, 2004.
[67]Ворцел, 1985, стр. 496 - Фироз и Рамин, 2004

Бол (Boll,2000) истакнува дека во однос на ,,времето “на Блискиот Исток, Латинска Америка и Африка тоа не е од значајна вредност, а одложувањето на состанокот не се смета за некаква навреда[68].

Во Америка и повеќето земји од Северна Европа и развиените земји од Азија „времето е пари“, а минутите ги рачунаат во парична вредност.

Календарот е важен во деловниот свет, а во различни култури се применуваат различни календари. Во зависност од тоа, се претпочиташе лунарниот календар (кој користи 12 периоди од месец до месец во траење од 354 дена) или соларниот календар (кој трае 365 дена во годината, што одговара на периодот во кој Земјата се врти околу Сонцето).[69]

Фироз (Firoz)напоменува дека неработен ден во арапската култура е петок, кога се изведува молитва во џамија , додека во христијанските култури тоа е недела. Меѓутоа, во еврејската култура, денот за молитва е сабота наречена Сабат. Таквите разлики мора да бидат земени во предвид од западните компании кои соработуваат со деловни субјекти од целиот свет.

Морисон и Конавеј, од друга страна, наведуваат дека треба да се почитуваат следниве правила за да се остави добар впечаток при воспоставување деловни односи во повеќето земји во САД и Канада [70]:

а) цврсто се ракува;

б) облечете се пристојно и деловно;

в) одржувајте пристојно растојание при претставување;

г) воспоставете директен контакт со очи;

д) бидете навремени и точни во договреното време;

ѓ) насмевнете се пристојно.

Обраќањето на луѓето исто така игра суштинска улога во деловниот свет и е различно од култура до култура. Така Клифорд Кларк(Clifford Clark)го кажува тоа со свои зборови[71]: „Секоја менаџерска задача е културно одредена“. Клифорд забележува и додава дека повеќето луѓе веруваат дека под културата се мисли само обичаите, облеката, храната и уметноста.

[68] Бал, 2000, стр. 276 - Фироз и Рамин, 2004 година

[69]Тајмс Алманах стр. 520 во Фироз и Рамин, 2004

[70]Морисон и Конавеј 1997 година во Фироз и Рамин, 2004 година

[71]Wall Street Journal, 1996, - Фироз и Рамин, 2004

На пример, имињата во западниот свет се пишуваат по редослед на име и презиме, додека во Азија (Кина) е обратно,во Русија се пишува и татковото име. Подароците исто така имаат различно разбирање во различни култури при деловните активности. Кај некои тие се вообичаена практика, додека кај други истото може да се сфати различно дури и да биде навредливо[72].

Нелсон (Nelson , 1995) потсетува дека деловните луѓе мора да бидат многу внимателни кога даваат, приватно или јавно, како и што да дадат, и во каква боја, количина и кому. [73]. Давањето е пожелно во Јапонија и Кина за време на бизнисот, но на пример, подарувањето часовник во Кина не е добар избор, бидејќи зборот часовник на кинески значи погреб. Меѓутоа, во Британија и Белгија давање не е вообичаено освен цвеќиња, кои се прифатливи. Во арапска средина, на пример, алкохолот во никој случај не е погоден за поклон.

Пишувањето и начинот на пишување се разновидни во различни култури. Во своето дело, Фироз потсетува како арапскиот свет пишува од десно кон лево, за разлика од западните култури кои пишуваат во обратен редослед додека Јапонија и Кина користат знаковно пишување што се чита од врвот до дното.

Културниот шок е многу значаен феномен и според Вајлд (Wilde) е незаменлив за секој поединец кој се среќава со нова култура и нејзината околина. [74].

Боите исто така имаат различно значење во различни делови на светот. Во Европа, на пример, црната боја се поврзува со смртта и се носи и на погреби. Затоа, шарените бои не се соодветни за погреби во Европа ниту за шминка во Азија.

Пишувањето нечие име со црвено може да биде крајно навредливо, истакнува Фироз, додавајќи дека во античка Кина само императорот можел да носи жолто.

Кога станува збор за работа во непозната средина, Романо посочува дека Азијците и Латиноамериканците сакаат да работат со луѓе со кои се лично поврзани, па затоа е препорачливо да поминувате што повеќе време со нив во дружење наместо да се фокусирате на деловни активности според Романо (Romano 1997).

[72]Вајлд, 2000, стр. 51 во Фироз и Рамин, 2004
[73]Нелсон, 1995, стр. 75 во Фироз и Рамин, 2004
[74]Вајлд2001, 478 во Фироз и Рамин, 2004

Во овој поглед, Кумар (Kumar,1996) наведува дека две работи се важни за успехот на менаџерите - креирање на долгорочни планови и практикување трпение. [75]

Рикс (Ricks ,2004) истакнува дека да се знае што треба да се направи е подеднакво важно да се знае што не треба да се прави, и на пример споменува дека во Индија се смета за прекршување на гостопримството кога се разговара за работа дома или на социјални настани.

3.2.Етничките групи и нивните ефекти врз деловното организирање

Анализирајќи ги разликите, Еркан Горен (Erkan Goren) во својата студија анализирал 180 земји и дошол до податоци дека културно најразновидните земји во светот се Сад, Нигерија, Демократска Република Конго и голем број други африкански земји. Според Горен, во првите 20 земји на оваа скала кои доаѓаат од западниот свет е само Канада. САД се само во средината на оваа скала. Во своето истражување, Горен ги наведува и градовите со најголеми културни и етнички разлики: Дубаи, Сингапур, Торонто, Хонг Конг, Сан Франциско, Сиднеј и Њујорк[76].

Иако културните разлики се специфични во однос на карактеристиките, најчестите разлики што ги предизвикуваат работните места во азиско-пацифичкиот регион се возраста и полот, додека во Централна Европа и Европа тоа се етничката припадност и религијата, според Економист Интелиценс Јунит(Economist Inteligence Unit).

Горенаведеното истражување покажува дека најважните елементи за Европејците се забележаните елементи на културните разлики во бизнисот, етничката припадност и религијата. Може да се заклучи, меѓу другото, зошто Европејците му придаваат важност на ова е дека Европа е многу атрактивна дестинација за економските мигранти, и до која се уште е полесно да се стигне отколку, на пример, во САД.

Ерин Мејер (Erin Meyer , 2014) смета дека довербата и начинот на кој одредени етнички групи (нации) ја гледаат во бизнисот е важна. Така, тој наведува дека

[75]Кумар, 1996, во Фироз и Рамин, 2004
[76]Горен - Ливермор, 2016 година

на Швајцарците и на Кинезите во бизнисот им е многу важна довербата, но тие на неа гледаат поинаку и имаат несвесни претпоставки за тоа како се создава. Тој понатаму истакнува дека довербата што ја чувствуваме кон една личност е многу различна од довербата што ја имаме кон друга личност.

Довербата, според Мајер (Meyer), може да се подели на две едноставни форми: когнитивна доверба и афективна доверба.

Когнитивната доверба е она што го чувствуваме кон една личност поради достигнувањата, вештините и доверливоста на таа личност. А тоа, вели Мајер (Meyer) , е доверба од глава.

Афективната доверба, пак, како што наведува авторот, е онаа што произлегува од чувствата и емоционалната блискост, емпатијата или пријателството. Тоа е доверба од срце.

Во своето истражување спроведено на бизнис школата на Харвард, меѓу кинески и американски директори од широк опсег на индустриски активности, професорот Рој Чуа (Roy Chua) побара од испитаниците да ги идентификуваат на нивните списоци со 24 доверливи лица кои се соодветни и доверливи да ги изразат своите приватни работи и грижи и идните цели и аспирации.

Од истата листа, испитаниците требаше да одлучат за лицата на кои сметаат дека се погодни да се потпрат во однос на извршување на одредена работа или задача.

Резултатите укажаа на различни однесувања меѓу американските и кинеските директори. Кај Американците беше јасно видлива остра линија на разлика помеѓу групата која уживаше когнитивна (од глава) доверба и групата која уживаше афективна (од срце) доверба.

Така, во соработка помеѓу овие две етнички групи на менаџери кои претпочитаат различни погледи на доверба како суштинска карактеристика на врската, во случајот на кинескиот менаџер тоа може да укаже на недостаток на лојалност или искреност од страна на американскиот менаџер.[77]

Хеир,Гисели и Портер (Haire, Giselli и Porter ,1996) во студија за менаџерите и нивните ставови во четиринаесет земји заклучија дека, всушност, постојат кластери на менаџерско размислување. Иако имало разлики меѓу земјите, тие откриле дека се слично групирани заедно.

77 Mayer, 2014, pg. 167–168

Според авторите, овие земји и групи кои ги сочинуваат кластерите се следните: нордиско-европски земји (Данска, Норвешка, Шведска и Германија); Латински европски земји (Италија, Шпанија, Белгија и Франција); Англо-американски земји (Англија и САД); земји во развој (Аргентина, Чиле и Индија); а како единствена држава – Јапонија. Земјите во еден кластер се слични на другите во истиот кластер, но различни од земјите во другите кластери. Според авторите, оваа идеја за културно кластерирање на земјите е пожелна бидејќи ги поедноставува сложените ситуации.

Во денешно време, инаквоста е забележлива насекаде и е резултат на етничката миграција. Луѓето денес мигрираат буквално од секаде на секаде. Дури и традиционално хомогените земји како Данска и Шведска се погодени од овој тренд[78].

Европа се смета за пазар на слични земји со приближно исти културни карактеристики меѓу земјите. Сепак, успешните глобални компании во Европа сфатија дека тоа не е сосема точно, и сфатија дека европските земји се различни и дека секоја од нив бара свој пристап во спроведувањето на операциите за да го достигне својот целосен потенцијал.[79]

Тој додава дека компаниите како IBM не само што не се однесуваат на американски начин, туку набљудуваат и пристапуваат кон секоја европска земја посебно. Тоа е таканаречен мулти-локален пристап каде што резултатот е дека компаниите во секоја земја одржуваат посебна национална деловна организација која вклучува локално вработување.[80]

Хофстеде(Hofstede анализирал четириесет земји, анализирајќи ја оддалеченоста на моќта, избегнувањето на несигурноста, индивидуализмот и карактеристиките на машкоста, и врз основа на резултатите од овие димензии, ги групирал земјите во културни области, покажувајќи кои култури се посоодветни за партнерства и сојузи отколку други.

Според Медокс(Medox), менаџментот мора во секоја земја во која работи компанијата, да се „бори“ со една или повеќе национални или етнички култури. Вработените од секоја култура или етничка група ќе одговорат на активностите

[78]Ливермор, 2016
[79]Фаукон (1986)
[80]Фокон, 1986, стр. 695-698.

на компанијата на свој начин врз основа на различни системи на вредности, верувања и мотивации.

Затоа, глобалните менаџери имаат голем предизвик пред нив како соодветно да одговорат на сите културни варијации кои подлежат на постојани растечки промени што се случуваат покрај варијабилноста на карактерот на работната сила.

Така, азиските земји Кина, Јапонија и Кореја се групирани заедно како слични. Очигледната претпоставка е дека ако една организациија работи во Јапонија, таа подеднакво ќе може да работи и да го разбере бизнисот во Кина или Кореја.

Меѓутоа, подетално, има разлики и во оваа група. Туленко (1987) вели дека во Јапонија компаниите мора да се однесуваат на начин прифатлив за Јапонците, додека Копланд (Copeland,1986) истакнува дека во Кина компаниите мора да се однесуваат во согласност со кинеските специфични критериуми и процедури [81].

Швинд и Петерсон (Shvind and Peterson, 1985) исто така забележуваат дека јапонските студенти покажуваат однесување слично на однесувањето на нивните американски колеги кои студираат во Јапонија, наместо вообичаеното за етаблираните јапонски менаџери. На пример, како што наведуваат, наместо да бидат подредени на целите на групата и организацијата, како што се западните менаџерски практики, тие се водени од посилна ориентација кон личните цели, нагласувајќи ја сопствената промоција и изводливост наместо зрелост и супериорност. [82].

Споредувајќи ги Јапонците и Кинезите, слични заклучоци донесе Алстом (Alstom) спомнувајќи дека Јапонците претпочитаат бизнис меѓу пријатели со акцент на групниот успех и групниот консензус, додека Кинезите воспоставуваат бизнис меѓу две лица, заснован на пријателство и размена на нежности. . Во Кореја, од друга страна, главниот принцип е бизнисот со акцент на хармонијата, особено во односите меѓу страните со нееднаков статус или ранг.Другите земји се слично културно групирани. Блискиот исток често се сфаќа дека е составен од арапски, исламски и слични земји, но како што тврди Медокс(Medox), не се сите Арапи. Дури и во самите арапски земји има разлики, се сеќава тој, наведувајќи го примерот на Јордан и Саудиска Арабија, кои со

[81]Tulenko, 1987 и Copeland, 1986, во Медокс, 1993

[82]Швинд и Петерсон, 1985, стр. 60-74, во Медокс, 2003

должна почит имаат повеќе разлики отколку сличности. Да напоменеме дека постојат значителни разлики меѓу доминантните секти во исламската религија.

Латинските земји исто така се групирани во слични земји, од кои сите главно користат шпански јазик и имаат слично културно наследство.

Сепак, дури и овде се појавуваат многу културни разлики меѓу земјите, како резултат на политичките и социјалните услови, вели Медокс (Medox) осврнувајќи се на работата на Харис и Моран (Haaris and Moran,1991) и додавајќи дека Аргентина и Боливија се одделни светови од другите Латино - американскиземји.

Харис и Моран (Haaris and Moran,1991) исто така забележуваат дека американските компании во Канада не се однесуваат како на нивната домашна почва. Така, тие посочуваат дека во Канада не само што треба да применуваат посебен пристап во работењето на национално ниво, туку различни делови од Канада мора да бидат третирани значително различно и одделно.

Ситуацијата во Канада е јасно опишана во изјавата на членот на Владата, Пјер Трудо(Pierre Trudeau), кој рече:

„Канада е помалку земја отколку збирка на мали светови. “

Харис и Моран наведуваат колку се важни етничките групи и какви ефекти предизвикуваат на примерот на САД, посочувајќи ја потребата од адаптација во бизнисот. Така, за успех на компанијата потребно е да се запознаат етничките разлики во различни делови на САД.

Соединетите Американски Држави, како место на спојување на културите, на тој начин се менуваат во место на културен мозаик на мноштво култури. Како резултат на тоа, производите, услугите и деловните процеси мора да се прилагодат на навиките и ставовите на етничките групи.

Еден пример за тоа како етничките групи со нивните навики значително влијаат врз бизнисот и работењето на етничкиот состав беше даден од Веинер (Weiner,1989) цитирајќи една производствена компанија во Луксембург, во која работната сила е рамномерно распределена помеѓу пет различни националности, сите со различни јазици и култури.[83]

Мејер (Meyer,2014) понатаму истакнува дека различните култури и етнички групи различно ги доживуваат работните и деловните навики. Според неа, оние

[83](Вајнер, 1989, стр. 44-45, во Мадок, 1993

култури кои се повеќе ориентирани кон задачите, јасно го разликуваат афективното од когнитивното однесување во бизнисот . Културите кои се повеќе ориентирани кон деловни односи, мешаат афективно и когнитивно однесување и доверба во бизнисот.

Ливермор (Livermore,2016) понатаму потсетува како различноста произлегува од различни перспективи - пол,религија,професија,социо-економско потекло, сексуална ориентација и многу повеќе.

3.3 Специфичности при работење во мултикултурни тимови

Работата во тимови и групи е секојдневие денес. По природа, генерално, групата може да се дефинира како ентитет составен од две или повеќе лица кои дејствуваат заедно и комуницираат или комуницираат за прашања од заеднички интерес.

Од друга страна, тимот е обично помал од групата, работи на поспецификни задачи од групата и работи заедно во пократок период од периодот во кој дејствува групата. Критични елементи на групата се членовите, целта и интеракциите помеѓу членовите поврзани со таа цел. [84]

Според Ајџан, Канунго и Мендонка(Ajcan,Kanungo and Mendonca), членовите на групата мора да бидат хетерогени во знаење, области на дејствување и вештини за да ја завршат задачата, но хомогени во однос на посветеноста на задачата што е прифатена, додавајќи дека група без цел и цел наликува на индивидуална цел. никаде..

Во случајот на глобалните компании, употребата на тимови во организацијата е многу важна и специфична, пред се затоа што организациското однесување мора да ја земе предвид културната позадина на членовите на тимот, имајќи предвид дека тимовите поради глобалноста, содржат елементи на вкрстување на културите и културните разлики.

Мери и Мери (Mary and Mary,2006) зборуваат за глобални тимови кои нужно имаат различни членови и различни локации, а членовите претставуваат различни делови на мултинационална организација и доаѓаат од различни нации, култури и може да претставуваат различни деловни функции. Постојат две

[84](Aycan, Kanungo и Mendonca, 2014).

клучни карактеристики на глобалните тимови кои ги разликуваат од другите тимови според (Mary and Mary, 2006):

1. намерна и компаративна хетерогеност во повеќе димензии;
2. глобално расфрлана работна средина.

Овде, според авторите, димензиите се демографски карактеристики, националност, пол, возраст, а некои димензии произлегуваат од организациски ограничувања како што е областа на професионалната активност.

Ерли и Гибсон (Early and Gibson,2002) тврдат дека во контекст на глобалниот бизнис не е доволно само да се разговара за организациските активности и активностите на вработените, туку е неопходно да се земе предвид сеопфатен поглед на тоа каде се спроведуваат таквите активности.[85]

Во вакви случаи не е потребно само да се вклучи актуелниот општествен контекст, туку и културните и меѓународните аспекти на светското општество.

Овие автори посочуваат дека е неопходно да се согледа дека активностите на вработените се поврзани со средината во која се извршуваат. Денес, зголемената сложеност на работата и многу помодерната работа бараат висок степен на меѓузависност и интеракција на вработените. Интеракцијата често се пренесува на работната група или тим затоа што луѓето не работат самостојно и за себе, туку се поврзани и меѓусебно зависни во нивната работа и однесување во организацијата. Слично на тоа, луѓето работат заедно за да исполнат одредени задачи, и подеднакво надвор од општествените потреби [86].

Како резултат на глобализацијата и глобалната мобилност на работната сила, работата во мултикултурните средини претставува нов предизвик и за работниците и за менаџментот. [87].

Што се однесува до локациите каде што се наоѓаат подружниците, тие може да имаат различни култури, различни административни истории, да играат различни улоги во компанијата и да имаат различни нивоа на пазарна моќ. (Birkinshaw/ Hud, 1984, во Mary Mary, 2006)

Така, Розвиталска и соработниците (Rozkwitalska et al 2016) во нивната студија, спроведена во филијали на странски мултинационални компании кои работат во

[85]Earley,C.P.iGibson,C.B.(2002)*MultinationalWorkTeams:ANewPerspective*.Manwah,NJ: L. ErlbaumAssociates.
[86]Earley и Gibson, 2002
[87]Molinsky, 2007; Youssef and Luthans, 2012; HRM j, 2012 , Rozkwitalska et al., 2016

Полска, две Германија, две северноамерикански и индиски, секој од различни сектори, избрани преку селективно земање примероци, интервјуирани вработени за откривање на меѓукултурните односи на работното место . Тие потоа ги истражуваа позитивните и негативните исходи од меѓукултурната интеракција и кои се условите за плодна соработка меѓу вработените од различни културни.

Во нивните одговори, испитаниците ги наведоа следните согледувања, од кои највпечатливи се карактеристиките на работењето во мултинационална компанија што тие ги толкуваа како специфични предизвици или пречки [88]:

а) сметаат дека јазичните и временските разлики во интеркултурната интеракција се пречка бидејќи предизвикуваат проблеми во комуникацијата;

б) културните и социјалните разлики не се толку видливи, но се важни, на пр. различни слободни денови во филијалата или седиштето кои може да бидат донекаде проблематични за глобалните тимови;

в) го сметаат непознавањето на локалните закони како пречка;

г) секој народ има свои предности и недостатоци, но тоа треба да се гледа како предизвик;

д) тешкотиите што се среќаваат во мултикултурната средина не се проблем, туку предизвик, иако тоа бара повеќе труд - може да се научи повеќе;

ѓ) недостаток на течно познавање на светскиот јазик, англискиот , германскиот или францускиот како корпоративен јазик;

г) да се работи во мултикултурен тим е предизвик бидејќи води кон унапредување на англискиот јазик како странски јазик;

ж) работата со странци води кон усовршување на странските јазици;

з) Проблематиката на усогласување е во менаџерскиот стил на управување бидејќи вработените имаат различни ментални структури;

s) националноста е важна затоа што не е исто да се работи со Германец или Французин, а потребно е да се разбере полската култура и обичаи;

и) постојат култури кои сакаат да работат побрзо или побавно, па затоа треба да поставуваат задачи соодветно;

ј) временските зони треба да се земат предвид и да бидат флексибилни;

[88](Rozkwitalska et al., 2016)

к) многу проблеми произлегуваат од јазиците, временските зони и виртуелните тимови поради недостаток на контакт лице в лице;

л) предноста во сето ова е пристапот до нови технологии и докажани методи на управување со проекти кои се применуваат во мултинационалните компании.

Според истражувањето, Розквиталска и соработниците заклучуваат дека вработените во мултикултурните тимови и околината ги перцепираат специфичните карактеристики на работните места како предизвици или пречки и дека тие имаат директно влијание врз нивната социјална интеракција на работа. Понатаму, потребата за понатамошен личен развој во интеракција со странците им овозможува ново учење, стекнување нови вештини, дава креативност и иновативност во бизнисот.

Во минатото, не се придаваше никакво значење на важноста на тимовите, особено мултинационалните во организациска перспектива, и тоа се промени во последните дваесет години (Earley и Gibson, 2002).

Тимовите составени од членови од различно културно наследство најчесто работат на иста локација или работат преку виртуелни граници.

Ваквите мултикултурни тимови, според Ајџан, Канунго и Мендонк(Ajcan,Canungo , Mendonca)а, имаат потенцијал да создадат чудесен или катастрофален резултат за организацијата. Во својата работа, Мери и Мери, повикувајќи се на Никомо / Фокс, (Nikomo, Fox,1989) и Вилијамс / О'Рајли,(Williams/O'Rayley, 1988) тврдат дека хетерогеноста во тимовите дава позитивни и негативни исходи. Позитивните исходи се претставени со подобро извршување на креативните задачи во споредба со хомогени тимови, тврди Вотсон и соработниците (Wotson et al. , 1993).

Како негативните исход најчесто сенаведува недостатокот на комуникација (Watson, Kumar, Michaelsen, 1993 во Mary and Mary, 2006) и лична нетолеранција (Tsui, O¨Reilly, 1993, во Mary and Mary, 2006) и повеќе конфликти (Jehn, Northcraft, Nil, 1999 , Peled,Eisenhardt, Kseen, 1999 inM ary Mary, 2006).

Исто така, Розвиталска и соработниците (Rozwitalska et al.,2016) тврдат дека претходно стекнатите искуства во меѓународни и интеркултурни средини, знаења и вештини, се сметаат за неопходни за правилна соработка во рамките на таквите тимови и во односите со странци. Личноста и позитивниот став се

нагласени како важна карактеристика за правилен однос во меѓукултурните односи.

Иако постојат студии кои сугерираат дека мултикултурните тимови се поефикасни од монокултурните Елрон(Elron,1997), како и оние кои тврдат спротивно Томас(Tomas,1999), бројни студии сугерираат дека мултикултурните тимови, во споредба со монокултурните, развиваат покреативни идеи и поразновидни решенија , наведуваат Aycan, Kanunga и Mendonca.

Според Шнајдер и Барсо (Schneider and Barsoux ,2003), во ОК, на пример, тимовите составени од членови со различно наследство биле поуспешни во перформансите отколку оние со хомогено културно наследство. Исто така, според Ng и Tung (1998), постои врска помеѓу финансискиот профит и културната разновидност, но исто така и продуктивноста, според Таунсенд(Thousand) и други (1998) како што е споменато во Aycan, N. Kanungo и Mendonca (2014).

Така, тие истакнуваат дека истражувањата покажале дека мултикултурните тимови покажуваат особено добри перформанси во следните околности, кои исто така се сметаат за предности.

Кога станува збор за потребното време, споредувајќи ги хомогените и хетерогените тимови, со текот на времето мултикултурните тимови обезбедуваат поголеми придобивки, според Ватсон и соработниците (Watson et al. ,1993).

Иако првично хомогените тимови имаат подобри перформанси, со текот на времето тоа се поистоветува со хетерогени тимови со фактот дека со текот на времето има подобро разбирање и надминување на конфликтите помеѓу членовите на тимот и нивните разлики што на крајот дава можност за подобри резултати.

Кога станува збор за зададената задача, според Томас (Tomas,2002), културната разновидност е придобивка кога задачата му дозволува на тимот автономија и дискреција во одлучувањето, а со тоа и можност да влијае на исходот на проектот.

Така, според него, на пример, подобро е да се користи мултикултурен тим за задача која бара примена на креативни идеи и одлучување, отколку што би било соодветно за задачи кои бараат рутина. Истото важи и за задачите кои бараат различни вештини, вредности и искуства. Мултикултурните тимови се подобри

за нив. СпоредХалеви и Сагив (Halevy и Sagiv, 2002), ефективноста на мултикултурните тимови е максимална кога составот на разликите во тимот одговара на разликите што ги бара задачата.

Кога станува збор за менаџерска и организациска поддршка, според Кокс (Coxx ,1993), важно е да се создаде организациска култура која ја негува и почитува културната различност, бидејќи во таквите организации има поголеми шанси за успех. Кокс (Coxx,1993) забележува дека поддршката за менаџментот и организацијата е обезбедена преку активностите за управување со човечки ресурси со акцент на обуката и активностите насочени кон разбирање на културната различност, посочуваат Aycan, Kanungo и Mendonca (2014).

Условите кои создаваат тензии и негативно влијаат на мултикултурниот тим се, според Ајџан, Канујнго и Мендонка, следните:

Кога станува збор за разликите во ставовите кон тимската работа, индивидуализмот е поврзан со отпор кон тимската работа, според Киркман и Шапиро (Kirkman1997,Shapiro,2001). Според Раморти и Флуд (Ramamoorthy and Flood,2002), поединците се повеќе посветени на тимска работа ако наградата е рамномерно распределена, додека, од друга страна, колективите се помалку посветени на тимска работа под еднакви услови.

Ако се земе предвид растојанието од контролниот центар, Киркман и Шапиро (Kirkman and Shapiro,1997) тврдат дека растојанието од контролниот центар е поврзано со отпорот на самоуправувачките тимови. Тие метафорично ги пренесуваат очекувањата за улогата, целите и опсегот на тимот.

Така, поединците од индивидуалистичките култури претпочитаат јасни цели и доброволно учество во тимот (спортска метафора), оние од култури далеку од центарот на менаџментот претпочитаат хиерархиски улоги и цели кои се задолжителни (воена метафора), додека колективистичките култури претпочитаат улоги кои се нејасни и цели кои се двосмислени и не се ориентирани кон задачи (метафора на заедницата) истакнуваат Aycan, Kanungo и Mendonca (2014).

Практичарите, од друга страна, укажаа на потребата да се развијат процедури кои ќе интегрираат тимови составени од луѓе од различни нации.

Така, Ерли и Гибсон (Earley и Gibson,2002) наведуваат примери и последици од дејствијата на мултинационалните тимови при преземањето на Rover Motor Company од страна на BMW, потоа пристапот на тогашниот претседател на

АВВ кон мултинационалните тимови и спојувањето на Daimler-Chrysler. Овие примери завршуваат со посочување на важноста на мултикултурните тимови.

Во првиот случај, германската формална структура, хиерархија и инженерска прецизност се споија со британската традиција, шарм и елеганција, што предизвика бројни организациски тешкотии и оставка на директорот на Ровер, Џон Тауер.

Во случајот со АББ, тогашниот извршен директор Перси Барневик, познат по својата склоност кон мултинационални тимови, веруваше дека организацијата се потпира на тимови составени од луѓе од различни земји во кои работи компанијата.

На примерот на Дајмлер-Крајслер, Ерли и Гибсон (2002) истакнуваат дека по спојувањето на германските и американските компании, беа формирани тимови од персонал од секоја компанија и од секоја земја со задача да создадат единствена корпоративна култура која би вклучувала елементи од двете култури.

Томалин и Хурн (Tomalin and Hurn , 2013) велат дека повеќето од оние кои се упатуваат надвор од домицилните граници во нови средини не се доволно подготвени за различните културни средини во кои ќе работат и живеат, и честопати не ги знаат или се свесни за вредностите, навиките. и обичаите на домашната култура. Тие забележуваат дека тоа дополнително може да предизвика фрустрација, намалена иницијатива и ентузијазам и на крајот недостаток на посакувани деловни резултати.

Тие заклучуваат дека улогата на персоналот на менаџерски позиции во меѓународната средина е значително проширена бидејќи нивната област на одговорност, поради глобализацијата, сега може да се прошири на цели географски региони и тие се принудени многу брзо да се прилагодат и да работат во неколку различни култури истовремено.

3.4 Влијанието на културните разлики врз реализацијата на целите на проектот

Проектите постојат за да се постигнат резултати. Резултатот се исходи, т.е. аутпути, или конечни резултати од проектот или конечни резултати од

животниот циклус на одредена фаза од проектот. Резултатите се мерливи, опипливи , кои се појавуваат во цврста форма (хардвер) како опрема или цврсти предмети. Потоа во мека форма (софтвер) во која се појавуваат хартиени обрасци, извештаи или документација и привремени испораки на проекти, кои можат да бидат во тврда или мека форма, но кои постепено се развиваат паралелно со развојот на проектот, вели Керзнер (Kerzner,2009).

Вистинската мисија на секој реален проект е да се постигне визија. Визијата, од друга страна, го претставува она што клиентот на крајот сака да го постигне како спонзор на проектот. Мисијата на проектот, која е дефинирана во Изјавата за мисијата, може да се дефинира со одговарање на две прашања како што истакнува Хегни (Hegney,2016):

1. Што правиме?
2. За кого работиме?

Понатаму во изјавата за мисијата, потсетува Хегни(Hegney), даден е одговорот на прашањето како тоа ќе се направи, додека прашањето како ќе се направи е дел од стратегијата на проектот што треба да се одвои од мисијата. Откако мисијата е дефинирана во изјавата за мисијата, неопходно е да се пристапи кон дефинирање на целите на проектот.

Омазиќ и Баљкас (Omazik I Baljkas , 2005) објаснуваат дека за квалитативно дефинирање на целите, мора да се земат предвид нивните суштински својства и затоа истите мора да бидат (Omazik I Baljkas, 2005):

а) предизвикувачки и мотивирачки;
б) реални и остварливи;
в) специфични и мерливи;
г) темпирани;
д) во согласност со организациските политики и планови;
ѓ) вертикално и хоризонтално поврзани;
г) релевантни.

Направени се бројни истражувања и студии со различни цели со цел да се согледаат навиките на одредени култури при реализација на проекти.

Ерин Мејер (Erin Meyer , 2014) го наведува примерот на INSEAD International Business School во Two Harbors, Минесота, каде што најсофистицираните и најобразованите глобални менаџери со богато интеркултурно искуство на планетата ги усовршуваат своите менаџерски вештини. Собирање на нивните мислења, размислувања и искуства, овие разновидни и искусни студенти во светот на бизнисот, послужија како многу богат извор на информации што помогнаа да се комплетира моделот од 8 чекори на културната карта мапирана за работа. Мапата ги прикажува клучните области за кои менаџерите треба да бидат свесни кога водат проект со тоа што покажува како одредени култури се однесуваат од една до друга крајност.

Постојат осум од овие области, според авторот Мејер(Meyer, 2014):

а) Комуникација: низок контекст - висок контекст;
б) Евалуација: директна негативна повратна информација - индиректна негативна повратна информација;
в) Гаранции: принципи на прво место - апликации на прво место;
г) Раководство: еднакво - хиерархиско;
д) Донесување одлуки: консензус - од горе до долу;
ѓ) Доверба: ориентирана кон задача - ориентирана кон односи;
г) Несогласување: спротивставени - без противење;
ж) Планирање: линеарно време - флексибилно време.

Според Мајер(Meyer), без разлика дали работите со вработените и треба да ги мотивирате, дали треба да го задоволите клиентот или едноставно треба да организирате конференција за членовите на интеркултурниот тим, овие осум скали ќе помогнат да се подобри ефикасноста. Со усвојување на овие критериуми може да се постигне ефикасност во реализацијата на проектните цели и да се предвидат можни ризици и конфликти.
Примерот на јапонската Toyota може да покаже како различните културни сфаќања во деловниот свет можат да влијаат на бизнисот и на крајните цели на проектот или бизнисот воопшто.
Ливермор (Livermore,2016) потсетува дека Toyota ја има чувствителноста на трошоците како долгорочна цел во својот бизнис и дека тоа е општо прифатено

од јапонските менаџери, како и од сопствениците. Меѓутоа, како што компанијата се прошири надвор од Јапонија, преку културните и географските граници, имаше многу различни очекувања за тоа што значи да се биде исплатлив.

Така, според Ливермор, нејапонските менаџери разбрале дека свесноста за трошоците значи отпуштање вработени за време на економската криза. Сепак, тој забележува дека тоа воопшто не било очекување во Токио, бидејќи јапонските режисери настојуваат да го задржат и негуваат персоналот, а за нив чувствителноста на трошоците е тесно поврзана.

Со анализа и декодирање на една култура наспроти друга, и според споменатата скала, на менаџерите им е полесно да го проценат нивното влијание врз меѓународната соработка и отсуството на штетни ситуации, објаснува Мејер (Meyer,2014).

Кога станува збор за разликите, треба да се забележи дека тие не се само во културата, каде што вработените ги носат со себе и ги изразуваат на работа, туку стануваат потенцијално проблематични и предизвикувачки.

Начинот на кој менаџерите ги разбираат и искусуваат овие разлики во деловниот процес е исто така многу важен, и според Хендерсон (Henderson,1994), тие често толкуваат културно различни луѓе, како и други претставници на нивната сопствена култура на која припаѓаат. Тоа значи дека носат предрасуди во својот став, а се резултат на заклучоци со недостиг на знаење или докази.

Хендерсон понатаму вели дека затоа е полесно да се заклучи врз основа на предрасуди и веќе усвоени обрасци, и да се обвинат надворешните културни групи за неуспех или проблеми, бидејќи расудувањето засновано на објективни судови бара повеќе енергија, знаење, интегритет и на крајот време. Затоа, некои менаџери негираат и пропуштаат давање еднакви можности на другите култури, сето тоа засновано на предрасуди. Ова е пречка за културната различност.

Очиенг и Прајс (Ochieng and Price ,2010) истражија и покажаа како културните фактори влијаат на комуникацијата во рамките на културно различен тим заснован на дваесет интервјуирани менаџери, по десет од О.Кралство и Кенија, и што исто така влијаело на проблемите во спроведувањето на проектот .

Бидејќи тие се многу важни фактори за реализација на самиот проект, важно е да се земат предвид нивните карактеристики и однесување на луѓето, бидејќи директно влијаат на односите и на самата реализација.

Во денешното деловно опкружување, целта не е да се менаџираат луѓето, туку целите и резултатите и да се обезбеди соодветна работна атмосфера за поединците, преку сопствениот развој, да можат да дадат што е можно повеќе на компанијата, според Де Анка и Васкез (De Anca and Vaskez , 2007).

Зборувајќи за начинот на кој јазичната и културната различност влијае врз реализацијата на проектот, Кому ,Унсал и Тејлор(Comu, Unsal and Taylor,2011) ја истакнаа важноста на јазичните и културните разлики како предизвици со кои се соочуваат проектите при нивната реализација.

Клучен аспект во културниот амбиент е постигнување на доволно ниво на комуникација за да се координираат различните вештини. Јазикот е начин на изразување на културата. (Krams,1998) во (Де Анка и Васкез, 2007)).

Де Анка и Васкез(De Anka и Vaskez) метафорично, осврнувајќи се на Џианг, ја опишуваат комуникацијата како транспорт: јазикот е како возило, а културата е како осветлување на патот. Општо земено, разликите се потенцијален извор на конфликт по различни основи, но тие се потенцијално и во исто време извор на придобивки.

За да се разберат разликите во културите и степенот до кој тие се реализирани, се користи рамката на Хофстеде, односно рамка која дефинира пет димензии (Comu, Unsal и Taylor, 2011):

а) Индекс на растојание на моќност (PDI), кој покажува колку членовите со најмала моќ во организацијата се подготвени да прифатат или очекуваат нееднаква распределба на моќ и влијание;

б) Индекс на индивидуализам и колективизам (IDV) кој ја покажува врската помеѓу два екстремни случаи. Индивидуализам во кој се губат границите меѓу луѓето и секој гледа исклучиво на својот интерес, наспроти колективизмот, каде што се создаваат силни врски меѓу луѓето од раѓање;

в) Индекс на односи меѓу мажи и жени (MAC), кој го покажува односот на културите во кои доминираат „машки“ вредности како што се доминација и контрола наспроти „женски“ вредности како што се чувствителност и грижа за другите;

г) Индекс на избегнување на несигурност (DACI) кој прикажува како општеството покажува толеранција за несигурност и двосмисленост и го покажува степенот до кој културите ги програмираат своите членови за чувството на удобност;
д) Индекс на долгорочна ориентација (LTO) кој ја покажува ориентацијата на културата кон долгорочни вредности како што се заштеди и упорност.

4 Дел: КРОС-КУЛТУРНИТЕ ТИМОВИ И НИВНОТО УСПЕШНО ФУНКЦИОНИРАЊЕ ВО ИНТЕРНАЦИОНАЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1 Улогата на комуникацијата за меѓународните проекти

Со оглед на интеракцијата на засегнатите страни на секој проект, за време на имплементацијата, комуникацијата е неизбежна и суштинска алка при реализацијата на истиот. Презентирани се комуникациски модели на проекти и начини на комуникација. Анализирани се проблемите кои се јавуваат во секојдневната комуникација како и начините на комуникација во управувањето со проектите. Бидејќи секоја неисправна комуникација може да доведе до недоразбирања и конфликти, се анализира појавата и управувањето со конфликти . Објаснети се типичните проблеми во комуникацијата и бариерите кои се појавуваат. Исто така, беше анализирана и толеранцијата на културата кон конфликти.

Како и во секоја врска, комуникацијата е подеднакво важна и во деловните процеси и во управувањето со проекти. Затоа, во поголемиот дел од литературата за управување со проекти, комуникацијата е поглавје што се третира посебно. Менаџерите на проекти се свесни за важноста на комуникацијата и ја идентификуваат како еден од најголемите предизвици и извори на тешкотии. Ако културната разновидност и мноштво јазици се додадат на меѓународен проект, тогаш комуникацијата станува уште поважен фактор.

Хегни (Heagney,2016) истакнува дека повеќето менаџери се свесни за важноста на комуникацијата. Истовремено со изразената свест за важноста на ефективната комуникација за успехот на проектот, изненадувачки и фрустрирачки е што многу малку менаџери преземаат конкретни чекори за подобрување на ситуацијата.

Ако проект менаџерот определи каде се случуваат прекини и проблеми во комуникацијата, тогаш знаењето за моделот на комуникација е од клучно значење. Понекогаш се случуваат прекини во пораката, понекогаш тоа е проблем при изборот на медиумот за комуникација, а понекогаш е едноставно „шум“ во комуникацијата, според Причард (Prichard,2004).

Во прилог на ова, Хегни (Heagney,2016) го наведува примерот на употреба на е-пошта и комуникација преку е-пошта и објаснува дека, иако широката употреба на е-пошта како општо прифатено средство за пренос на пораки и информации како дел од технолошки напредок, многу малку денес се користи во секојдневната работа но со тек на време тоа се менува.

Причард (Prichard,2004) потсетува дека Маршал пишува „медиумот е пораката“ и дава пример за тоа како известувањето за отпуштање не звучи исто ако е пренесено преку е-пошта, звучник (што се смета за неконвенционална деловна практика, или соочување лице во лице , надвор од јавноста која се смета за фер и деловна). Во секој случај, пораката остана иста, нагласува истиот автор.

Хегни ја нагласува и важноста од креирање протоколи во комуникацијата, конкретно во овој случај, преку е-пошта каде би се дефинирало кому се испраќаат пораки и известувања, каква содржина и кој и како треба да одговори на нив. Така, тој им дава препораки на менаџерите и тимовите како да дејствуваат во комуникацијата со е-пошта (Heagney, 2016):

а) Испратете е-пошта само на оние на кои им треба известувањето;
б) Поправете ја е-поштата пред да ја испратите;
в) Поставете го „тонот“ на пораката во полето за тема;
г) Креирајте протокол за е-пошта и постапете во согласност со него;
д) Ако сте лути - почекајте малку пред да испратите;
ѓ) Избегнувајте широки пораки - пишувајте концизно;
е) Бидете концизни - но вклучете ги сите релевантни информации;

ж) Не користете е-пошта за да избегнувате луѓе;

з) Ако информациите се чувствителни, разгледајте го известувањето лице в лице.

Според Мепјанс-Робинсон (Meryans-Robinson,2011), обезбедувањето добар комуникациски план за сите членови на проектниот тим, спонзорите на проектот, засегнатите страни на проектот (вклучувајќи ги и клиентите) е еден од клучевите за успехот на проектот.

Робинсон(Robinson) нагласува дека менаџерот на проектот е одговорен за споделување информации за важни датуми, организирање состаноци на кои ќе се разговара за важни работи, планирање и идентификување на ризиците во фазата на планирање за да се избегнат проблеми во фазата на имплементација.

Робинсон додава дека Планот за управување со комуникациите и неговото строго спроведување се од суштинско значење за успехот на проектот. Затоа, планот за управување со комуникациите се заснова на пет прашања на кои треба да се одговори во фазата на планирање на проектот, а тоа се (Meryans-Robinson, 2011):

1. Кој ќе ги носи одлуките во случај на проблеми?
2. Кој ќе ја состави листата на задачи и кој ќе биде одговорен за извршување на задачите?
3. Кога ќе бидат завршени и пријавени задачите?
4. Како ќе се дистрибуираат другите релевантни информации?
5. На кого ќе му бидат доставени информациите?

Иако примерот на комуникација со е-пошта беше дискутиран, треба да се забележи дека информациите може да се разменуваат на различни начини, преку симболи, знаци, однесување, вербално, физички допир, видливи движења и хартиена документација. Робинсон потсетува дека добриот комуникатор е способен да пренесе порака без разбирање и јасно, додека лошиот може да придонесе за конфузија при промена на опсегот, датумот, неточните барања на клиентот, што може да резултира со дивергенција на корпоративната визија од целите на проектот. Затоа, Робинсон заклучува дека е важно да се усвои следново:

„Доколку пораката не е јасно разбрана, комуникацијата не се остварила, без разлика колку многу било кажано или напишано на таа тема.

Според Мејер (Meyer,2014), јазиците ги одразуваат стиловите на комуникација на културите кои ги користат истите. Така, таа споменува како Јапонците и Индијците (во Њу Делхи) користат високо контекстуални јазици во кои релативно висок процент зборови може да се толкуваат двосмислено, во зависност од тоа како се наредени во реченицата. На јапонски зборот „аши“ значи и нога и стапало, во зависност од контекстот, додека на хинди зборот „кал“ значи и вчера и утре.

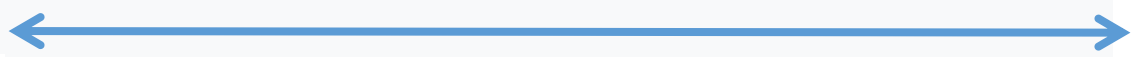
Како високо контекстуален јазик се смета францускиот во споредба со англискиот, кој е помалку контекстуален во споредба со романските јазици кои потекнуваат од латински (шпански, италијански и португалски) истакнува Мајер, додавајќи дека САД припаѓаат на најниската контекстуална јазична култура, како и на целата англо- Саксонската култура каде О.Кралство зазема водечка позиција во оваа група како земја со најголем контекст во комуникацијата.[89]

На следниот приказ е прикажана оска на констетуалност на јазикот:

Сад Холандија Финска Шпанија Италија Сингапур Иран Кина Јапонија

Австралија Германија Данска Полска Мексико Бразил Франција Индија Кенија Кореја

Канада Англија Аргентина Перу Русија С.Арабија Индонезија



Нискоконтекстуално Висококонтекстуално

Извор: Meyer, E. (2014) Мапата на културата. 1-во издание. Њујорк: Односи со јавноста.

[89] (Meyer,2014,стр.36–39)

Под нискоконтекстуален јазик подразбираме комуникацијата да е прецизна,едноставна и јасна.Пораките се сфатени и изразени такви какви што се.

Под висококонтекстуален јазик подразбираме добра комуникација која е софистицирана,со слоевито значење и нијанси.Пораките се изговараат и читаат меѓуредови.Пораките не се јасно изречени.

Денешната комуникација околу проектот се одвива на неколку начини. Како што неодамна е забележан силен развој на информатичките технологии, со многукратно зголемување на капацитетите за складирање и пренос на медиуми и податоци, комуникацијата стана поефикасна, особено за проекти од глобален карактер.

Причард (Prichard,2004) наведува и анализира компјутерски комуникациски технологии и медиуми, аудио, видео, традиционално пишување и вербална комуникација.

Комуникацијата базирана на компјутер е претставена со софтверски решенија преку кои менаџерите собираат, обработуваат, разменуваат и презентираат информации во форма на податоци поврзани со статусот на проектот.

Е-поштата продолжува да биде најшироко користена алатка за комуникација меѓу проектните менаџери.

Сепак, според Причард, електронската пошта е толку ранлива на комуникација токму поради нејзината масовна, честопати злоупотреба, а во „морето“ на е-пошта, кое содржи многу маркетинг реклами и активности, тешко е да се идентификуваат оние кои се важни. .

Причард ги опишува веб-страниците на проекти базирани на интернет како едно од комуникациските решенија за одреден проект. Бидејќи организациите претежно имаат свои веб-страници, веб-локациите на проектот се надградени, каде што се споделуваат ажурирани податоци за одреден проект и само овластените членови на организацијата или проектот имаат пристап да ги администрираат преку лозинки.

Комуникацијата базирана на Интернет, исто така, се одвива со помош на апликации за инстант пораки или виртуелни простории за разговор во реално време . Од аудио технологиите сè уште е застапена телеконференцијата, иако нивната примена е променета во последните години.

Покрај телеконференциската комуникација, аудиото се пренесува и преку гласовни пораки, што исто така бара придржување до воспоставените протоколи за комуникација и при телефонски разговор. Телефонската комуникација се смета за моментална и брза, за брзо и кратко информирање и разјаснување на ситуациите. Видео технологиите се претставени во комуникација со видео конференции, далечински презентации и видео повици. Видео конференциите се одвиваат во корпорации кои имаат доволно силна нтернет мрежа помеѓу центрите за видео конференции. Најчесто се користи кога, покрај вербалното, потребно е и графички да се прикажат информациите за да се задоволат потребите за информирање и дискусија.

Далечинските презентации по природа се слични на видеоконференциите, но со таа разлика што учесниците не можат да учествуваат во нив, туку добиваат само информации. Затоа сѐ е прилагодено на презентерот, од јазикот до декорот на аудио ефектите.

Во случај на видео повици, од клучно значење е вградената камера која овозможува снимки и споделување со учесниците во проектот. Во таква комуникација, исто така, се препорачува да се развие протокол.

Покрај горенаведеното, постои и традиционална писмена комуникација и традиционална вербална комуникација. Писменото значи извештаи, форми и планери, додека вербално значи ад-хок разговори, состаноци, презентации и кратки состаноци за медиумите. Извештаите имаат за цел да сумира и да се наведат фактите што се случиле. Известувањето за фактите мора јасно да се разликува од толкувањето на тие факти како заклучок. Формуларите се конзистентен начин на известување без многу толкување. Во организациите базирани на процеси, шаблоните се сметаат за клучни за успехот бидејќи процесите често се предмет на толкување.

Според Причард, планерите за некои менаџери се примарна форма на комуникација, која тие ја разбираат лично, бидејќи секојдневно ги снимаат планираните и извршените активности како и фактите, а многу од нив дури и не даваат увид во таквите записи.

Ад-хок разговорот се користи кога двајца засегнати страни во проектот се среќаваат за да ги разјаснат информациите и индивидуалните толкувања.

Состаноците се дизајнирани како начин на комуникација со цел собирање и споделување информации и за организациски сесии. Причард

наведува дека состаноците можат да траат од неколку часа до неколку дена, но, исто така, доколку е потребно само да се дефинира кој што треба да прави, тогаш се доволни 30 минути [90].

4.2. Типични проблеми при комуникацијата во меѓународните активности

Комуникацијата во меѓународните проекти, покрај технолошките, е тесно поврзана и со меѓукултурните односи. Многу меѓукултурни односи пропаѓаат поради проблеми во комуникацијата.
Интеркултурната комуникација е повеќеслојна тема која комбинира елементи од неколку дисциплини (Tomalin and Hurn, 2013):

а) Антропологија
б) Лингвистика
в) Филозофија
г) Психологија

Хурн и Томалин (Hurn and Tomalin,2013) понатаму споменуваат дека интеркултурната комуникација е начин луѓето од различни култури да комуницираат од далечина или лице в лице, и вклучува вербален и писмен јазик, говор на телото и јазик на симболи и протоколи.
Од наведеното се наметнува дека комуникацијата меѓу културите е изложена на бројни потенцијални пречки, што на крајот има влијание врз динамиката на реализација.

Гор (Gor,2013) ги истакнува следните бариери во интеркултурната комуникација:

а) Физички бариери;
б) Емоционални бариери;
в) Перцептивни бариери;
г) Културни бариери;

[90]Prichard, 2004, стр. 9-21

д) Јазични бариери;
ѓ) Родови бариери.

Физичките бариери се многубројни во комуникацијата на работното место, особено со оглед на глобализацијата каде луѓето се поврзани преку интернет каде глобалните операции се спроведуваат и надгледуваат од едно седиште или регионална канцеларија. Ова секако претставува бариера, тврди Гор, бидејќи е неопходно да се воспостави комуникација помеѓу различни оддели во организацијата, различни земји, различни области и помеѓу луѓе со различен статус.

Кога станува збор за емоционалните бариери, тие претставуваат страв, недоверба, сомнеж итн. кои луѓето ги стекнале во детството врз основа на кои подоцна го развиваат својот став и однесување. Во различни култури, цивилизации, земји, збирот на овие карактеристики кои се прифаќаат преку растењето се различни и не мора да бидат слични на другите, тврди Гор.

Перцептивните бариери, истакнува Гор, се различни како и прстите, па затоа има луѓе кои различно гледаат на истите работи во различни ситуации. Комуникацијата со толку различни луѓе не е лесна задача.

Кога станува збор за културните бариери, тие првенствено произлегуваат од фактот дека луѓето доаѓаат од различни култури, цивилизации, религии и општества. Културите го дефинираат поединецот, неговата перцепција и размислување, па затоа непознавањето на другите култури во комуникацијата со нив е отежнувачка околност. Затоа, според Гор, комуникацијата бара знаење и сознанија за другите култури и идеологии кога станува збор за интеркултурна комуникација.

Јазичните бариери произлегуваат од широката употреба на јазикот како медиум за разбирање на пораките на она што испраќачот сака да му го пренесе на примачот. Непознавањето на симболите, говорот на телото, гестовите исто така може да бидат штетни во комуникацијата, според Гор.

Лутанс и Дох (Lutans and Doh ,2012) ги споменуваат перцептивните бариери кои го претставуваат личниот поглед на реалноста на поединецот.

Перцепциите меѓу различни луѓе се разликуваат и значително влијаат на расудувањето и донесувањето одлуки. Според нив, перцепцијата може да биде проблем во комуникацијата во меѓународниот менаџмент на основно ниво, кога

едната страна користи зборови или симболи кои другите едноставно погрешно ги толкуваат или преведуваат.

Покрај личната перцепција, треба да се истакне дека во комуникацијата е важен и погледот на другите. Така, Лутанс и Дох наведуваат, како добар пример, како Американците гледаат на странските жители кои престојуваат во САД и како Американците изгледаат во очите на остатокот од светот. Вака Американците се гледаат себеси како љубезни, отворени и чувствуваат дека другите ги гледаат на ист начин. Притоа, тие не се свесни за негативните впечатоци што ги оставаат на другите, особено по 11 септември, кога САД започнаа војна против Ирак, што во голема мера го разниша имиџот на САД во очите на другите. (Лутанс и Дох, 2012,)

Родовите бариери, од друга страна, произлегуваат од природно различното однесување на жените и мажите. Алекс (Alex,2009) тврди дека е добро познат факт дека жените, поради биолошките врски во мозокот, имаат тенденција да зборуваат повеќе од мажите бидејќи користат две специфични локации во мозокот, додека мажите ја користат само левата страна на мозокот без некоја конкретна област (Алекс, 2009 во Гор, 2013).

Кога има бариери за комуникација, постои можност за неразбирање на целите и изложување на неуспех. Покрај тоа, таквите недоразбирања го содржат семето на конфликтот. Според Aycan et al., најчести бариери се физичките кои се манифестираат со ограничено време и простор, но значајни се и психолошките бариери.

Така, на пример, кога групите се во конкуренција, членовите на тимот се изложени на притисок затоа што треба да се воздржат од комуникација со ривалскиот тим на кој било начин. Исто така, разликите во јазикот и разликите во комуникациските методи наметнати од културните норми претставуваат значајни комуникациски бариери. (Aycan, N. Kanungo и Mendonca, 2014)

И покрај неразбирањето во комуникацијата и тешкотиите условени од културните корени, тешко е да се заклучи кој е добар, а кој лош комуникатор. Пенг и Леонг (Pheng,Leong2000) истакнуваат дека одредени обрасци на комуникација се прифатливи во една земја, додека во друга тие може да се сметаат за табу.

Тие го наведуваат примерот дека во Јапонија не е прифатливо да се оствари физички контакт со соговорникот во комуникацијата (на пример

бакнеж во образ), за разлика од Северна Америка каде тоа е стандардна норма на однесување. Според една југоисточна азиска поговорка, „Нема недоразбирања; постои само неможноста за комуникација “(Хурн и Томалин, 2013).

Хол и Хол(Hall) тврдат дека „суштината на ефективната интеркултурна комуникација е поважна во испраќањето на вистинскиот одговор отколку во испраќањето на вистинската порака“ (Хол и Хол, 1990; Хурн и Томалин, 2013).

Исто така, Американците не им придаваат големо значење на протоколите, додека Јапонците недостигот на размена и преглед на визит-картички го сметаат за навреда, па тоа може да ги загрози деловните преговори (Pheng и Leong, 2000).

Според Хурн и Томалин, комуникациските недоразбирања често произлегуваат од конверзијата на пораката кодирана од испраќачот и декодирана од примачот, и појаснуваат типичен комуникациски проблем .

Тие нагласуваат колку е опасно да се претпостави дека примачот или други нужно ќе ја декодираат пораката, како што замислува испраќачот, тие тврдат дека проблемот е во тоа што без оглед на пораката, може со сигурност да се каже колку често може да се искриви ако патува низ различни култури (Хурн и Томалин, 2013).

Исто така, во меѓународните проекти, важно е да се разбере двонасочната комуникација, и комуникација од горе-надолу и од долу-нагоре.

Надолната комуникација се однесува на пренос на вести, нарачки и информации иницирани од менаџерите до подредените. Тоа може да биде посебен предизвик за менаџерите, но и за подредените вработени, особено кога самиот менаџер не верува во исправноста на својата одлука. Според Лутанс и Доха (Luthans and Doha,2012), тие истакнуваат дека вработените кои добиваат известувања во таквата комуникација можат да проценат според тонот на гласот и јазикот на телото дека самиот менаџер не верува во таквите одлуки. На пример, во азиските земји, надолната комуникација е помалку директна отколку во Соединетите Држави, а во некои европски земји, оваа комуникација оди подалеку од деловното работење. (Luthans и Doh, 2012).

Пенг и Леонг (Pheng и Leong,2000) наведуваат дека разликите во еднонасочната и двонасочната комуникација може да предизвикаат проблеми во меѓукултурното управување. Така, еднонасочната комуникација, според нив, е

карактеристична за општествата кои се трудат да ја одржат социјалната хармонија и да избегнуваат несогласувања. Исто така, од друга страна, во новите средини, кога компанијата влегува на нови пазари и каде работните места наметнати на вработените не се рутински, се усвојува двонасочна комуникација.

Според Лутанс и Доха, (2012) комуникацијата оддолу нагоре е важна за да се обезбеди повратна информација од подредените во деловниот процес. Во земји како Јапонија, Хонг Конг и Сингапур, ова е вообичаена практика и долгогодишен начин на живот, додека САД неодамна направија напори да ја промовираат и подобрат оваа форма на комуникација.

Со исклучок на овие, нагорната комуникација исто така не е популарна во другите азиски земји.

Силверторн (Silverethorne,2005) нагласува дека меѓукултурната комуникација е клучна за успехот на меѓународните напори. Наведувајќи го примерот на кинеските и западните менаџери, тој посочува дека има неколку клучни проблеми во нивната меѓусебна комуникација. Така, на пример, она што се смета за проблем во една култура не е проблем во друга.

Ова укажува на потребата внимателно да се изберат менаџери кои имаат искуства и чувства за културни разлики и постојано да се решаваат прашања кои предизвикуваат недоразбирања меѓу поединците и луѓето од различни култури, тврди Бимер (Beamer,1998) во (Silverthorne, 2005).

Поради горенаведеното, а и поради фактот што комуникацијата е важна во меѓународните организациски односи, Грифит (Griffitt ,2002) направи серија интервјуа со менаџери од САД, Јапонија, Кина и Канада со цел да создаде модел на ефективна меѓународна комуникација. Овој модел сугерираше дека менаџерите мора да имаат три широки и меѓусебно поврзани комуникациски компетенции.

Прво се когнитивните компетенции кои му овозможуваат на менаџерот способност да го разбере значењето на вербалниот и невербалниот јазик на начин кој ефикасно ги прилагодува комуникациските разлики во различни средини.

Вториот ги вклучува емоционалните компетенции во комуникацијата и толеранцијата на менаџерите кон двосмисленоста и способноста да прифатат и да одговорат на различни и единствени комуникации.

Третата компетентност се однесува на бихејвиоралните компетенции кои вклучуваат флексибилност во однесувањето, автентичност во комуникацијата и способност за интеракција со другите на оригинален начин, според Грифит (Griffitt,2002) и Силверторн(Silverthorne, 2005).

4.3 Управувањето со конфликти на меѓународни проекти

Конфликтот во современите организации е сериозен проблем бидејќи во многу случаи ги троши човечките ресурси кои се подобро насочени кон други активности во рамките на компанијата, вклучувајќи ги и примарните активности на организацијата (М. Афзалур, 1990).

Конфликтот генерално, за Ајџан и соработниците, е искуство на одредена форма на несогласување или ситуација со спротивставени избори.

Тие генерално можат да се поделат на интраперсонални и меѓучовечки конфликти. Интраперсоналниот конфликт се однесува на поединецот, а неговата причина може да биде неусогласеност во однесувањето на поединецот во однос на неговите внатрешни вредности, а може да се однесува и на изборот на подеднакво посакувани или подеднакво непожелни исходи или мешани посакувани и непожелни избори.

Меѓучовечкиот конфликт подразбира постоење на две страни, каде што едната од нив може да биде поединец или група или и двете, и кои веруваат дека имаат посебни и спротивставени интереси.

Според Дуб (Doob,1991), проблемите се јавуваат кога луѓето од различни култури и со различни цели се среќаваат и комуницираат едни со други. Начините на прилагодување или конфликт се различни, но обично една група доминира или се обидува да наддоминира со другата. На крајот, смиреноста генерално се постигнува, но процесот е долг, а за послабата група болен (Doob, 1991, во Avruch, Black, & Scimecca, 1991).

Покрај познавање на културите, нивните навики, целите на проектот, неопходно е да се знаат начините за решавање на конфликтите и да се спроведе добра координација на членовите на тимот.

Координацијата на тимот во многу привремени организации , како што е градежната индустрија, претставува многу сложена и динамична средина. (Loosemore, Dainty, Lingard, 2003 во Табаса, Абдула и Брајд, 2018).

Културите, како што е опишано од Казан (1997), се разликуваат по степенот до кој дозволуваат конфликти околу целите и поврзаните разлики во мислењата, ограничувајќи ја конкуренцијата помеѓу организациските единици и членовите. Така, Кинезите и Јапонците се во целосна опозиција по ова прашање во однос на нивните американски колеги.

Ху и сор. (2017) и Ву, Жао и Зуо (2017) тврдеа дека брзиот раст на проектите во градежната индустрија ширум светот, исто така, резултира со различни конфликти.

Студијата спроведена од Табаси, Абдула и Брајд (2018), на примерот на малезиската градежна индустрија, ја истражуваше врската помеѓу различните пристапи за управување со конфликти, координацијата на тимот и перформансите, односно изводливоста на мултикултурните тимови.

Според нив, а осврнувајќи се на Сун, Ху и Шанг (2014), разбирањето на механизмот со кој лидерите влијаат на членовите на тимот преку управување со конфликти и координација е сè уште ограничено, но проучувањето на перформансите на тимот во овој контекст даде значителен теоретски придонес. Постојат различни начини за управување со конфликтни ситуации кои поединецот може да ги примени во односите со други поединци или групи.

Понатаму, многу автори тврдат дека иако влијанието на управувањето со конфликти не е целосно истражено на индивидуално ниво, тие се поврзани со ставови кон работата што може да ја загрози посветеноста на организацијата во однос на работата и пониските приходи, според (Brown, Peterson, 1993; Wang , Фенг, 2003; Рајт, Бонет, 2007) во (Чои и Ха, 2018).

Чои и Ха, исто така, потсетуваат дека, иако има значително зголемување на културната разновидност поради бројните меѓународни сојузи и глобални компании, бројот на студии во областа на меѓукултурната интеракција е многу ограничен. Ву и сор (2017), како што е опишано од Табаси, Абдула и Брајд ,

тврдат дека ефективни стилови водат до разрешување конфликти и подобрена работна стабилност.

Конфликтот е поврзан со различни, главно негативни, емоции кои можат да се примат и изразат на различни начини во различни култури. Овие емоции се под влијание на културата поради различни толкувања и проценки на исти ситуации, односно преку мисловни процеси. Исто така, различни однесувања и механизми за управување се присутни во секоја култура кога станува збор за изразување на емоции, според Мескита, Фријда (Meskita,F.1992) и Казан(Kazan, 1997).

Кога станува збор за конфликти, треба да се нагласи дека, според Леунг, Ју и Лианг, (Kazan,2014) тие не мора да значат нешто негативно, туку мора ефективно да се управуваат за да се постигне оптимално ниво,.

Казан (Kazan,1997) наведува дека може да се идентификуваат пет различни стилови на конфликти и начини на нивно решавање во околината, а тоа се следните (Блејк, Мутон, 1964; Рахим, 1992; Томас, 1992 година во Казан, 1997):

а) Конкурентна - високо убедлива што вклучува употреба на моќ со цел едната партија да постигне позиција во која мора да биде прифатена;

б) Домашна - високо кооперативна која ги вклучува напорите на едната страна да ги задоволи желбите на другата страна на свој трошок;

в) Колаборативна - високо убедливо и високо колаборативно што вклучува отворање на сите проблеми и тешкотии со цел да се најдат решенија кои ги интегрираат сите гледишта;

г) Избегнување - ниска убедлива и ниска соработка која вклучува држење настрана и избегнување на отворени дискусии;

д) Компромис - средно ниво на убедливост и соработка што вклучува споделување на поделби каде двете страни се откажуваат од нешто за да најдат средина што одговара за сите.

Осврнувајќи се на Томас (Tomas,1992), Казан (Kazan,1997) тврди дека мислите и емоциите поврзани со конфликтите се поврзани со стратешкото однесување на страните и нивното однесување при конфликтна ситуација може да се претстави во зависност од соработката и убедливоста. Понатаму, кога се разгледуваат конфликтите, однесувањето на спротивставените страни и

решавањето на конфликтите, постои и влијание на трета страна. Третата страна, најчесто, се состои од менаџери поради нивната позиција. Нивната улога исто така варира од култура до култура.

Покрај разликата во културите присутни во организацијата, на проектот, помеѓу членовите на тимот и како таква е потенцијален извор на конфликти, а врз основа на горенаведеното, може да се каже дека конфликтите и нивното управување влијаат на задоволството од работата и продуктивноста. .

Според Чои (Choi,2013), дефинирајќи ги предвидувањата на поединецот во однос на задоволството од работата, постојат три типа на култура за управување со конфликти кои „играат“ различни улоги: доминантна, колаборативна, избегнувачка.

Доминантна култура е активната опозиција како нормална стратегија на однесување што се користи во јавното разрешување конфликти.

Нејзината спротивна, колаборативната култура се карактеризира со соработка како нормална стратегија на однесување при решавање на конфликти, додека избегнувачката култура се карактеризира со пасивно повлекување од конфликтни ситуации, со цел да се зачува групната хармонија (Чои и Ха, 2018).

Бројни автори (Chen, Liu, Tjosvold, 2005; DeChurch, Marks, 2001; De Dreu, Van Vianen 2001) се занимавале со конфликтот со истражување на влијанието на управувањето со конфликти врз резултатите од проектот на ниво на група, т.е. тимови, со што се следи продуктивноста на тимот. и ефикасност.постигнувања и приходи.

Затоа, истакнува Казан (Kazan,1997), постојат различни и бројни начини на однесување и мешање кај менаџерите во конфликтни ситуации. Според две студии спроведени од Шепард (Shephard,1983) и Карамбаја и Брет, (Carambaya and Brett,1989), се препознаваат инквизиторски (арбитража), мотивациони (употреба на награди и закани) и медијација (помирување). Дополнителен стил е дефиниран од Колб (Colb,1986) како реструктуирање, опишувајќи менаџер кој реорганизира задачи и односи на одговорност за да го реши или одржи конфликтот.

9Ву и соработниците Wu et al,2017) исто така тврди дека влијанието на конфликтот помеѓу членовите на тимот врз изводливоста на проектот може да биде и деструктивно и конструктивно, потпирајќи се на различни варијабли

како што се природата на проектот, менаџерскиот стил, перцепцијата на членовите на тимот во конфликтната работа (Bryde, 2018) .

Исто така, спроведено е истражување од Браун и Петерсон,(Brown and Peterson,1993; Choi, 2013) за да се утврди влијанието на организациската култура врз резултатите на индивидуално ниво, следење на задоволството од работата, депресијата, анксиозноста, психолошката состојба и продуктивноста.
Според ова истражување, на ниво на тим, доминантното управување со конфликти најверојатно ќе има негативен ефект врз функционирањето на тимот, креативноста и ефикасноста, според Пруит и Карневал (Pruit and Carneval,1993), додека колаборативното управување со конфликти е поврзано со позитивна работна средина, според до Де Дре и Ван Вианен, 2001 година забележано од Чои и Ха, (2018).
Конфликтот може да се забележи и да се реши преку различни гледишта, како што се комуникацијата, личноста и многу други. Затоа за решавање конфликти се потребни некои од моделите за решавање конфликти, од кои осум се наведени според Фурлонг(Furlong, 2005):

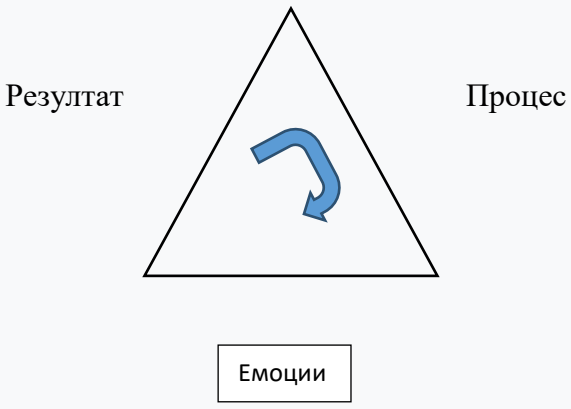
а) Кругот на конфликт, прикажан на Слика 3, кој ги разгледува различните двигатели или причини за конфликт;
б) Задоволувачкиот триаголник прикажан на Слика 4, конкретно разгледува различни типови на интереси, ставајќи ја таквата проценка на подетално и подлабоко ниво;
в) Моделот на границата, кој ги разгледува конфликтите од единствена перспектива на речиси невидливиот свет на граничното управување што се појавува на дневна основа;
г) Моделот интерес / права / моќ, прикажан на Слика 5, кој е фундаментален модел за преговарање и решавање на конфликти со помош на
категоризирање на различните процеси кои се користат при разрешување конфликти заедно со последиците за секој од овие типови;
ѓ) Динамиката на довербата, прикажана на Слика 6, е модел кој ги прикажува критичните проблеми поврзани со појавата на довербата, како таа пропаѓа и како недостатокот на доверба влијае на процесите за решавање конфликти.
е) Димензионалниот модел прикажува три области на кои треба да се фокусира и како овие три области влијаат на решавањето и повторувањето на конфликтот;

ж) Моделот на социјални стилови, прикажан на слика 7, е модел со поглед низ призмата на личноста, насочувајќи го разрешувањето на конфликтот на начин што ги решава комуникациските проблеми и меѓусебните тешкотии;

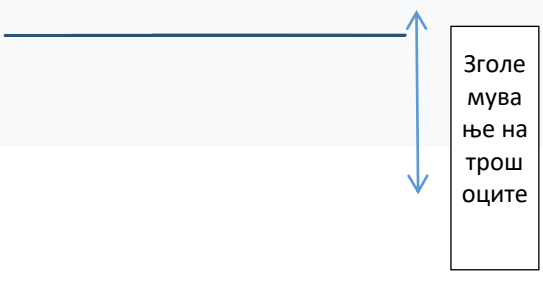
з) Надминување е модел со поглед на процесите низ кои поминуваат луѓето во текот на напорите да излезат од конфликтот и критичниот процес за постигнување на нивно разрешување.

—— ——

Слика 3. Извор: Фурлонг, Г. Т. (2005) Пакетот со алатки за решавање конфликти: модели и мапи за анализа, дијагностицирање и решавање на конфликти. Мисисага: Џон Вајли и синови ,Канада.



Слика 4. Триаголник на задоволства - исто од гореспоменатите автори



Слика 5 - Права/интереси/моќ - од истоимените автори

Слика 6. *Динамика на доверба - исто од гореспоменатите автории*

Слика 7. Модел на друштвени стилови - истоеимени авотри

Ајџан ,Канунго и Мендонка (Aycan, Kanungo и Mendonca ,2014) во својот труд, објаснувајќи го управувањето со конфликти, веруваат дека активното слушање е клучно во комуникацијата за да се избегнат недоразбирањата и предлагаат преговарање, неутрализирање, избегнување и користење на моќта како применливи стратегии за решавање на конфликти, во зависност од ситуацијата.

Како заклучок на оваа глава можеме да кажеме дека организациската култура може да се промени, но зависи од тоа во која фаза е организацијата, онаа на основање и нов раст, транзиција кон средна возраст или зрелост или опаѓање. Шајн детално ги разгледува методите на администрирање на промени во сите животни циклуси на една организација, вклучувајќи ги и постепените промени, интервенцијата за организациски развој и принудното убедување. Најважно е да се запамети дека лидерството го започнува процесот на промена и „во рамките на моќта на лидерите е да ја подобрат различноста и да поттикнат формирање на субкултура или, преку селекција и промоција, да ја намалат различноста и на тој начин да манипулираат со насоката во која одредена организација еволуира културно. “ [91]

Според Шајн (Schein,1992), „Внатрешното несогласување може да се прости, но лидерот кој не успева во надворешните функции обично е напуштен, изгласан или ослободен од него“ [92]

Разбирањето на културата бара да се анализира како една организација комуницира со нејзиниот надворешен свет.

[91]Schein,E.H.(1992).*Organizationalcultureandleadership*(2nded.).SanFrancisco,CA:Jossey-Bass. - стр.332-333

[92]Исто - стр 69.

5 Дел: ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО КРОС-КУЛТИРНИТЕ ТИМОВИ ВО ИНТЕРНАЦИОНАЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИИ

5.1 Краток вовед за интеранционалната компанија Еколог Интернејшнл (Ecolog Internationational)

Визијата на Ecolog International гласи : Секојдневно, Насекаде, Еколог!

Овозможувањето на клиентите да се фокусираат на нивното работење преку грижа за нивните потреби, е водечката филозофија во Ecolog. Обезбедувањето услуги и решенија во широк опсег на средини, вклучително и некои од најоддалечените и најпредизвикувачките локации во светот, е нивна заложба.

Решителноста да создадат и одржуваат удобност, дури и во секојдневно променливо опкружување и да им обезбедат на клиентите приспособени решенија со клуч на рака, ги поттикна дополнително да го проширатнивното портфолио од еден давател на услуги до целосно интегриран и паметен давател на услуги за големи операции; револуционизирање на дисперзираниот пазар во обединет.

Искуството, посветеноста и стручноста од повеќе од две децении им овозможи да станат најсигурен партнер во обезбедувањето широк опсег на услуги кои вклучуваат услуги за поддршка, услуги за управување со индустриски и капацитети, логистика за храна и динамични промени за моќ од

мажи. Следејќи го развојот на пазарите, ги конципираа предизвиците што се појавија со него и развија решенија кои вклучуваат сајбер безбедност и дигитална, развој на инфраструктурни проекти, Еко-град и малопродажба.

Преку глобалната експанзија изградиле солидни партнерства со комерцијални организации, како и со владини, невладини и меѓувладини организации.

Една од нивните фундаментални вредности е корпоративната општествена одговорност и активното придонесување за подобрување на животниот стандард на која било локација каде што работат.Придонесуваат за овие заедници со локално вработување, програми за обука и со поддршка на широк спектар на проекти на локалната заедница кои промовираат повисока економската благосостојба и животен стандард.

5.2 Резултати од спроведеното истражување

Спроведена е квантитативна онлајн анкета во вид на прашалник, за тестирање на претходно наведените истражувачки тврдења. Во поширока смисла, терминот *анкета* ги означува сите истражувачки постапки кои собираат информации за некои карактеристики на поединци и општествени групи, како што се различни демографски, економски, социолошки, психолошки податоци итн. Во потесна смисла, анкетата се нарекува стандардизирана (методолошки дефинирана) постапка за поттикнување, собирање и анализа на изјави на избрани испитаници со цел да се добие увид во ставовите, мислењата, преференциите, мотивите или облиците на однесување на одредени општествени групи или да се дознае нешто за нивните демографски, социјални и други карактеристики. Изјавите се добиваат преку предодредени и формулирани анкетни прашања кои можат да бидат во пишана или усмена форма, а собраните податоци се обработуваат во различни облици, претежно со квантитативна обработка.

Студиската популација во нашиот случај вклучува 50 испитаници од интернационална компанија „ECOLOG - INTERNATIONAL”. Истражувањето се спроведе во согласност со општите методолошки постапки за научно-истражувачка работа, реализирањето се планира однапред во точно определена

временска рамка поточно во 2021 година. Откако се заврши со прибирање на податоци, следуваше фазата на статистичка обработка на истите, со што ќе можеме да дојдеме до значајни заклучоци.

Во истражувањето се употребува техниката на истражување:

- Анкетирање

а како мерен инструменти се користи:

- Анкетен прашалник.

Прашалникот е од затворен тип, а испитаниците можат да одговараат со еден одговор од трите понудени опции:

- А) ДА
- Б) ДЕЛУМНО
- В) НЕ

Прашањата се поставени, а прашалникот е испратен на е-мајл адреса. Истражувањето е направено со помош на еден анкетен прашалник кој содржи 20 прашања од затворен тип. Во прашалникот е наведено дека ова истражување се изведува за потребите и целите за изработка на магистерски труд. Оценувањето се основа на предложениот број на одговор. Резултатите од анкетирањето се комбинирани и обработени врз основа на финалните заклучоци. Методите кои ќе бидат користени при истражувањето се: анализа на добиените резултати, анкета и статистика. Поголем број од испитаниците кои го сочинуваат овој примерок се со степен на високообразование и истите се испитани со електронско задавање на инструментот преку Google Forms.Истражувањето е спроведено во временски период од (30) дена.

5.3 Дескриптивна анализа на примерокот на истражувањето

Табела број 1: Застапеност на испитаниците по пол, возраст, работен стаж, степен на образование и поделба по карактер на работно место

	Испитаници	
	F	**%**
Пол:		
Машки	42	84
Женски	8	16
Возраст:		
20-30 години	11	22
31-40 години	30	60
41-50 години	9	18
50+ години	/	/
Работен стаж:		
До 5 години	8	16
6-15 години	23	46
16-25 години	11	22
26-35 години	8	16
Степен на образование:		
Основно	/	/

Средно	1	2
Високо	49	98
Поделба по карактер на работно место:		
работник / извршител	12	24
административен работник	14	28
раководител (шеф, менаџер)	24	48
Вкупно:	**50**	**100**

Извор: Сопствени истражувања

Во Табела број 1 е претставена застапеноста на испитаниците по пол, возраст,работен стаж, степен на образование и поделба по карактер на работно место.

-Според застапеноста на испитаниците по пол податоците покажуваат: дека во анкетата учествувале поголем број на машки испитаници и тоа 42 лица - 84%, а 8 испитаници – 16 % се од женски пол.

-Според податоците на табелата од вкупно 50 испитаници, 22% - 11 лица се на возраст од 20 до 30 години, 60% - 30 лица се на возраст од 31 до 40 години, 18% - 9 лица се на возраст од 41 до 50 години и на возраст од 50+ години нема ниту едно лице.

-Според работниот стаж податоците покажуваат дека: до 5 години работен стаж имаат 8 лица – 16 %, од 6-15 години имаат 23 лица – 46 %, од 16-25 години имаат
11 лица -22 % и од 26-35 години работен стаж имаат 8 лица - 16%.

-Од податоците на табелата исто така воочуваме дека поголемиот број на испитаници се со високо образование 49 лица – 98%, потоа со средно образование само 1 лице – 2 %, со основно образование нема ниту едно лице.

-Според поделба по карактер на работно место ги имаме следните добиени податоци кадешто: работник / извршител се 12 лица – 24 %, потоа административен работник се 14 лица – 28 %, и раководител (шеф, менаџер) се 24 лица – 48 %.

5.3 Анализа на добиените резултати од анкетниот прашалник

Првото прашање гласи:**Повисоко ниво на интеркултурна компетентност ги намалува бариерите за комуникација, се постигнува поголема толеранција, емпатија и намалување на бројот на конфликти помеѓу членови на различни култури и општества.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 34 испитаници, што претставува 68% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 12 испитаници, што претставува 24% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 4 испитаници, што претставува 8% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 1.

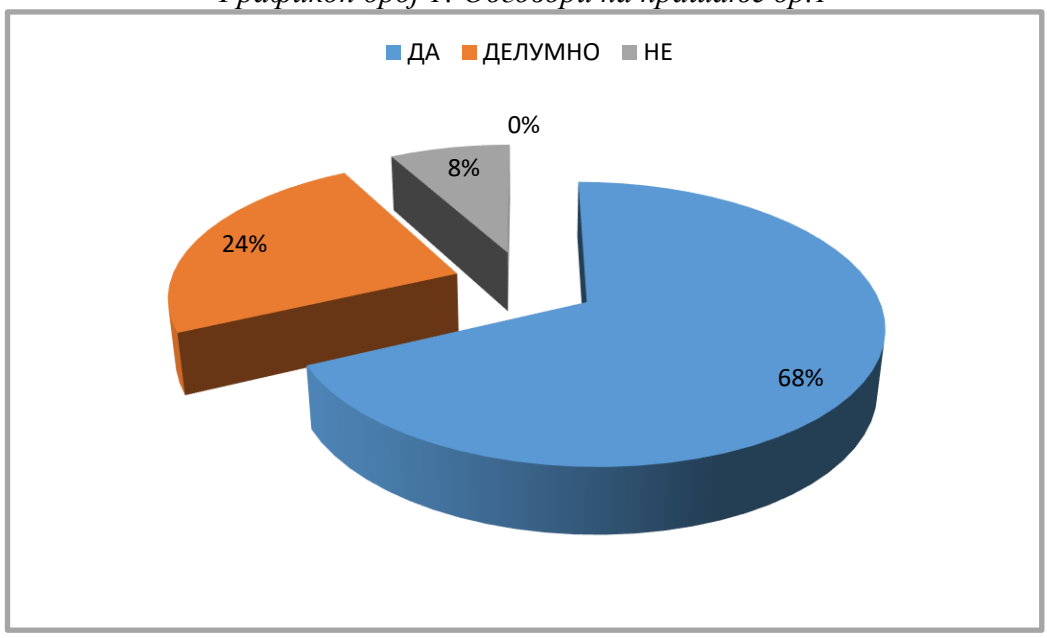
Табела број 1. – Одговори на прашање бр. 1.

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 1.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	34	12	4	50
	68%	24%	8%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон број 1.

Графикон број 1: Одговори на прашање бр.1



Извор: Сопствено истражување

Второто прашање гласи:**Постојаната комуникација и контакти помеѓу вработените и раководните лица во организацијата преку развиена комуникациска технологија ги отстрануваат границите, и физички и меѓукултурни.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 35 испитаници, што претставува 70% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 11 испитаници, што претставува 22% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 4 испитаници, што претставува 8% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 2.

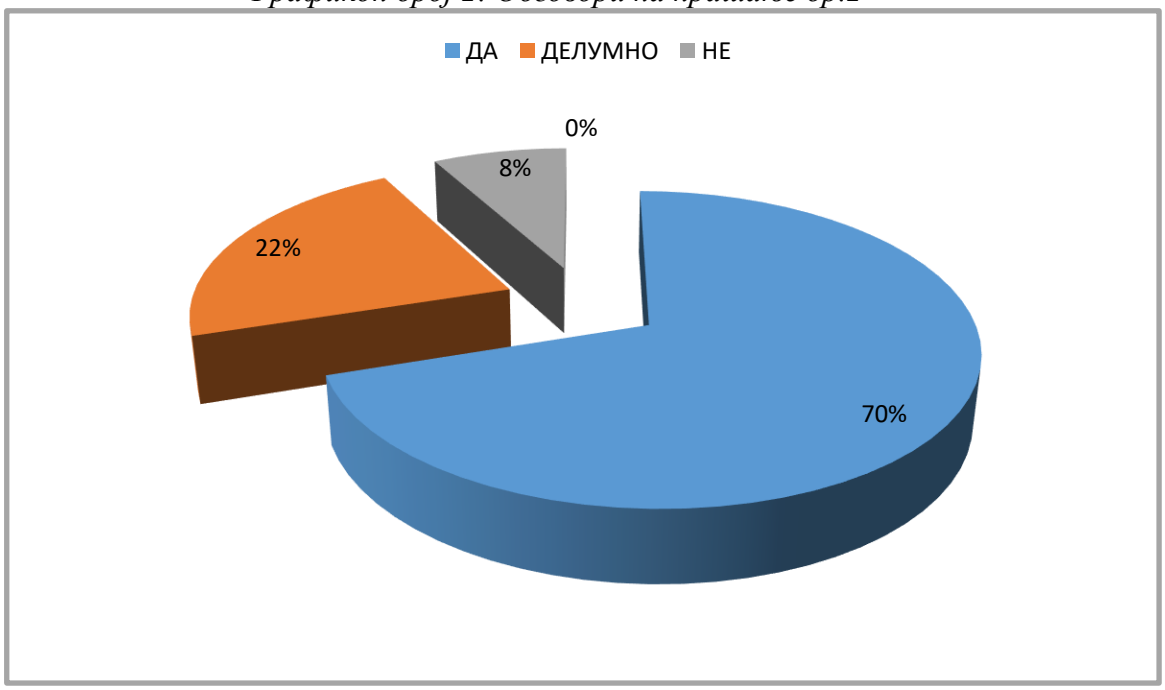
Табела број 2 – Одговори на прашање бр. 2

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 2.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	35	11	4	50
	70%	22%	8%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон број 2.

Графикон број 2: Одговори на прашање бр.2



Извор: Сопствено истражување

Третото прашање по ред гласи: **Прифаќањето на сличностите и разликите меѓу различните култури бара секој да развие интеркултурна компетентност како клучна карактеристика и предуслов за успешна кросс-културна комуникација.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 30 испитаници, што претставува 60% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО

одговориле 15 испитаници, што претставува 30% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 5 испитаници, што претставува 10% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 3.

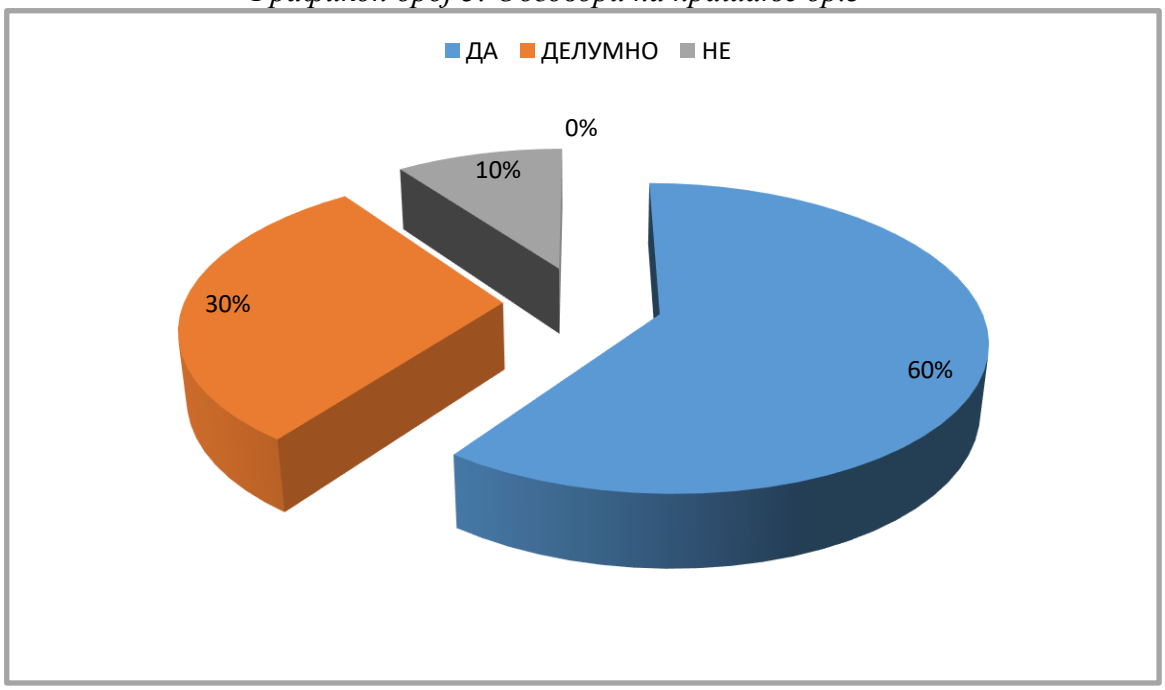
Табела број 3 – Одговори на прашање бр. 3.

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 3	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	30	15	5	50
	60%	30%	10%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 3.

Графикон број 3: Одговори на прашање бр.3



Извор: Сопствено истражување

Четвртото прашање гласи: **Интеркултурно компетентно лице треба да знае како соодветно и ефективно да се прилагоди на континуираните промени во крос-културните тимови.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 25 испитаници, што претставува 50% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 18 испитаници, што претставува 36% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 7 испитаници, што претставува 14% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 4.

Табела број 4 – Одговори на прашање бр. 4

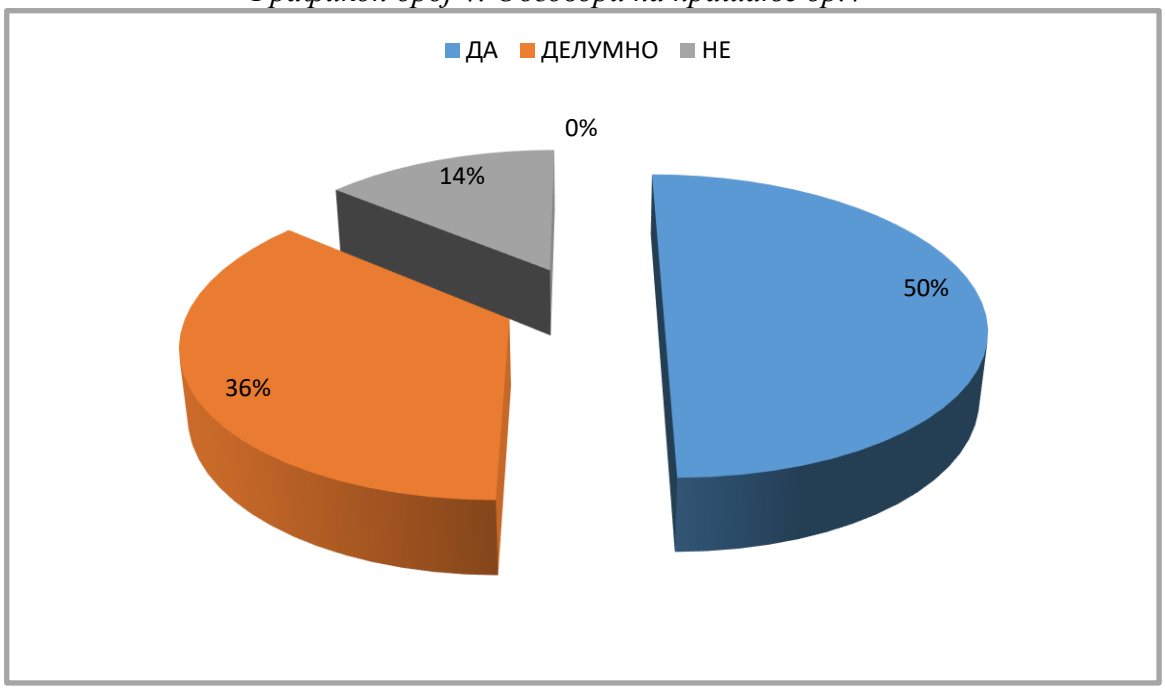
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 4.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	25	18	7	50
	50%	36%	14%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.4

.

Графикон број 4: Одговори на прашање бр.4



Извор: Сопствено истражување

Петтото прашање гласи: **Глобалните промени во општеството бараат и нови знаења, вештини, ставови и свест во меѓукултурните контакти кои се секојдневни и се повеќе.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 26 испитаници, што претставува 52% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 13 испитаници, што претставува 26% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 11 испитаници, што претставува 22% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 5.

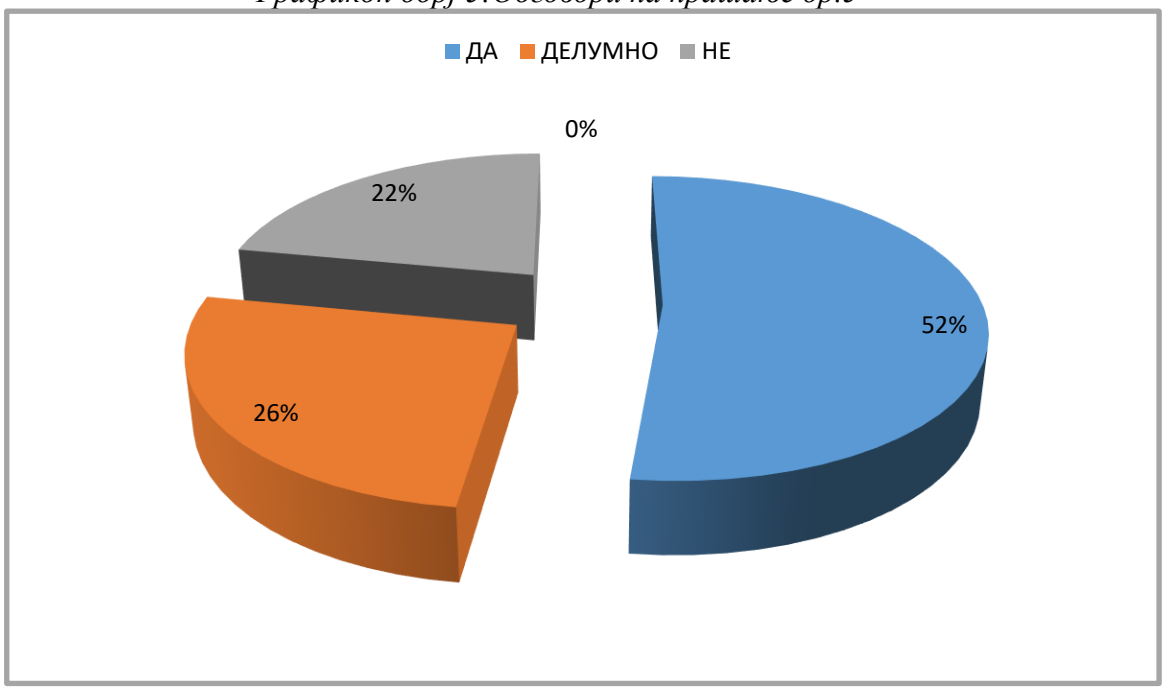
Табела број 5 – Одговори на прашање бр. 5

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 5.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	26	13	11	50
	52%	26%	22%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.5.

Графикон борј 5:Одговори на прашање бр.5



Извор: Сопствено истражување

Шестото прашање гласи: **Стекнатите интеркултурни компетенции помагаат да се постигне поуспешна интеркултурна комуникација, да се создаде емпатија, разбирање, флексибилност и секако отвореност и полесно надминување на бариерите во интеркултурната комуникација.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 33 испитаници, што претставува 66% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 10 испитаници, што претставува 20% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 7 испитаници, што претставува 14% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 6.

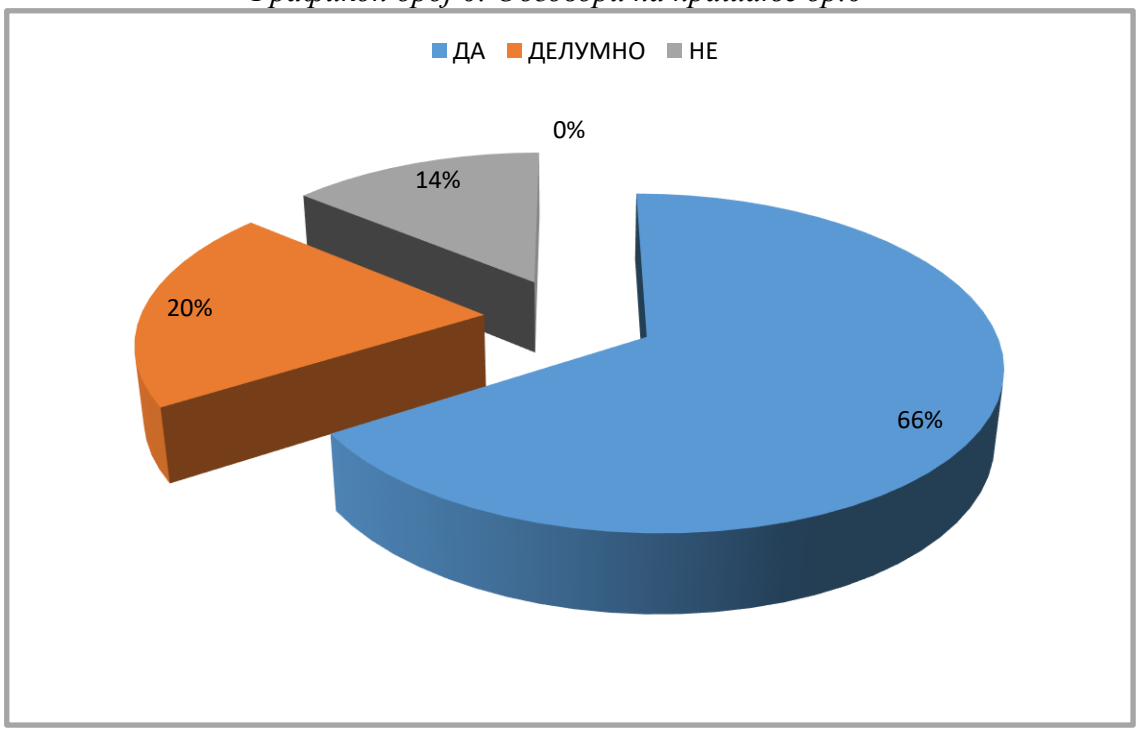
Табела број 6– Одговори на прашање бр. 6

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 6	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	33	10	7	50
	66%	20%	14%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.6.

Графикон број 6: Одговори на прашање бр.6



Извор: Сопствено истражување

Седмото прашање гласи: **Интеркултурната компетентност е еден од суштинските фактори за учење и разбирање на другиот и различниот од нас.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 35 испитаници, што претставува 70% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 11 испитаници, што претставува 22% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 4 испитаници, што претставува 8% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 7.

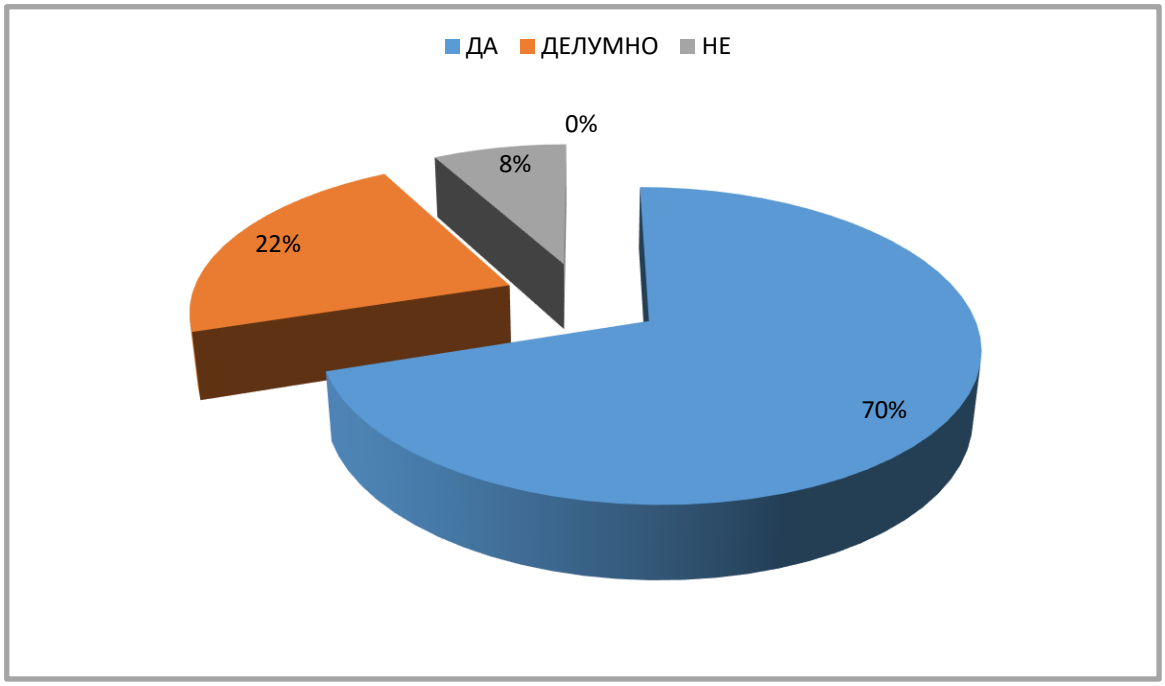
Табела број 7 – Одговори на прашање бр. 7

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 7.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	35	11	4	50
	70%	22%	8%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон број.7.

Графикон број 7: Одговори на прашање бр.7



Извор: Сопствено истражување

Осмото прашање гласи: **Потребн се вештини за подобро пренесување на знаењето и помагање за разбирање на разликите и намалување на можните стереотипи, предрасуди и дискриминација кон членовите на другата култура.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 24 испитаници, што претставува 48% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 17 испитаници, што претставува 34% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 9 испитаници, што претставува 18% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 8.

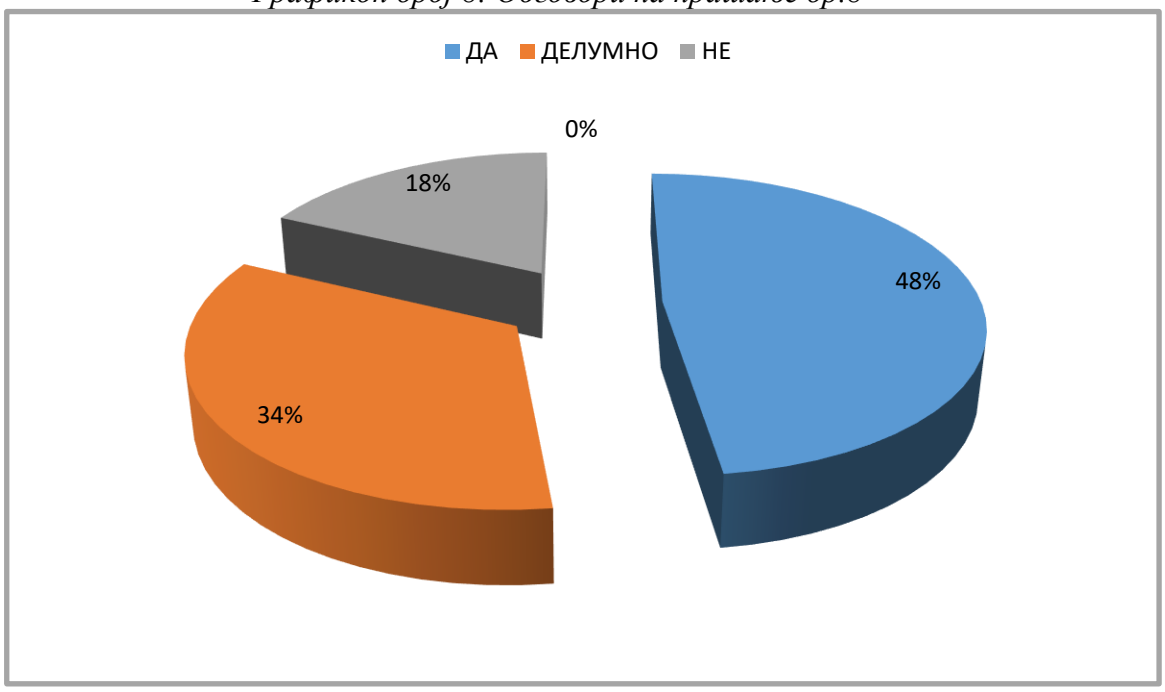
Табела број 8 – Одговори на прашање бр. 8

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 8	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	24	17	9	50
	48%	34	18%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.8.

Графикон број 8: Одговори на прашање бр.8



Извор: Сопствено истражување

Деветото прашање гласи: **Познавањето на интеркултурната комуникација може да помогне да се премостат културните разлики, да се ублажат проблемите и да се помогне да се постигнат похармонични работни односи во организацијата.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 28 испитаници, што претставува 56% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 19 испитаници, што претставува 38% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 3 испитаници, што претставува 6% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 9.

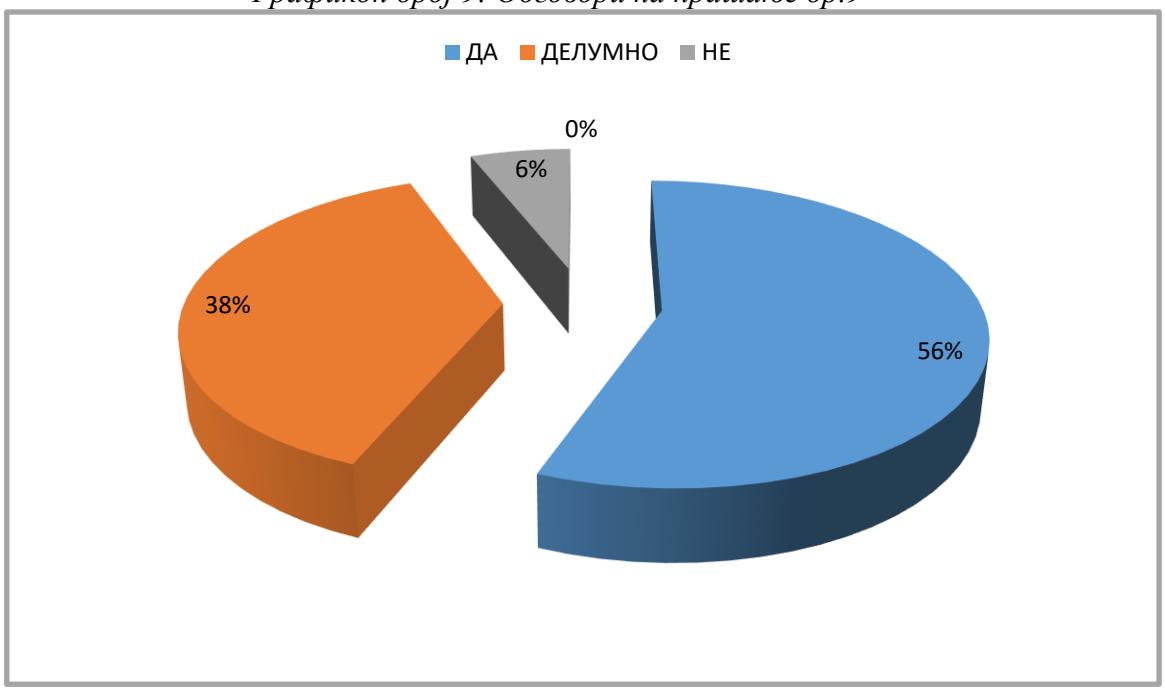
Табела број 9 – Одговори на прашање бр. 9

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 9.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	28	19	3	50
	56%	38%	6%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.9.

Графикон број 9: Одговори на прашање бр.9



Извор: Сопствено истражување

Десетото прашање гласи:**Организациската култура е од суштинско значење за организациските промени и нивно воведување во организацијата.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 28 испитаници, што претставува 56% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 12 испитаници, што претставува 24% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 10 испитаници, што претставува 20% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 10.

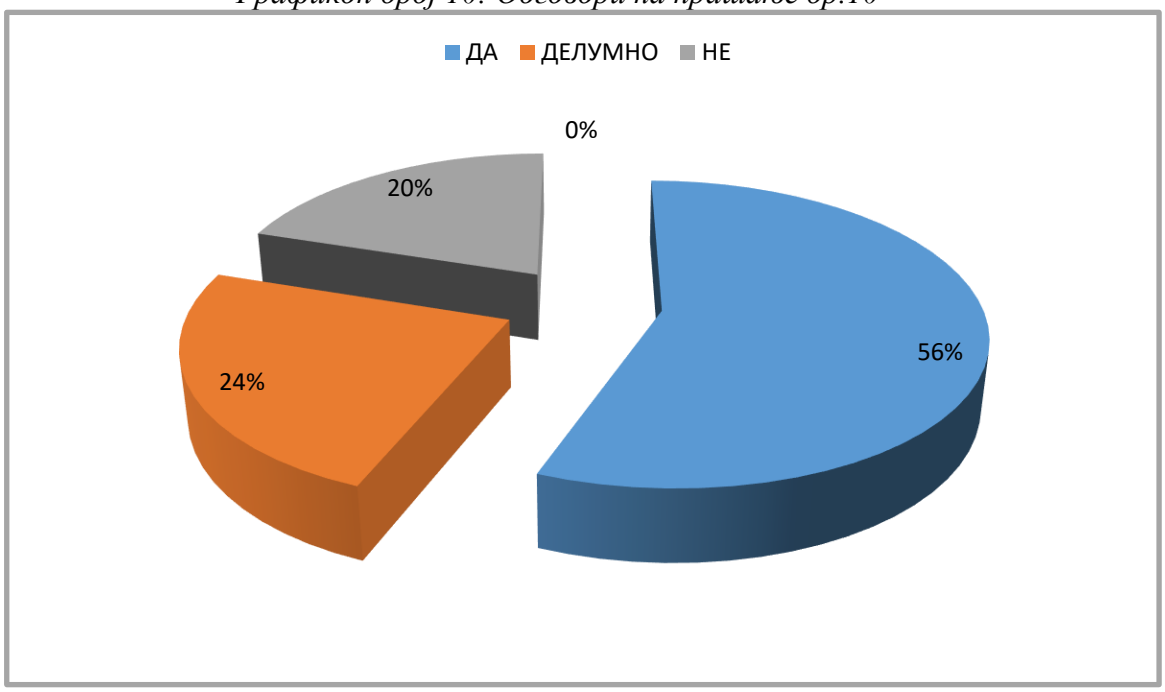
Табела број 10 – Одговори на прашање бр. 10

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 10.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	28	12	10	50
	56%	24%	20%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.10.

Графикон број 10: Одговори на прашање бр.10



Извор: Сопствено истражување

Единаесетото прашање гласи: **Преку организациската култура се искажува вредноста на човечките ресурси во претпријатието.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 30 испитаници, што претставува 60% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 15 испитаници, што претставува 30% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 5 испитаници, што претставува 10% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 11.

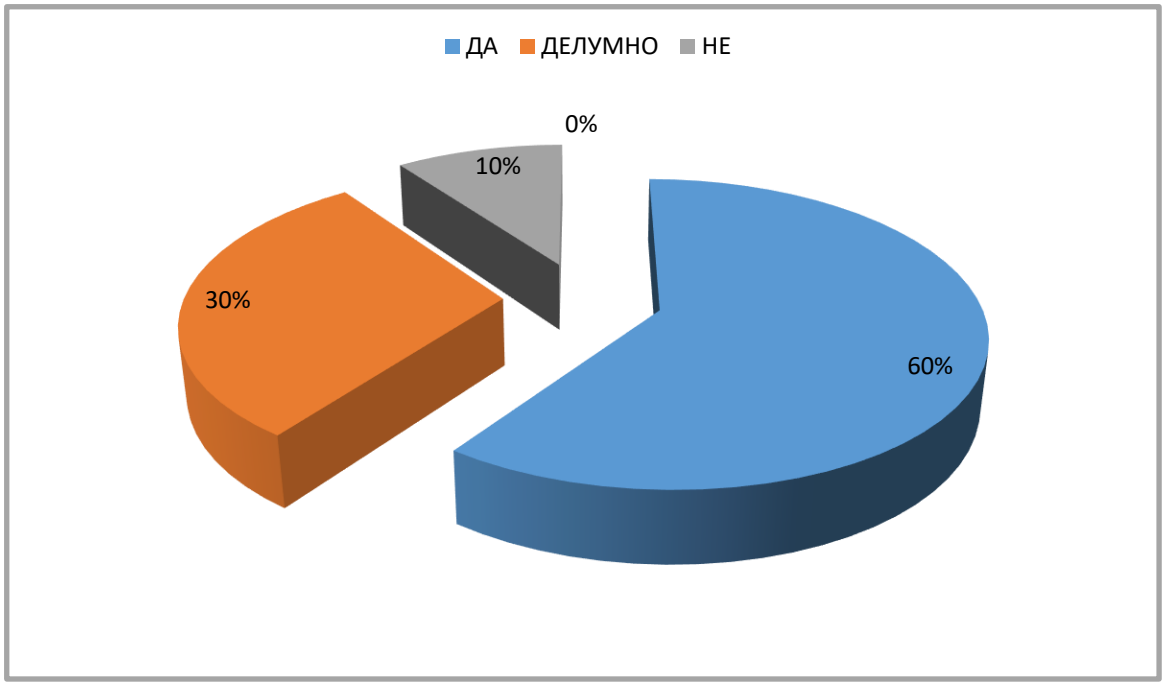
Табела број. 11 – Одговори на прашање бр. 11

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 11.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	30	15	5	50
	60%	30%	10%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 11.

Графикон број 11: Одговори на прашање бр.11



Извор: Сопствено истражување

Дванаесетото прашање гласи:**Организациската култура овозможува да се искажат вредностите и ставовите кои влијаат на однесувањето на вработените.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 23 испитаници, што претставува 46% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 18 испитаници, што претставува 36% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 9 испитаници, што претставува 18% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 12.

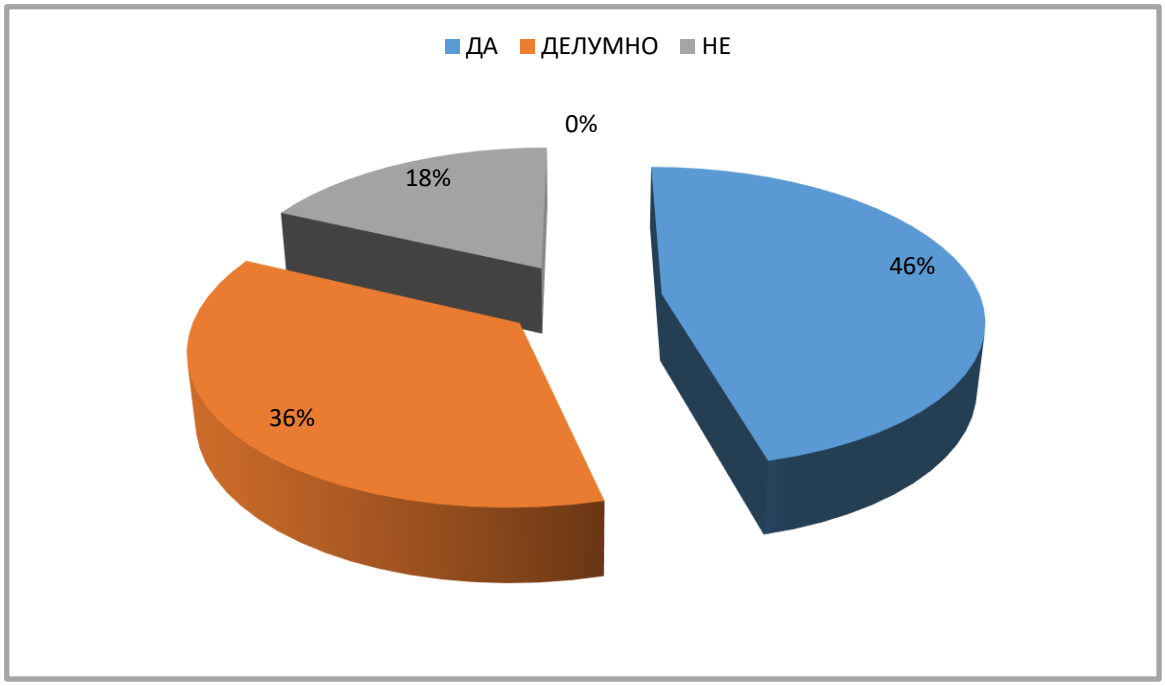
Табела број. 12 – Одговори на прашање бр. 12

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 12.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	23	18	9	50
	46%	36%	18%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.12.

Графикон број 12: Одговори на прашање бр.12



Извор: Сопствено истражување

Тринаесетото прашање гласи:**Сите вработени, во хиерархиската поставеност на организацијата комуницираат меѓусебно како ги извршуваат секојдневните активности, а со тоа влијаат на создавање на препознатливост на компанијата во однос на останатите.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 10 испитаници, што претставува 62% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 13 испитаници, што претставува 26% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 6 испитаници, што претставува 12% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 13.

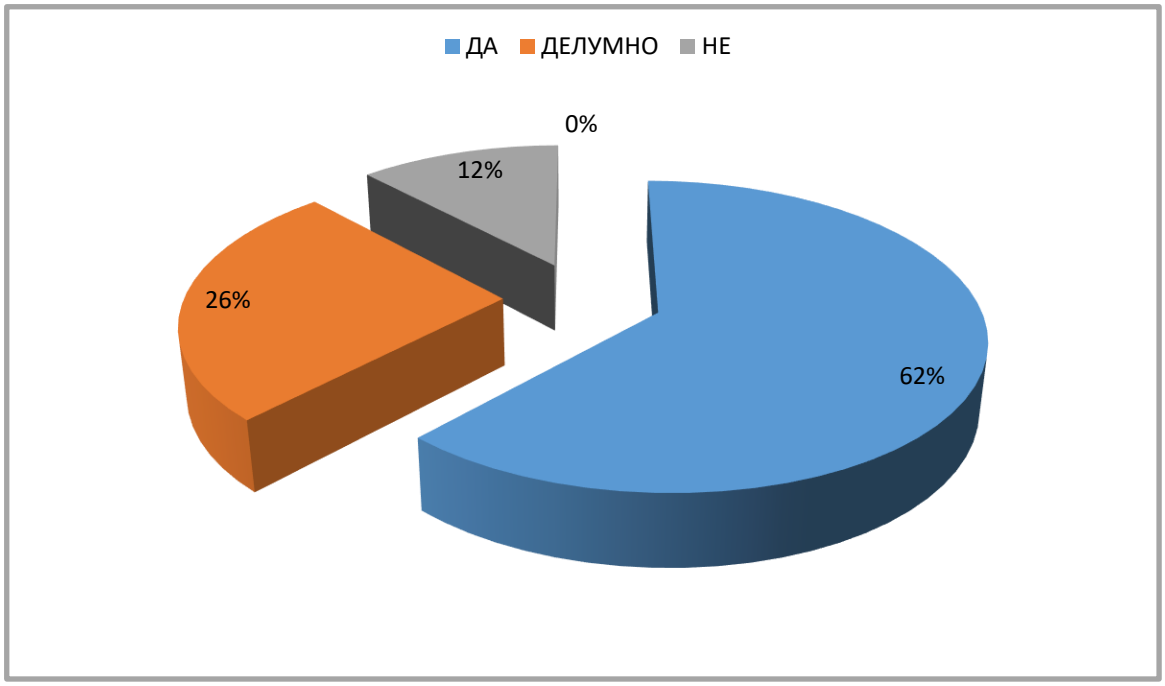
Табела број. 13 – Одговори на прашање бр. 13

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 13.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	31	13	6	50
	62%	26%	12%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.13.

Графикон број 13: Одговори на прашање бр.13



Извор: Сопствено истражување

Четиринаесетото прашање гласи:**Ако компаниската структура и поставеност на улогите во тимот е телото на компанијата кое треба да ја движи компанијата напред, тогаш културата е духот што ја оддржува компанијата.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 19 испитаници, што претставува 38% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 20 испитаници, што претставува 40% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 11 испитаници, што претставува 22% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 14.

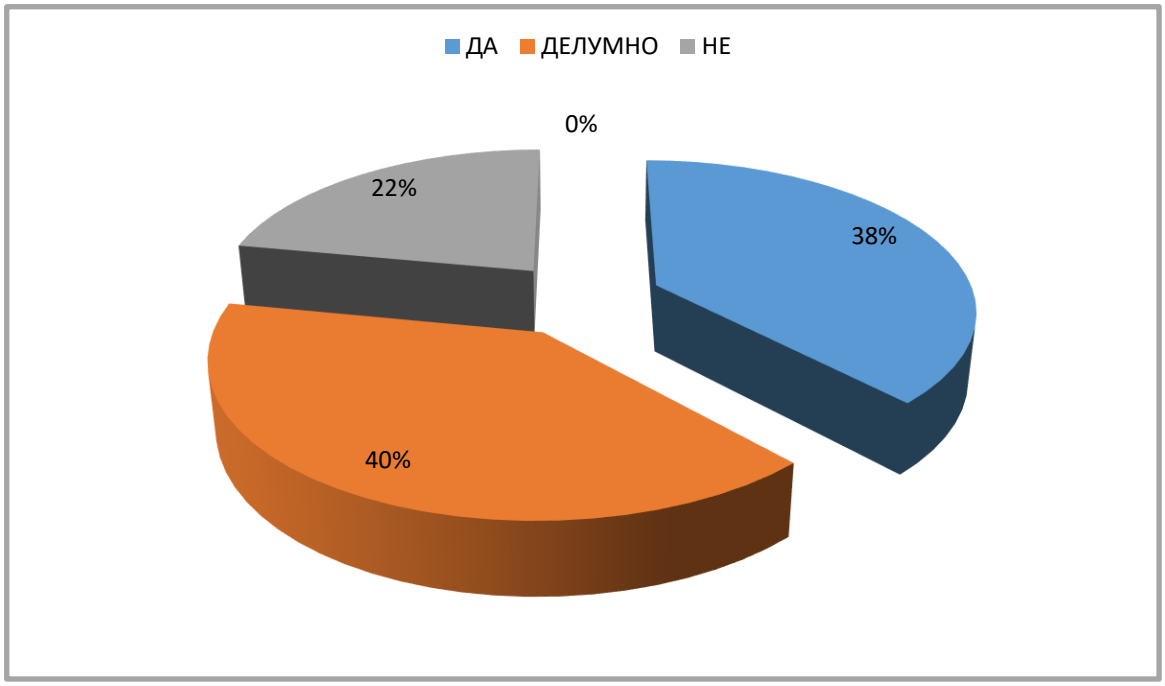
Табела број. 14 – Одговори на прашање бр. 14

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 14.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	19	20	11	50
	38%	40%	22%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.14.

Графикон број 14: Одговори на прашање бр.14



Извор: Сопствено истражување

Петнаесетото прашање гласи: **Бенефитите од силна и „здрава„ организациска култура се многубројни и се однесуваат на отворена и транспарентна комуникација помеѓу вработените, создавање заемна почит и доверба, мотивирани вработени кои ја следат визијата и мисијата на компанијата и остварување на заедничките цели.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 36 испитаници, што претставува 72% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 12 испитаници, што претставува 24% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 2 испитаници, што претставува 4% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 15.

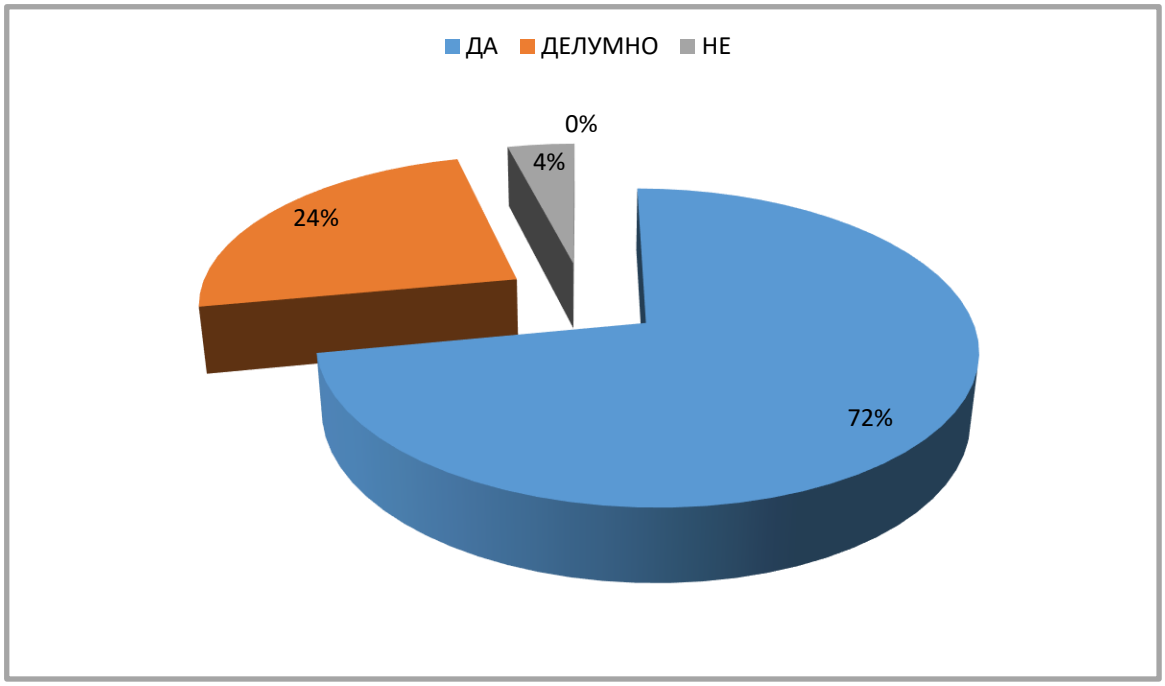
Табела број 15 – Одговори на прашање бр. 15

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 15.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	36	12	2	50
	72%	24%	4%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.15.

Графикон број 15:Одговори на прашање бр. 15



Извор: Сопствено истражување

Шестнаесетото прашање гласи: **Успешната интеркултурна комуникација подразбира висок степен на интеркултурна компетентност, односно толеранција на различностите, и почитување на другите.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 38 испитаници, што претставува 76% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 6 испитаници, што претставува 12% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 6 испитаници, што претставува 12% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 16.

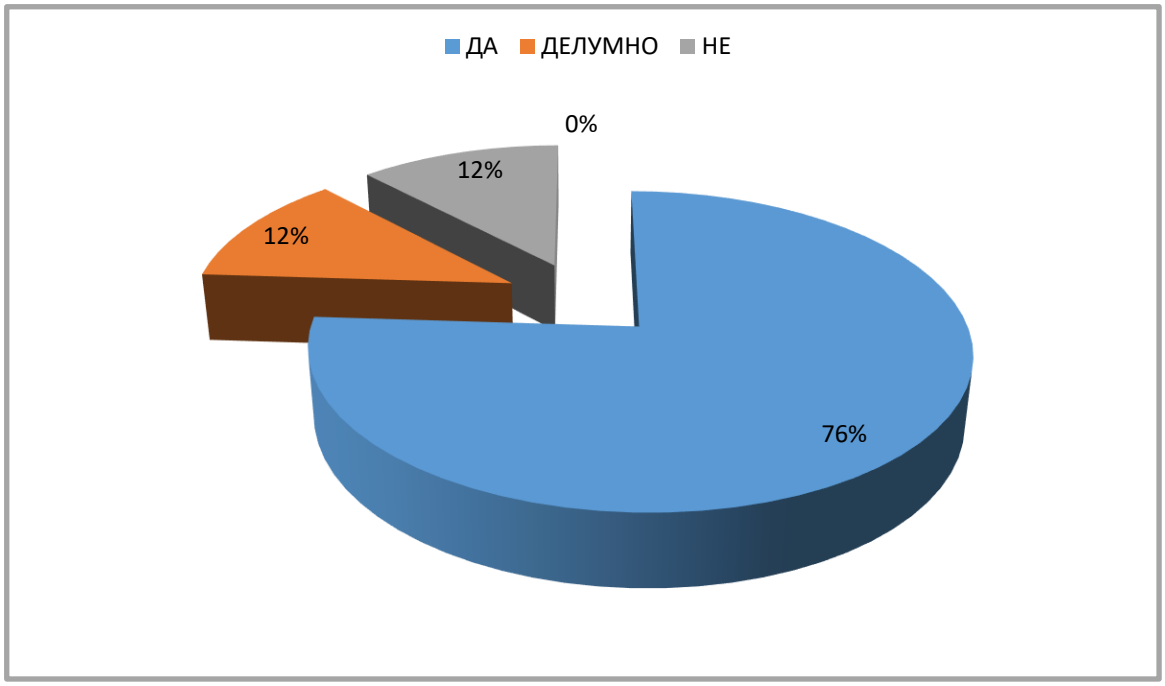
Табела број 16 – Одговори на прашање бр. 16

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 16.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	38	6	6	50
	76%	12%	12%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.16.

Графикон број 16: Одговори на прашање бр. 16



Извор: Сопствено истражување

Седумнаесетото прашање гласи:**Јазичната пенетрација, јазичната софистицираност и комуникациските проблеми се суштински при анализирање на меѓукултурните конфликти и предизвици во организацијата.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 22 испитаници, што претставува 44% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 20 испитаници, што претставува 40% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 8 испитаници, што претставува 16% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 17.

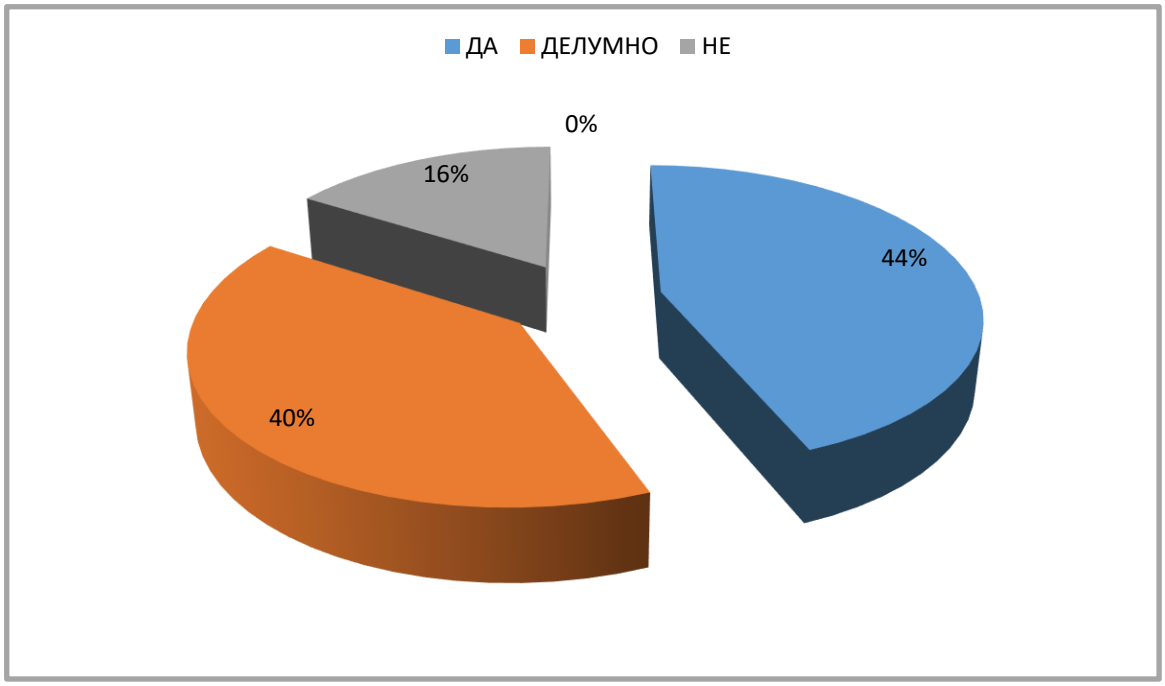
Табела број 17 – Одговори на прашање бр. 17.

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 17.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	22	20	8	50
	44%	40%	16%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.17.

Графикон број 17: Одговори на прашање бр. 17.



Извор: Сопствено истражување

Осумнаесетото прашање гласи:**Познавањето на другите култури е неопходно во контактите со припадниците на другите култури за разбирање на културните разлики, однесувања, обичаи, за начинот на комуникација и интеракција.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 25 испитаници, што претставува 50% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 19 испитаници, што претставува 38% од испитаниците и со В) НЕ одговориле62 испитаници, што претставува 12% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 18.

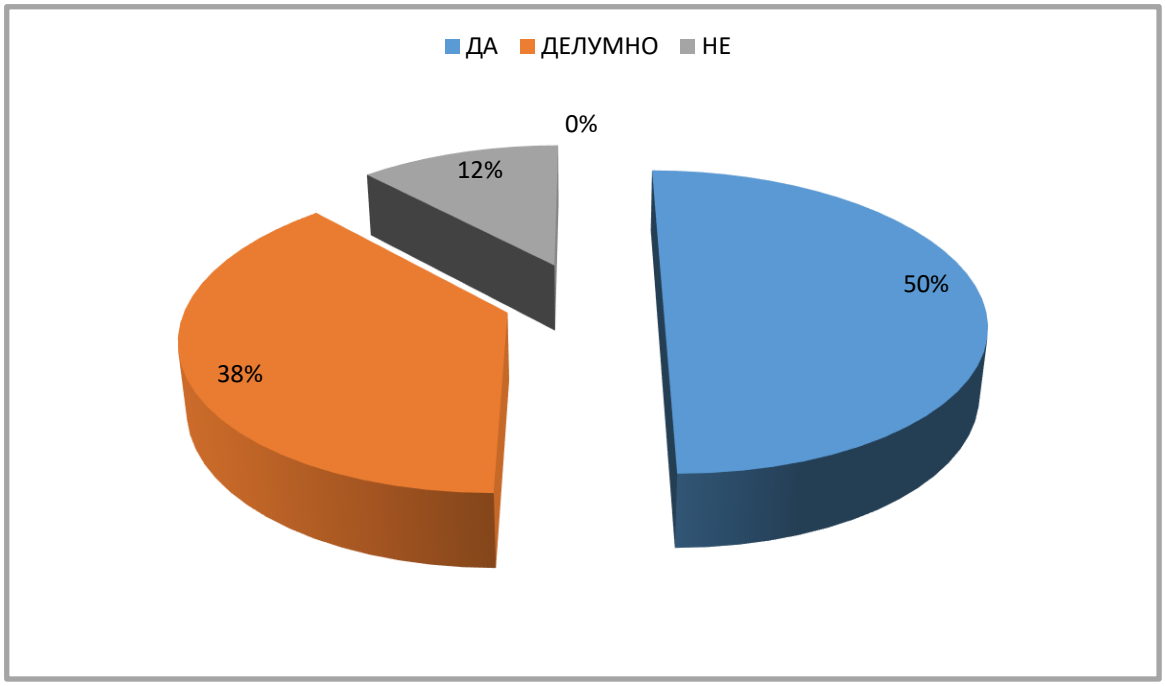
Табела број. 18 – Одговори на прашање бр. 18

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 18.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	25	19	6	50
	50%	38%	12%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.18.

Графикон број 18: Одговори на прашање бр. 18.



Извор: Сопствено истражување

Деветнаесетото прашање гласи:**Компетентноста за интеркултурна комуникација е збир на когнитивни, афективни и бихејвиорални вештини и карактеристики кои прават ефективна комуникација во различни културни контексти.**

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 15 испитаници, што претставува 30% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 20 испитаници, што претставува 40% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 15 испитаници, што претставува 30% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 19.

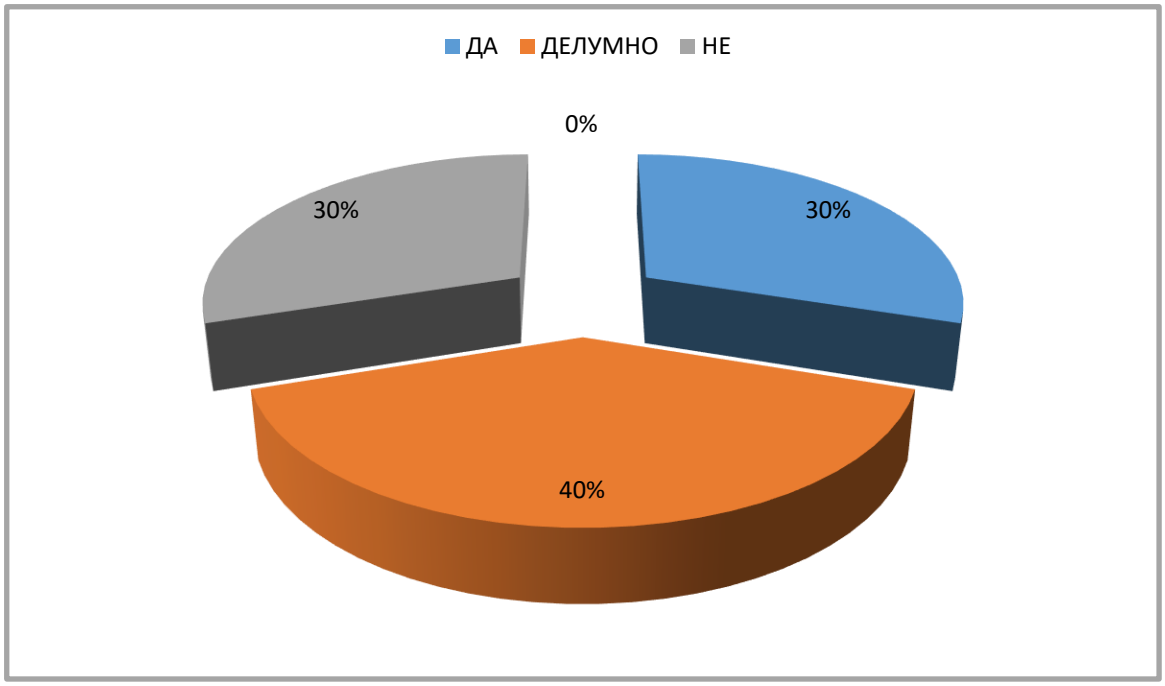
Табела број. 19 – Одговори на прашање бр. 19

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 19.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	15	20	15	50
	30%	40%	30%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.19.

Графикон број 19:Одговори на прашање бр. 19.



Извор: Сопствено истражување

Дваесеттото прашање гласи:**Најголем предизвик при работа во мултикутурниот тим во организацијата е јазикот, културата и обичаите кај поединците**.

На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 39 испитаници, што претставува 78% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 10 испитаници, што претставува 20% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 1 испитаници, што претставува 2% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има во табела број 20.

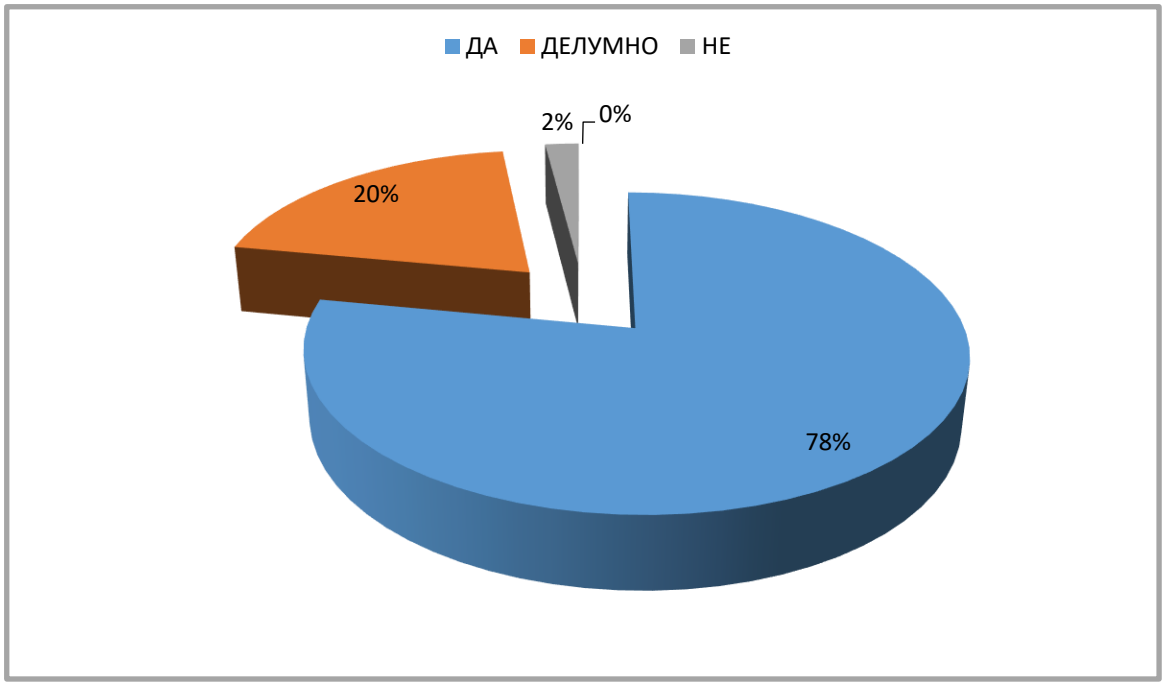
Табела број. 20 – Одговори на прашање бр. 20.

	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 20.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	39	10	1	50
	78%	20%	2%	100%

Извор: Сопствено истражување

Визуелно тоа е претставено со графикон број.20.

Графикон број 20: Одговори на прашање бр. 20.



Извор: Сопствено истражување

Според поставените прашања може да констатираме дека најголем број од испитаниците се согласни и позитивно одговориле на тврдењето дека најголем предизвик при работа во мулктикутурниот тим во организацијата претставува јазикот, културата и обичаите кај поединците. Глобално меѓународните работни тимови се еден од најважните фактори во сите работни средини. Во еден таков работен амбиент, разбирањето на колегите од различни култури ја прави работата поефективна само заедно со другите колеги на подобар начин. Ова може да вклучи подобар резултат како што се подобрување на продуктивноста и ефикасноста на работата. Кога лицето е во мултикултурен тим, тоа добива можност да учи од другите и да ги имплементира во својата пракса персоналните способности. Културната разлика или признавањето на културата секогаш може да создаде некои пречки или неволји во здравиот работен тим, кога од друга страна, познавањето на културата ја олеснува или смирува работната атмосфера. Мултикултурниот тим исто така ги вклучува и јазичните предизвици. Ќе биде интересно да се научи како членовите на тимот

ги решаваат предизвиците во мултикултурен работен тим. Врз основа на универзалната култура во организацијата постојат разлики во културата, претежно, организацијата е под големо влијание на културата на работното место.

Една од предностите од работата во мултикултурен тим е дека постои шанса работниците да разберат различни културни вредности. Ова ќе помогне во планирањето на ефективни интервенции и може да го реши проблемот со извонреден исход. Ова вклучува различни верувања, методи на однесување, различни физички фактори и слично, но работата во мултикултурен тим обезбедува јасна идеја и леснотија во разбирањето на културата. Ова ќе им помогне на сите да работат за истата цел, претставена од организацијата. Здравите конфликти можат да ги подобрат идеите на тимот. Разбирањето на културата може да ја натера личноста и да доведе до здрави конфликти. Промовирањето на меѓународниот работен простор е исто така една од предностите. Работата во мултикултурен тим ќе ја подобри пристојноста на работниците, што во иднина ќе биде видливо по нивниот карактер. Ова, исто така, ќе создаде влијание на меѓународно работење. Тоа доведува до правилна употреба на ресурсите во краток временски период, со зголемување на продуктивноста. Работата во мултикултурниот тим во организацијата ќе им помогне на лицата со зголемување на довербата и развој на личноста. Од друга страна, тоа исто така ќе обезбеди сигурност за кариерата на работникот.

Креативноста е важна да се промовира во еден ваков мултикултурен тим. Во мултикултурниот тим има многу поединци од различни опкружувања. Еден од фактите е дека секој поединец е единствен. Ќе има многу идеи кои ќе се вкоренат кога различни луѓе од различни култури работат заедно, тоа може да има позитивен, но и негативен исход, но кога тоа се случува во мултикултурен тим, тимските работници можат да разговараат за тоа заедно во различни аспекти. Ова ќе помогне во преземањето на најприфатливите и најкреативните одлуки кои го зголемуваат стандардот на услугата што ја обезбедува организацијата и го зголемуваат задоволството на клиентите во бизнисот. Според потребите, тимот може да се подели во различни групи, врз основа на способноста и културата на членовите на групата, со што може да се развие задоволството на клиентите. Кога личноста работи во мултикултурен тим, треба

да има способност да ги планира интервенциите размислувајќи од различни аспекти. Сигурно е дека одлуките веројатно ќе бидат доволно продуктивни. Ако лицето ја познава културата на клиентот, може да помогне да се укаже што точно очекува клиентот. Членот на тимот исто така ќе може да ги организира очекувањата на клиентот и да ги спроведе интервенциите заедно со повеќе совети. Како резултат на тоа, задоволството на клиентот од услугата е многу повисоко од лицето кое се занимава без да ја знае културата на клиентот. Очекувањата исто така ќе бидат повисоки во мултикултурниот работен тим. Подигнување на работната атмосфера. Други придобивки се тоа што луѓето од различни култури имаат различна линија на размислување и тоа ќе даде свој придонес. Работата во мултикултурниот тим може да ја зголеми различноста во организацијата. Можеби ќе има многу колеги од различни делови на светот кои во иднина ќе работат во оваа организација со мултикултурен тим. Ова може да создаде среќна атмосфера каде што луѓето работат, што ќе обезбеди бестресен работен амбиент. Тоа може да му помогне на лицето да ги подобри своите знаења и практики и да обезбеди здрава конкуренција во работата.

ЗАКЛУЧОК:

Ако денес, од аспект на временската дистанца, гледаме на „ова неверојатно и застрашувачко време“ не може да се избегне впечатокот дека неговиот досегашен развој не бил ниту стабилен, ниту безболен.

За глобализацијата се пишува како „нова светска парадигма“, парадигма од неолиберален тип, поистоветена со „вестернизација-американизација - капитализам без душа“. Поддржувачите на глобализацијата веруваат дека станува збор за проширување, продлабочување и вмрежување на светската меѓузависност во сите аспекти на социо-економскиот живот, од трговијата со стоки и услуги и капитал, од една страна, до социо-културна, здравствена и институционална меѓузависност, други. Овие разлики - мултидимензионалност - на процесот на глобализација не смеат да нè збунат, туку напротив, треба да нè поттикнат да продолжиме со нашата потрага, откривање и совладување на тајните на ова „ време“.

За таков процес и управување со проекти во мултикултурна средина која има различни карактеристики наспроти основните претпоставки за управување со проекти, неопходно е да се разбере глобализацијата.

Крос-културениот менаџмент во меѓународните организации во современото работење на компаниите во последно време зема силен замав . Сите компании, во острата меѓусебна конкуренција, постојано вложуваат напори приуправувањето со крос-културните разлики во тимовите и се повеќе се става акцентот на вработените во интернационалните организации. Комуникациите и управувањето со крос-културните разлики на вработените овозможуваат на компаниите да бидат единствени, разбирливи и едноставни во воспоставување на добри, повратни комуникациски врски со вработените а и потрошувачите, па нивната улога е суштинска за успешно работење на меѓународните компании.

Разбирањето на култура и нејзините вредности е од особена важност за компанијата чие делување е интернационално а поврзаноста и присуството на различни култури во проектот и нивното влијание врз резултатите од проектот преку анализа на глобализацијата како процес и глобалните организации, и нивниот бизнис преку управување со проекти во мултикултурна средина и тоа како е значајно.

Мултикултурните активности бараат многу енергија во реализација и надминување на отворените прашања, особено на почетокот, но на крајот се постигнуваат подобри резултати, бидејќи проблемите се гледаат многу пошироко од почетокот .Според тоа, мешањето на културите на проектот, во набљудуваниот случај, има позитивно влијание и е предност и дава позитивни резултати во однос на активностите каде што таквото мешање на културите не е забележано. Исто така, во услови на мешање на културите, постои поголем потенцијал за создавање позитивна конкуренција доколку менаџментот на проектниот тим се заснова исклучиво на вештини и резултати. Како заклучок јасно е дека постои поврзаност помеѓу културната структура на проектниот тим и постигнувањето на поставените цели.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА :

[1]. Aaltonen,K.,Jaakko,K.iTuomas,O.(2008)‘Stakeholdersalienceinglobalprojects’,*InternationalJournalofProjectManagement*,26(5),str.509-516.

[2]. Avruch,K.,Black,P.W.iScimecca,J.A.(ur.)(1991)*ConflictResolution:Cross-CulturalPerspectives*.Westport,CT: Praeger.

[3]. Aycan,Z.,N.Kanungo,R.iMendonca,M.(2014)*Orgnizationsand ManagementinCross-Cultural Context*.London:SagePublications.

[4]. Binder,J.(2009)‘Theglobalprojectmanagementframework:communication,collaboration,andmanagementacrossborders’.Prezenitranona PMI® Global Congress 2009— EMEA,Amsterdam,NorthHolland,TheNetherlands.20.svibnja2009,NewtownSquare:PA:ProjectManagementInstitute.

[5]. Choi,Y.iHa,J.(2018)‘Jobsatisfactionandworkproductivity:Theroleof conflict-managementculture’,*SocialBehaviorandPersonality*,46(7),str.1101-1110.

[6]. Comu,S.,Unsal,H.I.iTaylor,J.E.(2011)‘Dualimpactofculturalandlinguisticdiversityonprojectnetworkperformance’,*JournalofManagementinEngineering*,27(3),str.179-187.

[7]. DeAnca,C.iVazquez,A.(2007)*ManagingDiversityintheGlobalOrganization*.NewYork:Palgrave Macmillan.

[8]. Deeks,J.(1993)*BusinessandtheCultureoftheEnterpriseSociety*.Westport,CT:QuorumBooks.

[9]. Basanez,M.E.(2016)*AWorldofThreeCultures:Honor,Achievementand Joy*.NewYork:OxfordUniversityPress.

[10]. Earley,C.P.iGibson,C.B.(2002)*MultinationalWorkTeams:A NewPerspective*.Manwah,NJ:L. ErlbaumAssociates.

[11]. Eriksen,T.H.(2007)*Globalization:TheKeyC oncepts*.NewYork:Berg.Eriksen,T.H.(2014)*Global ization*.2.izdanje,London:Bloomsbury.

[12]. Firoz,N.iRamin,T.(2004)UnderstandingCulturalVariablesIs CriticaltoSuccessinInternationalBusiness,*InternationalJournalofMa nagement*,21(3),str.307.

[13]. Furlong,G.T.(2005)*TheConflictResolutionToolbox:Mod els&MapsforAnalyzing,DiagnosingandResolvingConflict*.Missi ssauga:JohnWiley&SonsCanada.

[14]. Galbraith,J.R.(2000a)*DesigningtheGlobalCorporation*.SanFrancisco:J ossey-Bass.

[15]. Galbraith,J.R.(2000b)*DesigningtheGlobalorganization*.SanFrancisco:J ossey-Bass.

[16]. Ghosh,P.K.(ur.)(1984)*Multi-NationalCorporationsandThirdWorldDevelopment*.Westport,C T:Greenwood Press.

[17]. Gore,V.(2013)'TheImportanceofCross-CulturalCommunication',*IUPJournalofSoftSkills*,7(1),str. 59-65.

[18]. Gronwald,K.-D.(2017)*GlobalCommunicationandCollaboration*.Berlin:Springer .Harris,P.R.(2002)'Europeanchallenge:Developingglobalorganizat ions',*EuropeanBusinessReview*,14(6),str.416-425.

[19]. Heagney,J.(2016)*FundamentalsofProjectManagement*.New York:AmericanManagementAssociation.

[20]. Henderson,G.(1994)*CulturalDiversityintheWorkplace :IssuesandStrategies*.Westport,CT:PraegerPublishers.

[21]. Hill,C.W.L.iHult,G.T.M.(2017)*GlobalBusinessToday*. 10.izdanje,NewYork:McGraw-HillEducation.

[22]. Hugh,M.(2004)‘Theglobalizationofculture’,str.47-84.UHeld,D.(ur.)*AGlobalizingWorld?Culture,Economics,Politics*.London:TheOpenUniversity.

[23]. Hurn,B.iTomalin,B.(2013)*Cross-CulturalCommunication:TheoryandPractice*.Hampshire:PalgraveMacmillan.

[24]. Kazan,M.K.(1997)‘CultureandConflictmanagement:AtheoreticalFramework’,

[25]. *InternationalJournalofConflictManagement*,8(4),str.338-360.

[26]. Kefalas,A.G.(1992)‘TheGlobalCorporation :ItsRoleintheNewWorldOrder’,

[27]. *NationalForum.*72(4),str.26-30.

[28]. Kemp,S.(2004)*Projectmanagementdemystified*.NewYork:McGraw-HillEducation.

[29]. Kerzner,H.(2009)*Projectmanagement :asystemsapproachto planning,scheduling,andconrolling*.10.izdanje, NewJersey:JohnWiley&Sons.

[30]. Kluge,J.,Stein,W.iLicht,T.(2001)*KnowledgeUnplugged:TheMckinsey&CompanyGlobalSurveyOnKnowledgeManagement, JournalofGlobalInformationTechnologyManagement*.NewYork: Palgrave.

[31]. Livermore,D.(2016)*DrivenbyDifference:HowGreatCompaniesFuelInnovationthroughDiversity*.NewYork:AMA-COM.

[32]. Lundan,S.M.iDunning,J.(2008)*Multinationalenterprisesand theglobaleconomy*.2.izadnje,Cheltenham:EdwardEdgarPublishing.

[33]. Luthans,F.iDoh,J.P.(2012)*InternationalManagement*.8.izdanje,NewYork:McGraw-HillIrwin.

[34]. Maddox,R.C.(1993)*Cross-CulturalProblemsinInternationalBusiness:TheRoleoftheCulturalIntegrationFunction*.Westport,CT:QuorumBooks.

[35]. Mary,M.M.iMary,Z.-B.(2006)‘BuildingBridges,WindowsandCultures:MediatingMechanismsbetweenTeamHeterogeneityandPerformanceinGlobalTeams’,*ManagementInternationalReview*,46(6),str.697-702.

[36]. McKeon,R.(1971)‘PhilosophyandtheDiversityofCultures’,UUNESCO(ed.)*InterrelationsofCultures:TheirContributiontoInternationalUnderstanding*.Westport,CT:GreenwoodPress.

[37]. McKern,B.(ur.)(2003)*ManagingtheGlobalNetworkCorporation*.London:Routledge.

[38]. Mepyans-Robinson,R.iNashvilleS.C.C.(2011)‘ProjectCommunicationsinPractice’,inC.Dinsmore,P.andCabanis-Brewin,J.(eds)*TheAMAHandbookofProjectManagement*.3.izdanje,NewYork:AmericanManagementAssociation.

[39]. Meyer,E.(2014)*TheCultureMap*.1.izdanje.NewYork:PublicAffair

[40]. Mikkler,J.(2013a)‘GlobalCompaniesasActorsinGlobalPolicyandGovernance’,str.1-

[41]. UMikler,J.(ur.)*TheHandbookofGlobalCompanies*.Oxford:Wiley-Blackwell.

[42]. Mikler,J.(ur.)(2013b)*TheHandbookofGlobalCompanies*,*TheHandbookofGlobalCompanies*.Oxford:Wiley-Blackwell.

[43]. Moran,R.T.iYoungdahl,W.E.(2008)*Leadingglobalprojects*.1.izdanje,Oxford:Elsevier Inc.

[44]. Mourdoukoutas,P.(1999)*TheGlobalCorporation :TheDecolonizationofInternationalBusiness*.Westport,CT:Quorum Books.

[45]. O´Callaghan,T.iVivoda,V.(2013)‘HowGloabalCompanies MakeNationalRegulations’,str.155-172.UMikler,J.(ur.)*TheHandbookofGlobalCompanies*.Oxford:Wiley-Blackwell.

[46]. Ochieng, E. G. i Price, A. D. F. (2010) ‘Managing cross-cultural communication inmulticultural construction project teams: The case of Kenya and UK’, *InternationalJournalofProjectManagement*.ElsevierLtdandIPMA,28(5),str.449-460.

[47]. Omazić, M. A. i Baljkas, S. (2005) *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.

[48]. Pettinger,R.(2002)*Globalorganizations*.Oxford:CapstonePublishing.

[49]. Pheng, L. S. i Leong, C. H. Y. (2000) ‘Cross-cultural project management for internationalconstructioninChina’,*InternationalJournalofProjectManagement*,18(5),str.307-316.

[50]. Pritchard,C.(2004)*TheProjectManagementCommunications Toolkit*.London:ArtechHouse.

[51]. Richman,L.(2002)*ProjectManagementStep-By-Step*.NewYork:AMA-COM.

[52]. Rozkwitalska,M.,Basinska,B.A.,Chmielecki,M.,Przytuła,S.i Sułkowski,L.(2016)‘InterculturalInteractionsAtMultinationalCorporations’Workplace:GroundedTheory’,*Journal ofPositiveManagement*,7(1), str.3-32.

[53]. Scarborough,J.(1998)*TheOriginsofCulturalDifferencesandTheirImpactonManagement*.Westport,CT:QuorumBooks.

[54]. Silverthorne, P. C. (2005) *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. NewYork:NewYorkUniversityPress.

[55]. Tabassi,A.A.,Abdullah,A.iBryde,D.J.(2018)‘ConflictManagement,TeamCoordination,andPerformanceWithinMulticulturalTemporaryProjects:EvidenceFromtheConstructionIndustry’,*ProjectManagementJournal*,50(1),str.101-114.

[56]. Voss,H.(2013)‘TheGlobalCompany’,str.1934.UMikler, J.(ur.)*TheHandbookofGlobalCompanies*.Oxford:WileyBlackwell.

[57]. Warwick,P.(2017)‘TheRiseoftheGlobalCompany,MultinationalsandtheMakingoftheModern World’,*PersonnelReview*,46(1),str.168-170.

Анкета:

1. **Повисоко ниво на интеркултурна компетентност ги намалува бариерите за комуникација, се постигнува поголема толеранција, емпатија и намалување на бројот на конфликти помеѓу членови на различни култури и општества.**

   □ ДА
   □ НЕ
   □ ДЕЛУМНО

2. **Постојаната комуникација и контакти помеѓу вработените и раководните лица во организацијата преку развиена комуникациска технологија ги отстрануваат границите, и физички и меѓукултурни.**

   □ ДА
   □ НЕ
   □ ДЕЛУМНО

3. **Прифаќањето на сличностите и разликите меѓу различните култури бара секој да развие интеркултурна компетентност како клучна карактеристика и предуслов за успешна крос-културна комуникација.**

   □ ДА
   □ НЕ
   □ ДЕЛУМНО

4. **Интеркултурно компетентно лице треба да знае како соодветно и ефективно да се прилагоди на континуираните промени во крос-културните тимови.**

   □ ДА
   □ НЕ
   □ ДЕЛУМНО

5. **Глобалните промени во општеството бараат и нови знаења, вештини, ставови и свест во меѓукултурните контакти кои се секојдневни и се повеќе.**

   □ ДА
   □ НЕ
   □ ДЕЛУМНО

6. **Стекнатите интеркултурни компетенции помагаат да се постигне поуспешна интеркултурна комуникација, да се создаде емпатија, разбирање, флексибилност за полесно надминување на бариерите во интеркултурната комуникација.**

   □ ДА

- □ НЕ
- □ ДЕЛУМНО

7. **Интеркултурната компетентност е еден од суштинските фактори за учење и разбирање на другиот и различниот од нас.**

   - □ ДА
   - □ НЕ
   - □ ДЕЛУМНО

8. **Потребни се вештини за подобро пренесување на знаењето и помагање за разбирање на разликите и намалување на можните стереотипи, предрасуди и дискриминација кон членовите на другата култура.**

   - □ ДА
   - □ НЕ
   - □ ДЕЛУМНО

9. **Познавањето на интеркултурната комуникација може да помогне да се премостат културните разлики, да се ублажат проблемите и да се помогне да се постигнат похармонични работни односи во организацијата.**

   - □ ДА
   - □ НЕ
   - □ ДЕЛУМНО

10. **Организациската култура има големо влијание за воведување на организациските промени во организацијата.**

    - □ ДА
    - □ НЕ
    - □ ДЕЛУМНО

11. **Преку организациската култура се искажува вредноста на човечките ресурси во организацијата.**

    - □ ДА
    - □ НЕ
    - □ ДЕЛУМНО

12. **Организациската култура овозможува да се искажат вредностите и ставовите кои влијаат на однесувањето на вработените.**

    - □ ДА
    - □ НЕ
    - □ ДЕЛУМНО

13. **Сите вработени, во хиерархиската поставеност на организацијата комуницираат меѓусебно како ги извршуваат секојдневните активности, а со тоа влијаат на создавање на препознатливост на компанијата во однос на останатите.**

    □ ДА
    □ НЕ
    □ ДЕЛУМНО

14. **Ако компаниската структура и поставеност на улогите во тимот е телото на компанијата кое ја движи компанијата напред, тогаш културата е духот што ја оддржува компанијата.**

    □ ДА
    □ НЕ
    □ ДЕЛУМНО

15. **Бенефитите од силна и „здрава„ организациска култура се многубројни и се однесуваат на отворена и транспарентна комуникација помеѓу вработените, создавање заемна почит и доверба, мотивирани вработени кои ја следат визијата и мисијата на компанијата и остварување на заедничките цели.**

    □ ДА
    □ НЕ
    □ ДЕЛУМНО

16. **Успешната интеркултурна комуникација подразбира висок степен на интеркултурна компетентност, толеранција на различностите, и почитување на другите.**

    □ ДА
    □ НЕ
    □ ДЕЛУМНО

17. **Јазичната пенетрација, јазичната софистицираност и комуникациските проблеми се суштински при анализирање на меѓукултурните конфликти и предизвици во организацијата.**

    □ ДА
    □ НЕ
    □ ДЕЛУМНО

18. **Познавањето на другите култури е неопходно во контактите со припадниците на другите култури за разбирање на културните разлики, однесувања, обичаи, за начинот на комуникација и интеракција.**

    □ ДА
    □ НЕ

□ ДЕЛУМНО

19. **Компетентноста за интеркултурна комуникација е збир на когнитивни, афективни и бихејвиорални вештини и карактеристики кои прават ефективна комуникација во различни културни контексти.**

□ ДА
□ НЕ
□ ДЕЛУМНО

20. **Најголем предизвик при работа во мултикутурниот тим во организацијата е јазикот, културата и обичаите кај поединците**.

□ ДА
□ НЕ
□ ДЕЛУМНО

Ви благодарам на соработката!