



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ - СКОПЈЕ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ



Постдипломски студии по
Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

**БИЗНИС КОМУНИКАЦИЈА И МЕНАѢМЕНТ
ВО МУЛТИКУЛТУРНА КОМПАНИЈА**

Магистерски труд

Кандидат:

Емилија Трпеска
Индекс бр. 4089/11

Ментор:

Проф. Д-р. Јован Пејковски

Скопје, 2016

*University Ss "Cyril and Methodius" Republic of Macedonia
Faculty of Philosophy*

Human Resource Management in the Social Activities

***"Business Communication and Management
in a Multicultural Company"***

Master Studies Research Project

of Emilija Trpeska

СОДРЖИНА	3
ПРЕДГОВОР	6
ABSTRACT	7
ВОВЕД	8
I ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	10
1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИ ПОИМИ.....	14
1.1. КУЛТУРАТА КАКО БАЗА НА КОМУНИКАЦИСКИТЕ СИСТЕМИ.....	16
1.1.1. Варијабли на културата.....	19
1.1.2. Организациона култура.....	21
1.1.3. Социокултурни ориентации на вработените.....	23
1.2. БИЗНИС КОМУНИКАЦИЈА ВО МУЛТИКУЛТУРНА СРЕДИНА.....	25
1.3. ГЛОБАЛЕН МЕНАѢЕР.....	28
1.3.1. МенаѢирање со мултикултурни тимови.....	28
1.3.2. Типови на однесување на работното место.....	30
1.3.3. Емоционална интелигенција кај менаѢерите.....	33
1.4. КУЛТУРНА СИНЕРГИЈА КАКО КРАЈНА ЦЕЛ НА ГЛОБАЛНИТЕ КОМПАНИИ.....	35
1.4.1. Интернализација на бизнис односите.....	36
2. КРОС-КУЛТУРЕН ТРЕНИНГ НА ВРАБОТЕНИТЕ.....	37
2.1. СТРЕС МЕНАѢМЕНТ ВО МУЛТИКУЛТУРНА СРЕДИНА.....	41
2.2. ИЗБОР НА МОДЕЛ ЗА ИНТЕРКУЛТУРНА ОБУКА.....	44
2.3. МЕНАѢИРАЊЕ СО КУЛТУРНИТЕ РАЗЛИКИ ВО ЕВРОПСКАТА УНИЈА "UNITED IN DIVERSITY ".....	50
2.4. МЕНАѢИРАЊЕ СО КУЛТУРНИТЕ РАЗЛИКИ ВО АВСТРАЛИЈА.....	53
2.5. МУЛТИКУЛТУРАЛИЗМОТ ВО КАНАДА.....	55
3. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА.....	57
3.1. КУЛТУРНИ РАЗЛИКИ - GEERT JAN HOFSTEDЕ.....	58

3.2. МУЛТИКУЛТУРАЛИЗМОТ ВО МЕНАЏМЕНТОТ - KAMAL DEAN PARHIZGAR.....	59
3.3. КУЛТУРАТА И БИЗНИС ПЕРФОРМАНСИТЕ - ROBERT T. MORAN.....	60
II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	62
1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	62
2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	62
3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	63
4. ХИПОТЕЗИ.....	64
4.1. ОСНОВНА ХИПОТЕЗА.....	64
4.2. ПОСЕБНИ ХИПОТЕЗИ.....	64
5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	64
6. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	65
7. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК.....	66
8. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ.....	70
9. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	70
III АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	71
1. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	71
2. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОСТАВЕНАТА ХИПОТЕТИЧКА РАМКА.....	85
2.1. АНАЛИЗА НА ОСНОВНАТА ХИПОТЕЗА.....	85
2.2. АНАЛИЗА НА ПОСЕБНИТЕ ХИПОТЕЗИ.....	87
2.2.1. СТРУЧНАТА ПОДГОТОВКА Е ПОВРЗАНА СО ИЗБОРОТ НА РАБОТНО МЕСТО.....	87
2.2.2. ВРАБОТЕНИТЕ СО ПОВИСОК СТАТУС ПОЕФЕКТИВНО КОМУНИЦИРААТ.....	88
2.2.3. СО ПОРАСТ НА СТАЖОТ ВРАБОТЕНИТ СЕ ПОВЕЌЕ ГО ЦЕНАТ МИЛТИКУЛТУРНОТО ИСКУСТВО.....	90
2.2.4. РАЗБИРАЊЕТО НА КУЛТУРНИТЕ РАЗЛИКИ Е ВАЖЕН ФАКТОР ЗА КОМУНИЦИРАЊЕ ВО МУЛТИКУЛТУРНА СРЕДИНА.....	92

IV. ЗАКЛУЧОК.....	94
V. МЕНАѢИРАЊЕ СО КУЛТУРНИТЕ РАЗЛИКИ ВО КОМПАНИЈАТА.....	97
ЛИТЕРАТУРА.....	100
ПРИЛОГ.....	104
1. АНКЕТЕН ЛИСТ.....	104

ПРЕДГОВОР

"Големото чекање"

Индивидуите кои работат во една мултикултурна средина се соочени со бројни предизвици кои го диктираат нивниот успех и лично задоволство, како и продуктивноста на самата компанија. Како основа на бизнисот, ефикасноста на комуникацијата помеѓу вработените со разновидно културно потекло е често пати условена од таканарешениот концепт на "големото чекање", кој се однесува на културниот аспект кон превземањето на индивидуална иницијатива:

- * Колку често вработените се соочени со проблемот на вечно исчекување на своето унапредување, додека колеги со помали квалификации или полоши перформанси кои активно го покажуваат својот интерес агресивно напредуваат?!
- * Колку пати незаслужени корективни мерки се дадени, а работникот не приговора мислејќи дека ќе го изгуби своето работно место?!
- * Колку се зголемува незадоволството од неадекватно обраќање, а во изворната култура конфронтацијата се смета за непристојна?!

Проблемите што ги носи неефективната интеркултурна комуникација водат до намалување на перформансите, а со време, давање на отказ или отпуштање од работа. Индивидуите кои се одлучиле да работат во една разнолика средина треба да се отворени за разбирање на влијанието на културата врз однесувањето. За таа цел, интеркултурните тренинзи во образованието, а и обуката спроведена од самиот работодавач, се ценети и неопходни. Но многу позначајно за работењето на организациите е самиот менаџмент, кој треба да биде оспособен за согледување на скриените, изворни значења на однесувањата на своите вработени, а со цел максимално да се искористат неограничените ресурси кои произлегуваат од мултикултурализмот на расположливата работна сила.

ABSTRACT*"The great wait"*

The individuals that are working in a multicultural environment are facing many challenges, which are dictating their success and personal satisfaction, as well as company's productivity. Being the base of the business, the effective communication between the individuals with diverse cultural background is often conditioned by the so called "Concept of the great wait", which adheres to the culture's aspect towards the individual's initiative:

- * How often the employees are facing the problem of endless promotion expectation, while colleagues with smaller qualifications or lower job performances that are actively showing their interest are getting promoted vastly?!*
- * How many times undeserved corrective actions have been given, where the employee is not opposing thinking that he will lose his job if he does?!*
- * How much does the dissatisfaction grow when inadequately addressed, but confrontation is culturally considered as rude?!*

The problems of the ineffective intercultural communication lead to lower performances, and with time, to resignation or dismissal. The individuals that have decided to work in a diverse environment have to be open-minded to understanding the cultural influence on their behavior. Therefore, intercultural trainings in education, but also provided by the employer itself, are appreciated and necessary. However, the most important for the organizations is the management, that needs to be skilled to uncover the hidden, original meanings of their employees behavior, for maximum exploration of the unlimited resources drawn from the workforce' multiculturalism.

ВОВЕД

Светскиот бизнис денес се состои од секојдневни интеракциони процеси фокусирани кон постигнување на организационите цели. Во овие интеракции менаџерите најголем дел од своето време го поминуваат комуницирајќи со клиентите, со односите за јавност, со партнерите, во маркетиншки цели, за рекламирање, за одржување на интерперсоналните и професионални односи итн. Поради тоа, очекувано е дека вработените треба да поседуваат одлични комуникациски способности за да можат ефективно да комуницираат меѓусебе, со клиентите и со конкуренцијата.

Во 21-виот век лидерите на бизнисите, владите и професионалците се соочени со феноменот *глобализација*, дефиниран како "*процес на отварање на светските граници за економска, финансиска, разменска и комуникациона интеграција, преку размена на капитал, ресурси и услуги*", а со цел да се постигне конкурентност на пазарот и личен профит.¹

Овој процес ги принудува индивидуите на почесто преминување на границите и комуникација со лица од други култури. Луѓето патуваат лично или електронски, на подолг или пократок период, за остварување на некоја работа, за задоволство или за образување. При тоа, крос-културната сензибилност и познавањето на нејзините вештини значително ја олеснуваат глобалната комуникација.

Глобализацијата, развојот на светската економија, интернационалната трговија и инвестициите, придонесуваат за зголемување на *миграционите движења како масовни движења на луѓе во светот*, посебно во последната четвртина на 20-тиот век, па до денес. *Fantino (2006)* вели дека историја бележи две големи миграции:

- ⇒ во втората половина на 19-тиот и почетокот на 20-тиот век се јавува како движење од *Европа кон Америка и Австралија*;
- ⇒ кон крајот на 20-тиот век, доминира мигрирањето од *помалку развиените кон поразвиените држави во Европа и Северна Америка*.²

¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/globalization.html>

² Fantino, A.M. (2006), *Cultures at Work: Intercultural Communication in the Canadian Workplace*, Canada: The Muttart Foundation, p.21.

Денес само 10% од 191 нација во светот се хомогени, етнички или расно, велат *Moran, Harris & Moran (2007)*.³

За прв пат во историјата луѓето интензивно патуваат надвор од татковината, било за да патуваат или да работат во странство, или пак да избегаат. Во земјата домаќин социјалната структура се рекофигурира под притисок на масивните имигрантски бранови, легални и/или илегални. Поради тоа, *мултикултурализмот Adler (2002)* го смета за втор суштински феномен, како "*процес во кој луѓето од различни култури, или држави, редовно комуницираат*".⁴

Една организација за да се класифицира како мултикултурна, доволно е да има вработени барем од две различни култури. Овие индивидуи во својата мултикултурна компанија носат различни перспективи, пристапи и методи на работа, со што ја подигнуваат комплексноста на комуникациониот процес на глобално ниво.

За да се остане компетитивен глобално, за една компанија неопходни се инвестиции и активности во странски држави, приклучување кон алијанси, најмување на локални стручни лица итн. Во минатото се сметало дека културните разлики претставуваат бариера во комуникациите и интеракциите помеѓу индивидуи со различно културно потекло. Денес, глобалните менаџери сметаат дека со добар менаџмент овие разлики ќе станат ресурси, а не хендикеп, и тоа може да се постигне со тренинг, обука и подготовка на вработените.

Крос-културните студии се повеќе земаат замав на универзитетите во светот. Меѓутоа, светот не може да чека на новата генерација менаџери. Потребата постои сега и јасно е дека глобалните компании ќе мораат самите да превземат одредени активности за подобрување на перформансите на своите вработени.

Истражувањето на овој труд е насочено токму кон компаниите и утврдување на неопходноста за интерна обука на вработените за подобрување на интеракциските односи, преку снабдување на менаџментот со еден мултикултурен комуникациски сет на вештини.

³ Moran, R.T., Harris, P.R. & Moran, S.V. (2007), *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*, 7e. USA: Elsevier Inc, p.26.

⁴ Adler, N.J. (2002), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4e. Canada: South-Western, p.15.

I ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

"Комуникацијата е култура и културата е комуникација"

D-r Edward T.Hall (1966)

Човекот како социјално битие секојдневно разменува информации со зборување, пишување или со користење на некој медиум, односно непрестајно комуницира со светот околу него. Според Проф. Д-р Сарџоска (2009) поимот *комуникација* претставува *"процес на размена на информации, идеи, мисли, чувства, оценки, како и перцепции на значењата на пораките меѓу комуникаторот (испраќачот) и реципиентот (примачот) на пораката, што се реализира преку примена на симболи"*.⁵

Комуникацијата може да биде намерна или ненамерна, користејќи конвенционални или неконвенционални знаци, лингвистички или нелингвистички форми, вербални или невербални симболи, да се одвива со зборување или со користење на други методи. Основни елементи на самиот процес се следните:

1. *Испраќач* - лице кое сака да пренесе некоја информација;
2. *Порака* - формулирана информација од страна на испраќачот;
3. *Примач* - лице кое ја прима и обработува дадената информација;
4. *Канал* - медиум за размена на пораките.

Комуникацијата може да се одвива на големи далечини, временски и просторни, со помош на технологијата, а преку користење на одредени медиуми, како телефон, интернет, радио, телевизија, печатени материјали итн.

Како двостран процес, не е доволно само да се изрази пораката, туку таа треба да биде разбрана од страна на соговорникот, што претпоставува учесниците во процесот да поседуваат *комуникациска сличност*. За таа цел, комуникаторите треба да ги познаваат основните комуникациски вештини, а тоа се правилно поставување на тонот, ефективно слушање, ефективно испитување и ефективен фидбек. Од фидбекот за пораката ќе се заклучи дали комуникацијата се извршила ефективно.

⁵ Сарџоска, Е. (2009), *Психологија на Организациите*, Скопје: Филозофски Факултет, стр.159.

Луѓето комуницирале и крос-културно се разбирале уште со почетокот на човештвото. Тие патувале за да тргуваат, разменуваат, учат или освојуваат. Денес, напредокот на науката и технологијата им олеснува на индивидуите да комуницираат со други култури, преку мултидимензионална информациска реалност.

Трендот на глобализација ги интензивира *крос-културните комуникации*, како *комуникации помеѓу луѓе со различно потекло*. Неопходно е компаниите денес да се фокусираат на развој на интерни комуникациски капацитети за да создадат конкурентна предност на пазарот. Колку повеќе општеството е отворено кон глобалните движења, толку повеќе треба да се посвети внимание на системот на комуникација, да биде функционален за вработените, менаџерите, како и акционерите и бизнис партнерите.

Во една глобална средина ефективното комуницирање може да биде голем предизвик. Секој поединец ја користи културата како *средство за адаптација на условите*. Таа е неговата движечка сила која влијае на однесувањето, продуктивноста, моралот, и која иако е динамична и променлива, многу споро се менува. Под нејзино влијание се формираат нормите на однесување во општеството според прифатениот систем на вредности.

За самата компанија интеракциите меѓу вработените и менаџерите се многу важни, за да се избегнат недоразбирања кои се јавуваат дури и кога се зборува само еден јазик, поради нивните културни разлики. Од тука, упсешноста на глобалните (мултинационални, интернационални, транснационални) компании е во тесна зависност со способноста на менаџментот за ефективно комуницирање во мултикултурната работна средина. Со оглед на фактот дека фундаментална основа на мултикултурализмот е индивидуата, разликите помеѓу класите и групите на луѓе се должат на индивидуалните карактеристики пред сè, како и на културната основа.

Индивидуата треба да покаже успех во три домени, за ефикасно да функционира во интеркултурни услови:

- ⇒ *Личниот домен* се однесува на општата прилагоденост на индивидуата на секојдневниот живот;
- ⇒ *Професионалниот домен* се однесува на ефектите од работењето;
- ⇒ *Интерперсоналниот домен* ја означува успешноста на единката да гради врски со индивидуи од различни култури.

Графикон 1: Услови за ефикасно работење на индивидуата во мултикултурна организација



Компаниите во светот неуморно трагаат по еден совршен модел на глобален менаџер, кој што реално не постои. Универзални менаџерски решенија се невозможни, со оглед на фактот дека и самиот концепт за човечките ресурси е тешко да се објасни во одредени култури. Во Англо-Саксонската доктрина (*Trompenaars, 1998*) луѓето се сметаат за еден вид на неограничен ресурс по своите капацитети, додека културите кои ги немаат овие верувања тешко го сфаќаат концептот, а кога ќе го сфатат поимот следи негативна реакција.⁶

Динамичноста на светскиот пазар бара постоење на менаџери со разнолик спектар на вештини, кои ќе знаат да раководат со комплексни стратегии во бараната ситуација. Глобализацијата на пазарот го носи предизвикот менаџерите да ја адаптираат својата организација на локалниот пазар, политички или културен систем. Наспроти етноцентричниот лидер, кој ја смета својата група на припадност за супериорна, глобалниот лидер е сензитивен, ги почитува културните разлики и ефективно комуницира со индивидуи од различни културни групи. Тој има развиена свесност за културните разлики. Неговото високо ниво на толеранција најмногу се должи на крос-културните искуства. Оттука, *Moran, Harris & Moran (2007)* тврдат

⁶ Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2e. USA: McGraw-Hill, p.2.

дека глобалниот менаџмент треба да биде компонента на едукационите тренинзи ширум светот.⁷

Според *Jeremy Blane (2006)* поголем дел од компаниите денес имаат вработени со различни демографски карактеристики, како раса, националност, религија или возраст, што само по себе бара лидерите да се оспособени за крос-културни интеракции. Демографските промени го менуваат лицето на глобалниот бизнис и бараат создавање на мултикултурен менаџерски тим.⁸

Според *Blane (2006)* денес на пазарот функционираат четири генерации на работници:

- ⇒ *Традиционалисти* - родени 1925-1945, кои ја ценат логиката, дисциплината, стабилноста и сакаат наследство;
- ⇒ *Baby boomers* - родени 1946-1963, идеалисти, компетитивни, го предизвикуваат авторитетот, не сакаат промени, преферираат признанија и сјајна кариера;
- ⇒ *Генерација X* - родени 1964-1980, преферираат баланс меѓу животот и кариерата, флексибилни се, не сакаат микроменаџмент; и
- ⇒ *Генерација Y* или таканаречени "*Millenials*" - родени 1980-2000, ја ценат разноликоста, технолошки се супериорни, сакаат промени и ценат кариера со значење.⁹

Првите три генерации на работници се скоро пред пензионирање, така што категоријата *милениумци* веќе преовладува како работен кадар. Нивните карактеристики варираат од регионот на кој припаѓаат, но типично се јавуваат како позитивни, самоуверени, навикнати да работат во тимови, како и одлични за мултитаскинг. Бараат предизвици во кариерата и го ценат напредокот. Технологијата е дел од нивното секојдневие и активно ја користат, но и покрај тоа го почитуваат човечкиот пристап. *Blane (2006)* укажува дека главен предизвик за денешните лидери

⁷ Moran, R.T., Harris, P.R. & Moran, S.V. (2007), *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*, 7e. USA: Elsevier Inc, p.26.

⁸ Blane, J. (2012), *Developing Multicultural Leadership and Management Skills in Today's Increasingly Globalized Workplace*, International Partners Network, Cegos Group, p.5.

⁹ Blane, J. (2012), *Developing Multicultural Leadership and Management Skills in Today's Increasingly Globalized Workplace*, International Partners Network, Cegos Group, p.5.

и менаџери е да ги слушаат, разберат потребите на секоја генерација и да укажат на различните карактери, преференци, очекувања.

Компаниите кои успешно комуницираат во крос-културни средини се посветени на зголемување на својот успех. Тие ги следат пазарните предизвици и пронаоѓаат соодветни одговори на глобалните барања, наместо да трошат средства и време на интерните проблеми кои произлегуваат од културната разноликост на вработените, како и екстерни крос-културни проблеми кои влијаат на конкурентноста на нивните продукти и услуги.

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИ ПОИМИ

"Да се цени фактот дека индивидуите со различно културно потекло имаат различни културни норми, практики и очекувања е витално за успехот во интернационалниот бизнис"
Anon. (AdValue - Multicultural Communication, 2010)

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

Самиот процес на *комуникацијата* опфаќа *споделување на перцептуалните полиња помеѓу испраќачот и примачот*. Кога комуницира комуникаторот се прикажува себе си и неговата перцепција за колективната слика преку начинот на говорење, држењето, појавата, висината на тонот или изборот на зборови. Токму поради тој индивидуален систем на толкување на комуникациските симболи постои реална опасност за различно да се перцепира истата порака од припадници на различни култури. Дури и во рамките на иста култура можни се несогласувања поради менливоста на значењето на симболите со време (најчест пример во секодневието се недоразбирањата поради *"јазот на генерациите"*).

"Комуникацијата е средство за поврзување на индивидуите и местата. Како двостран процес за постигнување на взаемно разбирање,

учесниците преку кодирање и декодирање на пораките разменуваат информации, новости, идеи и чувства, како и креираат и споделуваат значење".¹⁰

Во комуникацискиот процес индивидуата освен во улога на *испраќач* или *примач* на пораката, се јавува и во улога на *медиум*, поради можноста да ја менува суштината на пораката преку својата интерпретација. Испраќачот може да искаже и ненамерно однесување, односно подсвесно да ја искриви пораката преку говорот на телото, т.е. држењето, тонот на гласот, изразот на лицето, гестовите итн.

Во процесот се користат вербални и невербални знаци, изразувајќи различни односи, формални, неформални, емотивни, интелектуални итн. Значењето на симболите варира во зависност од времето, местото, личноста или културата на средината, на пример, еден гест во различни култури може да има различно значење, да нема значење или да има исто значење.

Размената на информациите помеѓу индивидуите се одвива преку еден заеднички систем на знаци, симболи и однесувања.¹¹

Оттука, комуникацијата во една мултикултурна компанија е под влијание на бројни фактори кои произлегуваат од културниот контекст на учесниците во процесот. Како *варијабли* на комуникациониот процес се јавуваат: *однесувањата, стереотипите, социјална организација на културата, форми на размислување, општествени улоги, јазикот, просторот и осетот за време.*

За постигнување на организациона ефективност неопходно е компаниите да го разберат влијанието на културата на нивното функционирање и да го искористат за подобрување на перформансите.

¹⁰ <http://www.businessdictionary.com/definition/communication.html>

¹¹ <http://www.merriam-webster.com/medical/communication>

1.1. КУЛТУРАТА КАКО БАЗА НА КОМУНИКАЦИСКИТЕ СИСТЕМИ

"Дури во овој 21-ви век почнуваме да сфаќаме дека ние ги креираме световите во кои живееме, но на база на нашите уникатни културни кодови"

D-r Robert T. Moran ,

D-r Philip R. Harris &

M-r Sarah V. Moran (2007)

Во антрополошка смисла, *културата* претставува "систем на акумулирано знаење, верувања, вредности, религија и обичаи на група луѓе (организирана заедница или општество), кој како социјалното наследство се пренесува од генерација на генерација".¹²

Во *Oxford English Reference Dictionary (2006)* *културата* е дефинирана како „начин на живот на одредено општество или група".¹³

Антрополозите, социолозите, психолозите и економистите се сложуваат дека луѓето од различни култури, како и во рамките на една иста култура, поседуваат различни вредносни системи за одредени проблеми. "Културата опфаќа материјални и идејни објекти како алати, машини, техники, институции, уметнички дела, ритуали, церемонии и други компоненти поврзани со нив. Таа го одредува прифатливото од неприфатливото, важното од неважното, вистинското од погрешното, преку комбинациите на научени или споделени, дефинирани или недефинирани претпоставки, верувања, знаења, норми и вредности, ставови, однесувања, облекување или јазик".¹⁴

Edgar Schein (2010) за културата укажува дека е *длабок феномен, претежно манифестиран преку различните однесувања. Таа е модел на автоматски претпоставки, несвесно задржани како вистинити.*¹⁵

Parhizgar (2007) прави компарација на дефинициите на културата дадени од своите колеги, кои сметаат дека:

¹² Moran, R.T., Harris, P.R. & Moran, S.V. (2007), *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*, 7e. USA: Elsevier Inc, p.48

¹³ *Oxford English Reference Dictionary*. (1996), Oxford: Oxford University Press, p.347.

¹⁴ <http://www.businessdictionary.com/definition/culture.html>

¹⁵ Anon. (2010), *Managing Cultural Diversity Training Manual*, Australian Multicultural Foundation, p.57.

- ⇒ *"Културата е интерактивен агрегат од општи карактеристики кои влијаат на одговорот на одредени групи од средината"* - Hofstede (1994);
- ⇒ *"Културата е начин на живот развиен и пренесен од група на луѓе, свесно или несвесно, на следните генерации. Попрецизно, тоа се идеи, навики, ставови, обичаи и традиции кои стануваат прифатени и донекаде стандардизирани во одредена група, како обид да се задоволат наложените потреби"* - Moran & Harris (1982).¹⁶

Сублимирајќи го горенаведеното, тој констатира дека *културата е колективна, динамична, научена, споделена, симболичка и адаптивна.*

Гуруто на интернационалниот менаџмент Fons Trompenaars (1998), смета дека човечката раса е соочена со три суштински проблема:

1. *Односот кон времето* - се однесува на сличностите и разликите на културите на дефинирање на времето, минатото, сегашноста и иднината, дали се тие последователни или синхронизирани.
2. *Односот кон природата* - дали човекот функционира со природата или се обидува да ја контролира (ветер, поплави, оган, мраз, земјотреси, глад или предатори).
3. *Односот кон другите луѓе* - се разгледува преку следните корелации:
 - ⇒ Правилата наспроти релациите - *универзалистите* се залагаат за правила и нивното однесување е апстрактно, додека *партикуларистите* пресудуваат во моментот во зависност од сегашните услови и се залагаат за зачувување на односите без оглед на правилата.
 - ⇒ Групното наспроти индивидуалното: кај *индивидуалистичките* култури примарна е ориентацијата кон себе, додека кај *колективните* примарни се заедничките цели.
 - ⇒ Неутралното наспроти емоционалното: во меѓучовечките односи многу важни двигатели се разумот и емоциите. Во зависност од доминантниот елемент, културата може да се квалификува како *афективна* (каде

¹⁶ Parhizgar, K.D. (2007), *Global Business Environments: Understanding Multicultural Behavior*, Mumbai: Jaico Publishing House, p.62.

отворено се покажуваат емоциите) или *неутрална култура* (каде што емоциите се воздржани и прикриени). Комуникацијата помеѓу едно афективно и едно неутрално општество е значително отежната.

⇒ Дифузното наспроти специфичното или општества од *висок или низок контекст*. Контекстот се однесува на степенот на меѓусебно познавање на соговорниците пред да се започне ефективна комуникација, при што, дифузните култури функционираат од генералното кон специфичното (најпрво ќе се обидат да ве запознаат пред да започне соработката). Додека, кај специфичните култури прво се започнува соработка, па ако има потреба и желба се оди кон запознавање. Соработката со индивидуата со висок културен контекст, за припадник на културата со низок контекст ќе одземе многу време.

⇒ *Постигнувањата* наспроти *доделувањата* - статусот во некои општества се заслужува со постигнувањата, додека во други се доделува врз основа на одредени карактеристики (години, пол, социјални врски, образование, професија).¹⁷

Наведените проблеми се исти во секое општество, но решенијата варираат во зависност од културното богатство на општествата.

Индивидуалните перцептуални односи се ставаат под управување на општите културно вредносни системи, а за возврат индивидуите добиваат заштита на нивните права и слободи. Во зависност од односот кон природата, другите луѓе и времето, *Parhizgar (2007)* разликува *три димензии на културата*:

1. *Оптимистичка димензија* - ова гледиште човекот во својата суштина го смета за добар. Природата се контролира, се става фокус на иднината, активностите се вршат за мотивирање преку мерливи дистигнувања, а индивидуалните цели се најважни.
2. *Умерена димензија* - ова гледиште го смета човекот и за добар и за зол. Се живее во хармонија со природата, се става фокус на сегашноста, активностите имаат за цел личен развој, додека групните цели се примарни.

¹⁷ Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2e. USA: McGraw-Hill, p.28.

3. *Песимистичка димензија* - човекот се смета за лош во својата суштина. Тој и е потчинет на природата и се фокусира на минатото, активностите служат за спонтано искажување на импулсите, додека групните цели се најважни и се цени континуитет.¹⁸

1.1.1. Варијабли на културата

Пред да се пласираат на нов пазар, да склучат партнерство или да купат странска компанија, глобалните компании освен анализа на пазарот, потребно е да извршат и анализа на културата во средината каде што сакаат да започнат бизнис. *Moran, Harris & Moran (2007)* утврдиле дека преку осознавање на следните десет основни карактеристики на културата можат да се проучат микро и макро културите или да се проучи некоја група на луѓе, без разлика на нивното потекло:

1. *Чувството за себе и за просторот* - комфорноста со себе различно се изразува во различни култури. Некаде себе-прифаќањето се искажува со понизност, некаде со мачо однесување; некои култури се многу структурирани и формални, некои се флексибилни и неформални.
2. *Комуникацијата и јазикот* - групите помеѓу себе се разликуваат преку комуникацискиот систем, вербален и невербален. Некои нации имаат по повеќе јазици, во една јазична група има варијации по однос на дијалект, акцент, сленг, жаргон и сл. Од друга страна, невербалните сигнали како гестовите, различно се толкуваат бидејќи иако говорот на телото е универзален, манифестацијата се разликува. Субкултурните групи, како војската на пример, имаат свои терминологии и сигнали кои се општо прифатени (салутирањето).
3. *Облекување и појава* - тука се вбројуваат разлики во облеката или недостатокот на облека, украсувањето на телото, употреба на козметика како карактеристики на одредена културна група. Многу субкултурни групи имаат дистинктивна облека (формална за бизнисмените, фармерки за тинејџерите).

¹⁸ Parhizgar, K.D. (2007), *Global Business Environments: Understanding Multicultural Behavior*, Mumbai: Jaico Publishing House, p.45.

4. *Храната и навиките на јадење* - манирите на бирање на храна, подготовката, презентацијата и начинот на конзумирање на храната се разликуваат според културата. Некоја храна е деликатес за една култура, додека свето животно за друга. Дури и ако се употребува ист прибор за јадење, се воочува разлика во начинот на употреба (која рака се користи).
5. *Време и свесноста за време* - чувството за време се разликува од нација до нација. За некои точноста е неопходна, како за Германците, додека Латино-американците се опуштени во тој однос. Во одредени култури точноста зависи од годините и рангот, потчинетите мора да се на време, а претпоставените доцнат, додека некои култури се раководат според изгревот и залезот на сонцето.
6. *Односите со други луѓе* - Културите ги водат личните и организационите односи според пол, години, статус, богатство, моќ и сл. Семејството е единица која ги има повеќето од овие карактеристики, но сепак се разликува според бројот на членови кои припаѓаат на истото (некаде се опфаќаат и второто, третото колено). Во некои култури владее моногамија, а во некои полигамија или полиандрија.
7. *Вредностите и нормите* - кај различни култури системот на вредности варира во зависност од приоритетите. Кај културите кои се на ниво на преживување го вреднуваат собирањето на храна и засолништето како највисоко, додека оние општества со високи потреби на сигурност, ги вреднуваат материјалните нешта, моќта, парите и редот. Од системот на вредности општеството поставува социјални норми на однесување, така на пример во одредени култури жената е ригидно субмисивна, а во други има еднакви права со мажот. Од друга страна, процесот на глобализација и телекомуникациите водат кон развој на некои заеднички вредности кои ги преминуваат границите и искажуваат планетарни интереси, како на пример заштита на средината.
8. *Верувањата и ставовите* - менувањето на верувањата и ставовите на луѓето во однос на одредени прашања е можеби најтешка задача, како ставот за себе, за другите, за светот, животот, смртта итн. Посебно религиите во својот развој бележат влијание на однесувањата на луѓето во однос на спиритуалните теми, свесно или несвесно. Религијата ја

вокализира филозофијата на народот за одредени животни прашања под влијание на културата, и обратно.

9. *Менталните процеси и учењето* - некои култури настојуваат да ја развијат десната мозочна хемисфера, а некои левата, со тоа што се согледуваат разлики во начинот на кој луѓето учат и мислат. Заедничко за сите култури е дека имаат процес на резонирање, но секоја култура различно тоа го искажува.
10. *Работните навики и практиката* - Односот кон работата, доминантните типови на работа, поделбата на работата, како и наградувањата и пофалбите варираат во културите. Некои култури се фокусираат на работни места кои носат вредност, а во некои се опфаќаат и нетолку профитабилни профили на работа, како уметност, спорт или музика.¹⁹

1.1.2. Организациона култура

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

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

Во срцето на секоја глобална организација *Trompenaars (1998)* укажува дека се наоѓа нејзината *корпоративна*, односно *организациона култура*, која се формира под влијание на пазарот, технологијата и културните преференци на менаџерите и вработените.²⁰

Таа се состои од нејзината мисија, визија, вредности, верувања и очекувања, како и однесувањето на членовите, а ги подразбира *"начините на кои*

¹⁹ Moran, R.T., Harris, P.R. & Moran, S.V. (2007), *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*, 7e. USA: Elsevier Inc, p.7.

²⁰ Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2e. USA: McGraw-Hill, p.161.

групите се организираат со текот на времето за да ги решаваат проблемите и предизвиците".²¹

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

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

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

1. *Семејство* - ова е дифузна култура каде што патерналистичката личност е моќна. Општеството е институтивно, холистичко, латерално. Односот кон вработените е како кон членови на семејството, каде што таткото ја води работата. Преовладува субјективен менаџмент, владее почит и лојалност и при критики и неуспех, членовите не се откажуваат од задачата.
2. *Ајфелова кула* - специфично општество фокусирано на улогата на индивидуите. Постојат дистанцирани и моќни менаџери кои се логични, аналитични и рационални. Се залага за човечките ресурси, се менуваат правилата, а се мотивира преку унапредувања. Менаџерскиот стил е

²¹ Parhizgar, K.D. (2007), *Global Business Environments: Understanding Multicultural Behavior*, Mumbai: Jaico Publishing House, p.21.

дефиниран и критики се прифаќаат само доколку постои пропис или закон за нивно решавање.

3. *Управуван проект* - ова специфично општество е фокусирано на задачите и е технолошки напредно. Статусот се постигнува со успех во решавање на проблемите, преку професионалност и практичност. Крос-дисциплинарни специјалисти и експерти ги менуваат целите со имплементирање на промени. Мотивацијата се гради со наградување. Стилот на менаџмент е објективен и трпи критики во корист на решавање на задачите.
4. *Инкубатор* - дифузно општество со спонтани врски. Успехот се достигнува со креативност, инспиративност, импровизирање за промени, ориентација кон процесот. Мотив се дава со партиципација во создавање на нови добра. Владее ентузијастички менаџмент, а новите идеи потребно е да се докажат.²²

Глобалните компании треба да ги разберат културните традиции и верувања на нивниот пазар, како и да ги почитуваат работните навики на средината, односно работниците како извор на продуктивност и потрошувачите како извор на приход. Проблемот се јавува кога едно однесување е прифатливо во една култура, но неприфатливо во друга. Компанијата е соочена со проблемот на донесување на одлука кое однесување да се инкорпорира во организационата култура. Од друга страна, се јавува предизвикот дали да се користи вредносниот систем на земјата на потекло или на земјата домаќин. Компанијата треба да воочи како да ги стави во синергија својата корпоративна и мултикултурна филозофија, за да остане компетитивна на пазарот.

1.1.3. Социокултурни ориентации на вработените

Постојат одредени фактори кои ја одржуваат мултинационалната организација на продуктивно ниво на пазарот, а произлегуваат од задоволството на вработените. Лошите и/или добрите ставови на работникот зависат од културните, организационите фактори, факторите на работното место, групните и личните фактори, односно произлегуваат од социокултурните ориентации на индивидуите,

²² Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2e. USA: McGraw-Hill, p.162.

како расизмот, предрасудите, дискриминацијата и пристрасноста, како што тврди *Parhizgar (2007)*:

1. *Расизмот* како социокултурна ориентација се јавува во општества каде што се назначуваат различни вредности на групите според нивната раса, религија или национално потекло. Обично една група се смета себе си за појака и верува дека нејзините психолошки и биолошки карактеристики се супериорни над останатите групи. Во глобалните компании вработените се наградуваат според нивната продуктивност, а не припадност на етнички или други групи.
2. *Предрасудите* се екстремни ставови за одредени етнички или професионални групи. Овие идеологии се формирани пред време, односно без постоење на реална причина или познавање на индивидуите. Луѓето со предрасуди обично се категорични, нефлексибилни, негативни и стереотипни. На индивидуите им се пресудува врз основа на нивната групна припадност, а не нивните лични атрибути. Менаџерите водени од своите предрасуди обично не ги земаат во предвид реалните факти, туку функционираат врз основа на своите емоции и убедувања.
3. *Дискриминацијата* е социокултурен модел на однесување каде што социјалните права на доминантната група се издигнуваат над малцинските права, или пак целосно ги игнорираат нивните легитимни права. Во својот најекстреман вид, дискриминацијата води до убивање на цели малцински групи. Етничкото чистење за жал сеуште постои, и покрај достигнатото ниво на свесност на човештвото во својот развој.
4. *Пристрасност* - човекот во своето битие е себично суштество. Во зависност од степенот на егоцентризам може да се јават два типа на однесување:
 - ⇒ реално вродено однесување кое подразбира етичко и морално расудување засновано на свесно размислување со минимум ефект на себичност, или т.н. тип "*служат над себе си*";
 - ⇒ пристрасно вродено однесување засновано на себичен интерес до тој степен при што се негира реалноста и својот идентитет, или тип "*самозалажување*"; додека кај менаџерите овој облик на однесување се

јавува со присвојување на успехот, а одбивање или наметнување на неуспехот на другите, именувано како тип "служат на себе си".²³

Графикон 2: Социокултурни фактори на задоволство на работникот



1.2. БИЗНИС КОМУНИКАЦИЈА ВО МУЛТИКУЛТУРНА СРЕДИНА

"Културната разноликост мора да биде гледана како реалност на интернационалните бизнис операции."

D-r Kamal Dean Parhizgar (2007)

Мултинационалните компании ја менуваат својата перспектива од локално на светско ниво за остварување на поголем профит, преку проширување на пазарот, пронаоѓање на поефтини ресурси и диверзификација на изворите на производство и продажба. Оттука, со индустријализацијата како знак на економска моќ, се појавува и мултикултурната бизнис комуникација.

²³ Parhizgar, K.D. (2007), *Global Business Environments: Understanding Multicultural Behavior*, Mumbai: Jaico Publishing House, p.178.

"Бизнис комуникацијата како динамичен процес, подразбира размена на енергија, идеи, информации помеѓу индивидуите во организацијата, за остварување на своите комерцијални цели".²⁴

Со опаѓање на компетитивноста на американската индустрија во 60-тите години на 20-тиот век, глобалните компании започнуваат да трагаат по идејно решение за новонастанатата криза и веќе во 70-тите години воочуваат дека главен фактор за успех се мултикултурните стратегии. Неопходни се различни модели на управување, при што профит успеале да постигнат токму компаниите кои добро управуваат во мултикултурни услови.

Кога поблиску ќе се анализираат интернационалните односи се забележува дека во сржта на сите организациски операции е комуникацијата *лице-во-лице*. Во овие релации јазикот не е единствената комуникативна бариера. Значително потешко е правилно да се разберат комуникативните вештини на соговорникот кои се формирани под влијание на неговата лична култура, а од ефективното декодирање на неговата порака зависи успехот на интеракцијата.

Кога испраќачот е од една, а примачот од друга културна група, станува збор за *интеркултурна комуникација* или *крос-културна комуникација*. Според *Lustig & Koester (1998)* интеркултурната комуникација подразбира **"присуство на најмалку две индивидуи кои се разликуваат културно еден од друг според важни атрибути, како нивните вредносни ориентации, преферирани комуникациски кодови, очекувања од улоги и согледани правила на социјалните односи".²⁵**

Во случај кога индивидуите немаат доволно предзнаење за другата култура, може да дојде до два проблема во интеркултурната интеракција:

- ⇒ *недостаток на разбирање* - подразбира нејасност при интерпретирање на информацијата и барање на дообјаснување;
- ⇒ додека, при појавата на *недоразбирање* се јавува погрешно толкување на пораката.

²⁴ <http://www.businessdictionary.com/definition/business-communication.html>

²⁵ Moran, R.T., Harris, P.R. & Moran, S.V. (2007), *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*, 7e. USA: Elsevier Inc, p.48

Овие проблеми при комуникацијата предизвикуваат одредени реакции и емоции. Посебно кога недостатокот на разбирање води кон недоразбирање, се јавуваат негативни емоционални реакции кои можат да се презентираат вербално и невербално, а водат кон конфликт.

Според *теоријата на атрибуција* доколку личноста на една култура е навредена од личност од друга култура и верува дека навредата е предизвикана од културното непознавање, оваа навреда обично се простува. Но, доколку оваа акција се доживее како лична карактеристика на соговорникот, на пример како ароганција, тогаш веќе настанува конфликт. Оваа теорија помага да се објасни однесувањето во крос-културните интеракции, со тоа што смета дека *сите однесувања се рационални и логични од перспективата на предизвикувачот, а од друга страна, припадниците на различни култури ја доживуваат средината на начин значаен за нив*. За да може да се функционира ефективно во една мултикултурна средина, потребно е индивидуите да се способни *да се стават на местото на другиот*, односно да поседуваат способност за *изоморфни атрибути*, кои помагаат да се разбере однесувањето во својата изворна смисла.²⁶

Проблемите во комуникацијата во една мултикултурна средина произлегуваат од недоволното познавање на разликите и сличностите помеѓу културите. За да се надмине оваа бариера, индивидуите треба да се едуцираат за интеркултурна комуникација, со тоа што ќе им се даде еден увид во генералните културни обрасци, пред сè, како и специфични информации за карактеристиките на одредена култура.

²⁶ Moran, R.T., Harris, P.R. & Moran, S.V. (2007), *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*, 7e. USA: Elsevier Inc, p.56.

1.3. ГЛОБАЛЕН МЕНАѢЕР

*"Луѓето ќе се најдат себе си во бројни интеракции
каде што интеркултурните комуникациски вештини ќе бидат суштински"*

*D-r Richard Brislin &
M-r Tomoko Yoshida (1994)*

Менаџерите денес поминуваат дури 75% од времето комуницирајќи, учествувајќи во разновидни трансакции и интеракции со индивидуи. За да биде ефективен комуникатор, менаџерот треба добро да ја познава комплексноста на процесот на комуникација. Основна вештина со која треба да располагаат глобалните менаџери за да остварат ефективна интеракција со лица со различни вредности, претпоставки и однесување, е способноста за *крос-културната комуникација*. Мултинационалните интеракциски вештини можат да се научат. *Когнитивната компетенција*, од една страна, овозможува интелектуално да се разбере основата, додека од *бихејвиоралната компетенција* ќе зависи способноста да се демонстрираат вештините во пракса. Оттука, индивидуите се разликуваат според своите физички и ментални карактеристики, а кои се должат на социјалното учење и генетското наследство. Во зависност од нивните социокултурни ставови тие ствараат богатство, технологија, моќ и привилегии, поради што овие ставови се суштински важни за организациите.

1.3.1. Менаџирање со мултикултурни тимови

Основната структура на организациите ја сочинуваат групите. Компаниите своите вработени ги групираат во привремени или постојани работни групи, оддели, канцеларии, тимови, комисии или одбори. Некои групи имаат слаб квалитет на работа, некои одличен; некои се помалку, а некои повеќе продуктивни. ***Продуктивноста на групата***, или тимот, зависи од задачите, ресурсите и процесите, односно од ***ефективноста на тимот и правилното употребување на ресурсите***.

Членовите на тимот меѓу себе се разликуваат според своето потекло, перспективи и искуство. Врз основа на нивното културно потекло, тимовите можат да бидат:

- ⇒ *Хомогени* - членовите доаѓаат од една култура и комуницирањето е највообичаено;
- ⇒ *Токен тимови* - каде само еден член припаѓа на друга култура. Овде обично организацијата се фокусира на искористување на неговиот потенцијал;
- ⇒ *Бикултурни тимови* - членовите припаѓаат на две култури, при што оние кои се побројни, се поддоминантни;
- ⇒ *Мултикултурни тимови* - членовите имаат потекло од три или повеќе култури.²⁷

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

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

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

²⁷ Adler, N.J. (2002), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4e. Canada: South-Western, p.139.

1. Лидерот да ги бира вработените според способностите, а не според етницитет;
2. Да се препознаат културните разлики помеѓу членовите за да се освестат стереотипите;
3. Да се воспостави визија и цел на работењето;
4. Распределба на моќта и на членовите според можноста да придонесат кон исполнување на задачата;
5. Креирање на взаемна почит;
6. Фидбек за перформансите, тимски и одделно на секој член.²⁸

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

1.3.2. Типови на однесување на работното место

Комплексноста на односите помеѓу вработените произлегуваат од разликите на личностите. Поради тоа, една од задачите на менаџментот во мултикултурните компании е да се внимава на карактеристиките на личноста на работно место, односно на нивните индивидуални и групни културно-политички карактеристики, кои се дефинираат типот на менаџерско управување.

Врз основа на *индивидуалните карактеристики*, како интелигенцијата, емоциите и однесувањето, се дефинираат шест типови на однесување на работното место (Parhizgar, 2007):

1. *Егоцентрично однесување* - се јавува кај личности кои веруваат само на себе си. Тие се неспособни да ја разберат перспективата на другите. Овие менаџери по се која цена се трудат да го присвојат успехот.
2. *Авторитарно однесување* - карактеристично за менаџери кои веруваат дека единствен начин да се постигне успех е со покажување на сила. Склони се кон предрасуди и преокупирани се со својата моќ.

²⁸ Adler, N.J. (2002), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4e. Canada: South-Western, p.152.

3. *Макијавелистичко однесување* - се јавува кај менаџерите кои веруваат дека целта ги оправдува средствата и способни се сè да направат за да ја постигнат својата цел. Ги контролираат вработените со влевање на страв. Притоа, оние менаџери чија примарна цел е успехот по секоја цена се високо макијавелистички, додека оние кои го почитуваат пријателството и лојалноста со цел самоостварување, се ниско макијавелистички личности.
4. *Расистичко однесување* - се гради врз идеологијата на расизмот, односно вработените се класифицираат врз основа на некои физички или вродени карактеристики. Најчест тип на расистичко однесување е нарцисизмот. Тоа се менаџери кај кои доминираат чувствата за самоважност, преокупирани се со успех и моќ и имаат потреба од константно внимание.
5. *Бирократско однесување* - се јавува во услови на строго формулирана организациона структура. Менаџерите се ригидни и нефлексибилни на промени. Се залагаат за воведување на правила и закони без оглед на организационите цели. Овој тип на менаџерско однесување го уништува односот помеѓу претпоставените и потчинетите.
6. *Непотизам и фаворитизам* - кај овие менаџерски однесувања се симпатизираат членовите на семејството и пријателите на оние на функција. Оваа практика е тесно поврзана со културно вредносниот систем на државата, така што во традиционалните општества е ценето однесување, додека современите западно-европски општества го сметаат за несоодветно и илегално.²⁹

Групните, културно-политички карактеристики се одразуваат во општиот начин на кој индивидуите ја користат моќта, при што одржувањето на моќта е поважно од одржување на принципите. Во зависност од начинот на управување со моќта се разликуваат следните типови на менаџмент (*Parhizgar, 2007*):

1. Во *плуралистичките* организации постојат повеќе автономни групи каде што моќта е распределена, односно ниту една група не надвладува. Индивидуите се однесуваат слободно во рамките на своите овластувања. Улогата на менаџерот овде се фокусира на решавање на проблемите. Од

²⁹ Parhizgar, K.D. (2007), *Global Business Environments: Understanding Multicultural Behavior*, Mumbai: Jaico Publishing House, p.203.

- друга страна, *колективистичко* однесување постои кај слични вакви групи, но кои тежнеат кон хармонија и соработка.
2. *Компетитивното* однесување се заснова на награди за успех и казни за неуспех, со што се создава слободен пазар на можности. За разлика од него, *корпоративното* е намерно однесување на индивидуите со цел успешно остварување на профит за сите вработени.
 3. *Егалитарното* однесување има за цел да се надмине нееднаквоста. Менаџерите нудат работни можности подеднакво на сите, а врз база на способностите и карактерот на вработените. Во спротивност, *неегалитарното* однесување ја поддржува мнозинската идеолошка култура експлоатирајќи го малцинството со присила, закани и заплашување.
 4. Во зависност од степенот до кој индивидуите ја прифаќаат нееднаквата распределба на моќта, се јавува однесување со *висока и ниска моќ на далечина*. Во организација со висока моќ на далечина постои поголем јаз помеѓу моќните и немоќните.
 5. *Материјалистите* своето задоволство го мерат според материјалните добра и политичка моќ. Додека, *спиритуалистите* се задоволуваат преку чувството на културна вредност и ја ценат човечката слобода и независност, но притоа не се залагаат само за индивидуална среќа, туку за среќа на сите луѓе. Во ова однесување алтруизмот мора да го надвлее егоизмот, но сепак улога игра степенот на застапеност, бидејќи овие карактеристики се комплементарни.
 6. *Патријархалното и феминистичкото однесување* се базираат на вредноста доделена на квалитетите на полот. Во патријархалните општества машко-женските улоги се поригидно дефинирани, отколку во феминистичките општества.³⁰

Сите луѓе во светот се слични по одредени карактеристики, но индивидуалните разлики се она што нè прави уникатни. *Parhizgar (2007)* ја дефинира *личноста* како "*комплексен сет на уникатни, конзистентни карактеристики кои*

³⁰ Parhizgar, K.D. (2007), *Global Business Environments: Understanding Multicultural Behavior*, Mumbai: Jaico Publishing House, p.206.

влијаат на начинот на однесување на индивидуите во различни ситуации во текот на времето".³¹

Со своите лични карактеристики вработените влијаат на организационата култура, и обратно. Менаџерите треба да се способни прво да ги препознаат индивидуалните карактеристики, а потоа да ги употребат техниките на распознавање за да ги мотивираат вработените во зависност од препознаениот тип на личност, односно да управуваат со истите. Тие мораат постојано да внимаваат, да ги анализираат и разбираат однесувањата, да ги исправаат своите предрасуди, претпоставки, перцепции и да ја ценат секоја индивидуа како единствена.

1.3.3. Емоционална интелигенција кај менаџерите

Постојат различни типови на лидери, некои се поавторитарни и преферираат контрола, други се подемократски и ја ценат лојалноста на своите вработени. Без разлика каков менаџерски стил се практикува во дадениот контекст според потребите и целите, при справување со конфликти важно е менаџерите да ја разберат културната основа на соговорникот. Во една мултикултурна средина за успешен трансфер на информациите, менаџерите треба да располагаат со еден сет на пожелни способности, во кој се вбројуваат следните карактеристики (*Moran, Harris & Moran, 2007*) :

- ⇒ *Почит* - не само кон взаемните идеи и постигнувања, туку таа да се покаже на начин соодветен на културата на учесниците во процесот.
- ⇒ *Толеранција на двосмисленост* - способност конструктивно да се реагира на новите, различни и непредвидливи ситуации кои се непријатни или иритирачки. Ова ќе зависи од адаптираноста на новата средина и работата со луѓе со поинакви способности.
- ⇒ *Поврзување со луѓето* - кога ќе се заврши работата или проектот, да се овозможи вработените исто така да се почувствуваат заслужни за успехот.

³¹ Parhizgar, K.D. (2007), *Global Business Environments: Understanding Multicultural Behavior*, Mumbai: Jaico Publishing House, p.214.

- ⇒ *Отсуство на предрасуди* - да се остане објективен сè дури не се соберат доволно информации да се разбере туѓиот поглед на дадената ситуација.
- ⇒ *Прифаќање на забелешки* - свесност дека личната перцепција на светот е субјективно восприемање на реалноста и како таква се разликува во зависност од културното потекло.
- ⇒ *Емпатија* - способност да се разбере аспектот на другиот учесник во интеракцијата.
- ⇒ *Упорност* - во една мултикултурна средина менаџерите потешко доаѓаат до посакуваниот успех отколку во својата средина. Поради тоа, потребна е упорност и издржливост за да се извршат задачите.³²

Менаџерот кој поседува ваков сет на способности всушност има високо ниво на *емоционална интелигенција*. Еден менаџер може да располага со големо знаење, неопходни обуки, продорен и аналитичен ум, но за да биде успешен лидер тој треба да ја поседува оваа високоценета карактеристика. *Daniel Goleman (2011)* и неговите соработници спровеле бројни истражувања за поврзаноста на ефективното лидерството со емоционалната интелигенција. Тој ги групирал предиспозициите за успешно лидерство во три групи:

- ⇒ *чисто технички способности;*
- ⇒ *когнитивни способности;* и
- ⇒ *вештини на емоционална интелигенција*, како способноста да се работи со други и да се води кон промени.

За *Goleman (2011)* емоционалната интелигенција претставува "**збир од пет вештини кои им овозможуваат на лидерите да ги максимизираат личните и перформансите на своите подредени, а тоа се самосвесност, самоконтрола, мотивација, емпатија и социјалните вештини**".³³

³² Moran, R.T., Harris, P.R. & Moran, S.V. (2007), *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*, 7e. USA: Elsevier Inc, p.148.

³³ Goleman, D. (2011), "What Makes a Leader", *HBR's 10 Must reads on Leadership*, Harvard business school publishing corporation, First E-book edition, p.8.

Неговите истражувањата покажале дека постои генетска предиспозиција поврзана со емоционалната интелигенција, но таа сепак треба да се открие, развива и негува. Со упорност, вежбање и фидбек може да се научи, да се зајакне, а со зрелоста нивото на емоционалната интелигенција расте.

1.4. КУЛТУРНА СИНЕРГИЈА КАКО КРАЈНА ЦЕЛ НА ГЛОБАЛНИТЕ КОМПАНИИ

"За да се развијат културно синергични организации, глобалните бизнис лидери мора да се вешти во разбирање и решавање на крос-културните конфликти"

*D-r Robert T. Moran,
D-r Philip R. Harris &
M-r Sarah V. Moran (2007)*

"Глобалната корпорација е бизнис ентитет кој ги стекнува факторите на производство од сите земји, без рестрикција или дискриминација кон државата домаќин и државата на потекло".³⁴

Таа ги нуди своите производи и услуги низ светот за да оствари профит. Овие организации им служат на своите инвеститори, менаџери, вработени и потрошувачи низ светот без оглед на нивните социополитички или економски разлики.

Денешните предизвици на мултикултурните компании се технолошките промени, кратките животни циклуси на продуктите, контрола на квалитетот, организационо учење, иновациите и менаџирање со мултикултурното однесување. Глобалните лидери денес не само што се справуваат со културната разновидност, туку треба и да учат и да развиваат начини на справување со конфликтите преку поттикнување на *културна синергија*, која претставува *"динамичен пристап на менаџирање со културната разновидност"*.³⁵

Уште во 1970-тите се констатирало дека ефективноста на одреден

³⁴ Parhizgar, K.D. (2007), *Global Business Environments: Understanding Multicultural Behavior*, Mumbai: Jaico Publishing House, p.12.

³⁵ Moran, R.T., Harris, P.R. & Moran, S.V. (2007), *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*, 7e. USA: Elsevier Inc, p.228.

менаџерски модел на управување зависи од средината во која функционира, при што, организацијата не само што треба да се прилагоди на пазарот, туку и на своите вработени. Со културната синергија се овозможува градење на заедничка основа за формирање на мултикултурни стратегии, алијанси и партнерства, преку надминување на бариерите кои произлегуваат од културните разлики.

Индивидуите и групите соработуваат за остварување на некоја заедничка цел, односно за зголемување на ефективноста преку споделување на знаењата, искуствата и перцепциите. Социјалните интеракции и значајни комуникации претпоставуваат заеднички начин на процесирање на информациите помеѓу членовите на организацијата. Нивните заеднички убедувања ќе придонесат до заеднички очекувања. Преку разноликоста на комуникациите и контактот помеѓу индивидуите, се прошируваат знаењата за *мултикултурализмот*, кој како *синергичен ланец ги интегрира сите човечки синергии*.

Доколку компанијата не посвети внимание на одредени културни предиспозиции, таа ќе ја намали својата моќ. Нејзината бизнис стратегија треба да ги почитува основните верувања на различните култури и начинот на кој нејзините припадници функционираат. Воочените културни стратегии системот на стратешка контрола ќе ги контролира, координира, критикува и одобрува преку мулти-културни преговори, бидејќи строги параметри не постојат.

Раѓањето на мултинационални, односно глобални алијанси, укажува дека нациите се меѓусебно сè поблиску, и ја чувствуваат потребата од една синергична стратегија која ќе ги интегрира нивните потреби.

1.4.1. Интернализација на бизнис односите

Секако, невозможно е да се имаат сите информации за различните култури, но со развивање на *транскултурна компетентност*, се овозможува *разбирање на начинот на размислување на другите, како и на сопствениот*.³⁶

Овој процес се одвива преку учењето во текот на животот, кое ги вклучува личните и организационите искуства од работењето со различни култури, учењето на јазици, студирање на други култури и крос-културните тренинзи.

³⁶ Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2e. USA: McGraw-Hill, p.200.

Освестувањето за културните разлики, нивното почитување и помирување со истите, води до **интернализација** на различните култури. Теоријата за интернализација тврди дека со време *ќе се створи една заедничка светска култура. "Интернализацијата претставува процес во кој индивидуалните членови на формалната група ги прифаќаат и присвојуваат однесувањата, верувањата, перспективите и вредностите на другите членови"*.³⁷

Интернализацијата е можна со зголемување на знаењата за културите на членовите на формалната група, односно *системите со кои членовите на групата ги решаваат проблемите и дилемите*, а меѓусебно се разликуваат преку самите решенија или начинот на кој ги решаваат дилемите.

Професионалците за крос-културен менаџмент настојуваат да ја развијат оваа компетентност преку надминување на својот ментален модел и проширување на хоризонтите преку отвореност кон другите културни програми. Сепак, според *Milton Bennett (1986)*, истражувач на крос-културните комуникации, за да се постигне интернализација потребна е *взаемна емпатија*. Имено, дури и ако постои свесност и разбирање од една страна, може да се јави фрустрација доколку другата култура не е флексибилна во размислувањата, односно нејзината транскултурна компетентност не е доволно развиена.³⁸

2. КРОС-КУЛТУРЕН ТРЕНИНГ НА ВРАБОТЕНИТЕ

"Од суштинско значење е да се обезбедат ефективни тренинг програми без разлика дали во организацијата вработените се разликуваат културно, а се од истиот град или земја, од други земји или од некаде во хемисферата"

*D-r Richard Brislin &
M-r Tomoko Yoshida (1994)*

Полето на интеркултурните комуникации се развива драстично после Втората светска војна, кога луѓето почнуваат интензивно трагајќи по подобри услови за живот. За поддршка на индивидуите при вакви животни промени ценети се **крос-**

³⁷ <http://www.businessdictionary.com/definition/internalization.html>

³⁸ Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2e. USA: McGraw-Hill, p.201.

културните тренинзи, како планирани, буџетирани и формални активности превземени за *оспособување на вработените да се прилагодат на други култури*.

Интеркултурниот (крос-културен) комуникациски тренинг се однесува на *"формалните напори на организацијата кои имаат за цел да ги подготват индивидуите за поефективни интерперсонални релации кога интерактираат со индивидуи со различно културно потекло"*.³⁹

Иако во минатото било реткост, кога некоја организација ќе се ангажирала за спроведување на крос-културни тренинзи, тие биле наменети само за нивните вработени. Денес се посветува значително внимание и на семејствата на експатријатите, бидејќи недостатокот од разбирање со средината го доживувале токму нивните партнери, кои не работеле, а се грижеле за семејството и за одржување на домот. Тие биле соочени со проблемот на сопственото прилагодување од една страна, а од друга страна, нивна дополнителна задача била да им помогнат на своите партнери и деца да се прилагодат на новите услови.

Индивидуите доживуваат *психолошка дезориентација кога имаат подолг контакт со култура поинаква од својата*, односно паѓаат во состојба на *културен шок* кој Parhizgar (2007) го дефинира како *"психолошка, селективна перцепција, односно реакција на индивидуата на некоја нова, непредвидена, чудна или непозната ситуација во средината"*.⁴⁰

Кога личноста се соочува со новите услови често се доживуваат одредени стравови, како да не се испадне смешен пред другите, да не се биде исмеан или засрамен, да не се засрами некој друг, да не се навреди или да се биде навреден, да не се даде или добие погрешна информација, да не се остави лош впечаток, да не се биде или изгледа збунет итн. Сите овие стравови го хранат културниот шок.

Всушност, откако ќе помине првичната возбуда од влегувањето во нова средина, странците одеднаш се пронаоѓаат себе си во една различна непозната средина. Се доживуваат најразлични симптоми, како често миење на рацете, презагриженост за водата и храната која се конзумира, за престојот, страв од физички контакт со локалните лица, отсутност, загледување, чувство на немоќ, зависност од

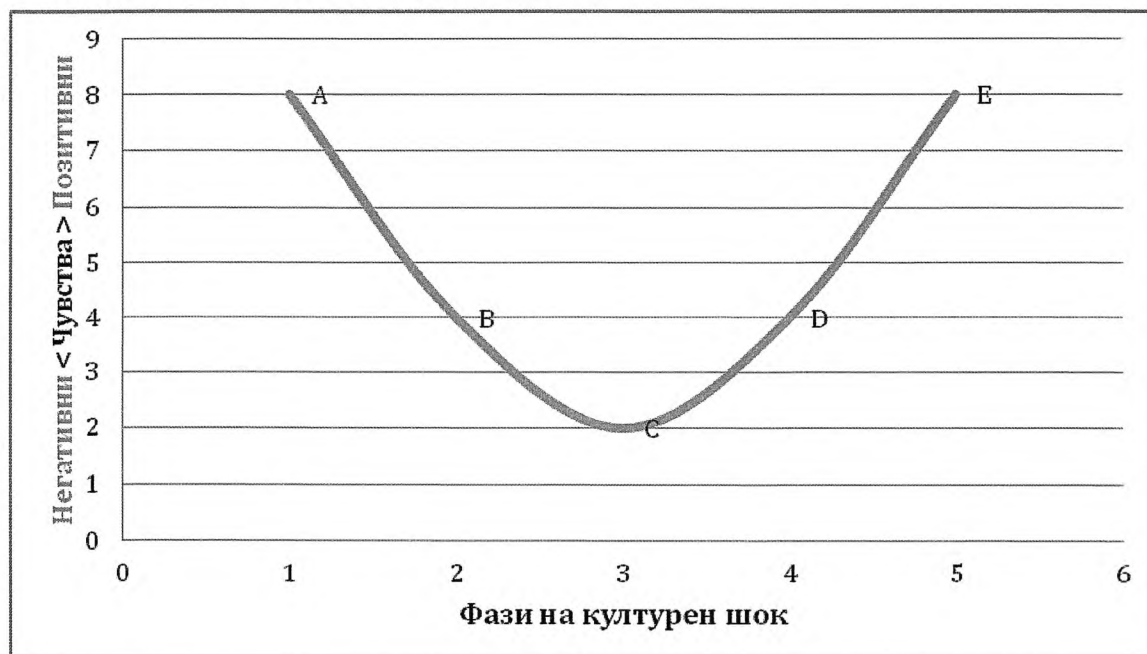
³⁹ Brislin, R. & Yoshida, T. (1994), *Intercultural Communication Training: An Introduction*, London: Sage Publications, p.2.

⁴⁰ Parhizgar, K.D. (2007), *Global Business Environments: Understanding Multicultural Behavior*, Mumbai: Jaico Publishing House, p.365.

жителите со исто потекло, фрустрации и бес, одбивност кон учење на јазикот, страв да се биде ограбен, измамен, повреден, и секако, желба да се врати дома.

Културниот шок се доживува во фази, кој *Gullahorn & Gullahorn (1963)* ги претставуваат во вид на U - крива:

Графикон 3: U - крива на културно прилагодување



- A. *Меден месец* - оваа фаза се јавува на почетокот на престојот. Таа може да трае од неколку дена до неколку месеци, а во која се искусува новата средина како прекрасна.
- B. *Разочарување* - странецот сфаќа дека нештата се различни од дома. Се јавуваат чувства на презир кон новата средина.
- C. *Криза* - фаза во која реалистично почнува да се гледа на ситуацијата.
- D. *Обновување* - се забележуваат позитивните аспекти на новата средина, почнува да се намалува стресот.
- E. *Прилагодување* - чувство на задоволство од животот во странство.⁴¹

Позитивниот ефект на културниот шок е фактот дека индивидуата е инволвирана во домашната култура. А за да успее истата ефикасно да функционира во

⁴¹ Brislin, R. & Yoshida, T. (1994), *Intercultural Communication Training: An Introduction*, London: Sage Publications, p.78.

новата средина, потребно е компаниите да ги обучат своите вработени како да се справат со негативните ефекти на живеењето во странство.

Оттука, како *цели* на интеркултурните тренинзи *Brislin & Yoshida (1994)* ги издвојуваат следните:

1. Да се зголеми *уживањето во искуствата и придобивките* на интеркултурното работење, во однос на жртвување на близината на домот и познатата средина;
2. Ставовите на домаќините кон странците исто така да резултираат со чувства за *позитивни релации*, како и кај странците кон домаќините;
3. Да се помогне да се постигнат и *личните цели на индивидуите*, со оглед на фактот дека странците вообичаено знаат зошто се решиле на тој чекор;
4. *Намалување на стресот* се постигнува доколку странците се спремни да се соочат со разликите. Целта на обуката е странецот да не доживува поголем стрес отколку оној што би го доживеал на слично работно место во сопствената земја.⁴²

Задачите на интеркултурните тренинг програми се исто така заеднички и водат кон подобрување на односите, и тоа преку воспоставување на добри интеркултурни релации помеѓу индивидуите и развивање на ефективна комуникација со индивидуи од различни култури. Иако странците се тие кои директно ги доживуваат негативните емоции на културниот шок, и останатите вработени страдаат. Контактирајќи секојдневно со колеги или клиенти кои се адаптираат на новата култура, негативното доживување влијание и на самите домаќини.

⁴² Brislin, R. & Yoshida, T. (1994), *Intercultural Communication Training: An Introduction*, London: Sage Publications, p.6.

2.1. СТРЕС МЕНАѢМЕНТ ВО МУЛТИКУЛТУРНА СРЕДИНА

"Нивоата на стрес и тензија во културно разнолики тимови често ги надминуваат оние во тимовите од една култура, а тоа претежно се должи на комуникациските неточности и недостатокот на доверба"

*D-r Philip M. Rosenzweig &
Nitin Nohria (1994)*

Живеењето во странство може да биде навистина стресно. Културниот шок предизвикува сет на емоции преку различните културни структури со кои странецот секојдневно се запознава. Како поединецот ќе се справи со влијанијата на стресните фактори зависи од неговите лични карактеристики, како тој ја доживува стварноста и реагира на различните влијанија. Додека, неговиот адаптивен одговор ги опфаќа различните реакции и однесувања на индивидуата.

Стресот е распространет и скап проблем на денешницата. Зборот има англиско потекло и значи *напнатост, тензија*. Обично овој термин се користи кога индивидуата се осеќа дека е *под притисок*, без разлика дали станува збор за негативен притисок, или стресот е предизвикан од некој позитивен настан како унапредување, ново работно место и сл.

Психолозите го дефинираат стресот како *"психолошки ефект на организмот во обид да се справи со стресорите, како менталните, физичките или социјални сили на притисок врз телото, умот, духот и емоциите, а кои ги надминуваат капацитетите на индивидуата да се справи со истите и водат кон кршење на личноста"*.⁴³

Економските фактори со кои вработените се соочени во 21-виот век придонесуваат за значително зголемување на стресното ниво, односно како стресори се јавуваат притисокот од инвеститорите, недостатокот на професионални синдикати, интерните ривалства поддржани од глобализацијата итн. Социјалните истражувачи истакнуваат дека компјутерите и револуцијата во комуникациите придонесоа глобалните компании да се многу поефикасни и попродуктивни отколку во минатото,

⁴³ <http://www.businessdictionary.com/definition/stress.html>

но од друга страна предизвикуваат поголеми очекувања и поголема конкуренција, со што се ствара дополнителен стрес кај вработените. Околу една третина од работниците пријавуваат високо ниво на стрес, а една четвртина од вработените велат дека нивната работа е најголемиот стресор во нивниот живот.

Познато е дека освен кон социо-психололошки дисфункции, стресот води и кон здравствени проблеми, поради што треба да му се додели значајно место во структурата на организационите активности. Најчесто се јавуваат емоционални проблеми во облик на изолација, дезориентација, општа анксиозност, непотврдени очекувања, соочување со предрасуди, двосмисленост, губење на чувството на припадност итн. Но, доколку ситуацијата на стрес се пролонгира, се доаѓа до хронични здравствени состојби, како мозочен удар, висок крвен притисок, опаѓање на имунитетот итн.

Од наведените причини, на *стрес менаџментот* како една *"предодредена стратегија за справување со психолошките или емоционални тегоби на вработените"*, треба да му се посвети внимание како дел од крос-културните тренинзи, посебно поради специфичноста на условите со кои се соочуваат глобалните работници.⁴⁴

Со адекватна презентација на релевантни содржини за препознавање на стресот, учесниците во програмот за интеркултурна обука можат да одберат еден од следните начини на справување со неговите ефекти:

- ⇒ Да ја променат *ситуацијата* која им предизвикува стрес;
- ⇒ Да го променат својот *став* кон стресната ситуација;
- ⇒ Да се прилагодат на стресот користејќи *одбранбени механизми*. Овие механизми можат да бидат *адаптивни*, како хумор, релаксација, вежбање и сл., кои се нарекуваат здрави одбранбени механизми, или пак, да користат *неадаптивни механизми*, како проекција, рационализација, одрекување, регресија, пасивно-агресивно однесување итн. Обично овие индивидуи не се свесни дека се под стрес, поради што посегнуваат кон овие негативни алатки за справување со стресот.

⁴⁴ <http://www.businessdictionary.com/definition/stress-management.html>

Постојат бројни техники за намалување на секојдневниот стрес, како автоген тренинг, социјални активности, когнитивна терапија, конфликт-резолюција, медитација, уметничко изразување, фракцијална релаксација, стрес топки, организирање на времето итн. Некои помагаат да се намали стресното ниво привремено, да се компензираат биолошките функции кои се инволвирани, а други да се соочат со стресорот и директно да влијаат на отстранување на неговите ефекти. Сепак, ако состојбата на стрес е константа, како резултат на краткорочен стрес може да се јави немир, зголемено пушење, инфекции, анксиозност, тензија, иритабилност, деконцентрација, умор, односно општо намалување на квалитетот на работа. Доколку овие индивидуи не ја сфатат својата состојба и не се одморат, овие симптоми можат да се развијат во неконтролиран бес, нервоза, несоница, физички болести, депресија, прејаднување, алкохолизирање, мигрени, болки во стомакот, вртоглавици, болки во градите, кои можат да имаат трагични последици.

Групните дискусии се одличен метод за да се идентификуваат основните стресори, за потоа да се пристапи кон одбирање на соодветна техника за справување со истите. Понатаму во обуката треба да се настојува стресорите да се совладаат когнитивно, преку менување на личната перцепција кај членовите на групата, или пак со користење на *социјални системи на поддршка*. House (1985) овие социјални системи на поддршка ги дефинира како *"интеракција помеѓу луѓе која вклучува емоционална грижа, инструментална помош, информации како совет или сугестија, како и оценување"*.⁴⁵

Овие системи можат да вклучат членови на семејството, пријатели, колеги, соседи или припадници на одредени групи.

Најоптимален начин на управување со стресот во компаниите е преку дефинирање на *стандардите за стрес менаџмент* како дел од организационата култура. Тие се однесуваат на *условите кои доколку се присутни рефлектираат висока здравствена благосостојба и организационен перформанс*. Фокусот е на превенција и управување со честите здравствени проблеми. За таа цел, организацијата треба да биде посветена на континуирано работење со вработените за да се идентификуваат и истакнат проблемите на работното место, како дел од секојдневието на персоналот.

⁴⁵ Brislin, R. & Yoshida, T. (1994), *Intercultural Communication Training: An Introduction*, London: Sage Publications, p.81.

За жал, сеуште се случува организациите и индивидуите да гледаат на стресот како личен проблем, поради што, менаџирањето со стресот не секогаш е дел од крос-културните тренинзи. Глобалните компании не смеат да го занемарат фактот дека *стресот е една од главните причини за чести промени во персоналот*, бидејќи стресната состојба ги демотивира вработените и тие го прекинуваат работниот однос.

Во современи услови очекувано е менаџерите да го третираат стресот како и секоја друга опасност по здравјето на вработените, односно стресот да претставува дел од здравствениот пакет на бенефиции. Последователно, се утврдуваат законски пропишани казни за да се превземе одговорност за изложување на работниците на ризици по нивното здравје.

2.2. ИЗБОР НА МОДЕЛ ЗА ИНТЕРКУЛТУРНА ОБУКА

"Разбирањето на теориите и концептите на интеркултурната комуникација не води автоматски кон културно сензитивно однесување"

D-r Richard Brislin &

M-r Tomoko Yoshida (1994)

Во зависност од поставените цели на обуката се одбираат методите на тренинг за соодветно пренесување на релевантните информации и вештини. За успешен избор на тренинг моделот, освен целите кои сака да ги постигне организацијата, потребно е да се проценат и потребите на индивидуалните учесници во процесот, а овие сознанија го надополнуваат програмот со соодветни методи. Можат да се користат различни техники за проценка на потребите, меѓу кои најчесто застапени се:

- ⇒ *Набљудување* на вработените, посебно на оние аспекти каде што е потребна интеркултурна комуникација на работното место. Со оваа техника се добиваат податоци од прва рака, но сепак побаруваат многу време, а со тоа се зголемуваат и трошоците.
- ⇒ *Интервју* на вработените по случаен избор, при што обучувачот претходно составува листа на прашања кои ги меморира, за да не одзема

премногу од работното време. Оваа техника му овозможува на обучувачот да се запознае со учесниците во обуката. Негативна страна е неможноста да се меморираат сите одговори на прашањата и обемот на податоци кои ќе произлезат од истите, а многу поголем проблем е појавата на страв кај вработените од можна одмазда на менаџерите доколку се дадат премногу искрени одговори.

⇒ *Клучната консултација* е техника на избирање на учесниците во обуката врз основа на претпоставката дека располагаат со корисни информации за самиот тренинг програм. Тука основен проблем е фактот дека обучувачите не ги познаваат доволно добро вработените за да се дојде до потребните податоци. Се препорачува овој избор да го направат во консултација со менаџерите.

⇒ *Прашалниците според Делфи методот* можат да бидат од корист откако ќе се добијат одредени информации од клучните информатори. Се составува прашалник кој се дистрибуира на поголем број вработени, обично во три наврати како што наложува Делфи методот. Со оваа техника се настојува да се добие мислење од сите вработени во организацијата. Негативен ефект е ограниченоста на одговорите.⁴⁶

Фазите низ кои поминуваат индивидуите кога се сретнуваат со непозната културна средина ги појаснува *Milton Bennett (1986)*, кој во својот развоен модел првите три фази ги нарекува *етноцентрични*, а последните три - *етнорелативни* фази:

1. *Одречување* - на индивидуите кои живееле во типично хомогени средини им е значително потешко да прифатат дека другите луѓе оперираат според различни вредносни системи во однос на нивните.
2. *Одбрана* - во оваа фаза се јавува свест за постоење на други вредносни системи, но стравот од нивно признавање води кон одбранбено однесување, како стереотипизација на другите.

⁴⁶ Brislin, R. & Yoshida, T. (1994), *Intercultural Communication Training: An Introduction*, London: Sage Publications, p.13.

3. *Минимизација* - фаза во која се признава постоењето на други вредносни системи, но се намалува нивното значење за однесувањето на луѓето, врз основа на фактот дека во суштина сите сме слични.
4. *Прифаќање* - е првата од етнорелативните фази во која луѓето прифаќаат дека нивните вредности и норми не се подеднакво застапени и почитувани во туѓите култури. Овде разликите се прифаќаат како факт и не им се суди како добри или лоши.
5. *Адаптација* - јавување на промени во однесувањето кога се комуницира со лица од други култури. Личноста не го губи својот идентитет, туку станува бикултурна или мултикултурна.
6. *Интеграција* - фаза во која индивидуите учат да ги интегрираат различните вредносни сетови во својот идентитет, дури и кога одредени вредности се конфронтираат. Оваа фаза е најтешка од целиот процес низ кој поминуваат индивидуите. Типичен пример се децата родени во странство, кои *Bennett (1986)* ги нарекува "*деца на трета култура*". Тие се изложени на културата на родителите и на средината во која растат. За нив ниту една од овие култури е лична, туку тие најдобро се осеќаат во тој микс на култури. Овие деца се мултикултурни и добро функционираат во адаптивната фаза. Доколку се вратат во својата татковина, тие треба да ги интегрираат своето културно наследство во својот идентитет. Најчесто се јавуваат како медијатори помеѓу двете култури и треба да научат да бидат комфорни со себе си во монокултурна средина.⁴⁷

Доколку обучувачите препознаат во која фаза се наоѓаат учесниците, ќе можат да одберат соодветен модел за обука, односно да избегнат избор на премногу основен или премногу напреден модел. Со избор на погрешен модел за обука може да се развијат силни негативни стереотипи за луѓето со кои се интерактира. Во спротивност, доколку искуствата од тренинг програмот се пријатни, се доаѓа до заклучок дека културните разлики постојат и луѓето се прифаќаат такви какви што се, без негативни конотации.

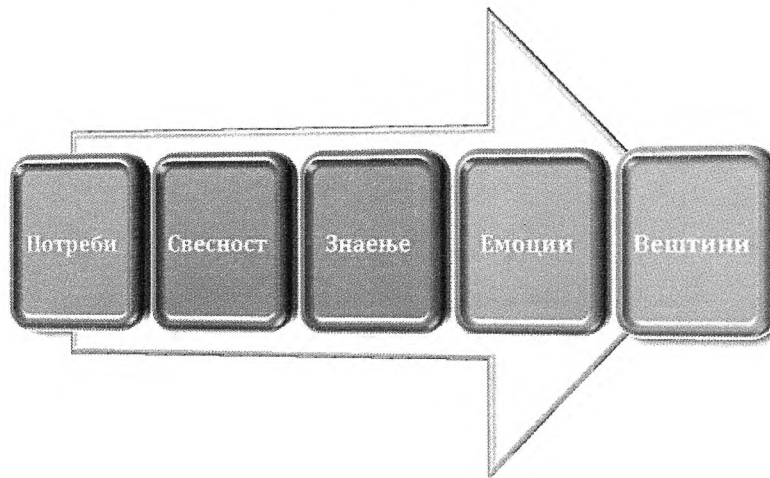
Индивидуалните разлики кај обучуваните лица придонесуваат некои да застанат во одредени фази на процесот, некои да напреднат прескокнувајќи одредени

⁴⁷ Brislin, R. & Yoshida, T. (1994), *Intercultural Communication Training: An Introduction*, London: Sage Publications, p.60.

фази, некои да регресираат, или пак да се доживеат повеќе фази одеднаш, што значи дека ниту овој модел не е апсолутен. Исто така, различните субкултури ги доживуваат фазите на различен начин, а можно е и интеркултурната сензитивност да се развие на различен начин од доминантната група во средината.

Откако ќе се проценат потребите, обучувачот го избира моделот на тренинг програмата. Практичните модели на обука се многубројни и разновидни, но заедничкото за сите нив се петте чекори за формирање и спроведување на квалитетен крос-културен тренинг:

Графикон 4: Фази на изведување на крос-културен тренинг



1. *Проценка на потребите* - како што веќе е споменато ова е неопходен чекор со кој тренерите добиваат увид во стекнатото интеркултурно искуство на учесниците, проблемите на кои тие сакаат да работат, кои методи и техники за нив се прифатливи и соодветни.
2. *Свесност* - фаза во која се презентираат карактеристиките на културата кои се идентификувани како важни од страна на антрополозите, психолозите, како и специјалистите за комуникација, односно концепти, вредности, претпоставки, идеи и однесувања. Подигање на свесноста кај обучуваните лица се врши со развивање на :
 - ⇒ *Самосвесност* за влијанието на личната култура во формирање на своето однесување, со што се станува попозитивен кон однесувањето на другите.

- ⇒ Свесност за *вредностите и пристрасноста* и нивните ефекти врз природниот поглед на светот. Преку ова се проценува степенот на етноцентризам кај индивидуите.
 - ⇒ Развивање на *комфорност* во однос на разликите, нивно препознавање и прифаќање и покрај неможноста да се развие однесување според туѓите вредности.
 - ⇒ *Сензитивност* кон настанатите услови.
3. *Знаење* - откако обучуваните ќе станат свесни за влијанието на културата врз однесувањето, се пристапува кон учење на програми кои ќе помогнат во интеркултурната комуникација. За таа цел се користат *анализата на критични инциденти и дискусиите*, а се однесуваат на факти кои помагаат во прилагодувањето на другите култури, како:
- ⇒ *Првичните грижи* пред заминување во новата средина;
 - ⇒ Знаења од *специфични области* кои можат да се искористат како теми за разговор во новата средина;
 - ⇒ *Основни познавања* на културата на земјата домаќин;
 - ⇒ *Специфични знаења* за културата, како обичаите, правилата, вредностите.
4. *Емоции (ставови)* - откако учесниците ќе се изложат на сознанија за разликите, следат интензивни емоционални реакции. За справување со емотивните предизвици се користат техниката на критични инциденти или исценирано играње на улоги.
5. *Вештини (однесување)* - се препорачува секогаш кога ќе се почувствува простор обучувачите да спроведуваат работилници за вежбање на одредено однесување, кое би ги подобрило условите за ефективна интеркултурна комуникација.⁴⁸

Доколку организацијата дозволи тренинг програма подолга од три дена, учесниците се запознаваат со варијации на однесувања, изведувани во контекст на различните култури. Со тоа, учесниците се подготвуваат да превземаат ризици во извршување на некое непознато однесување. По завршување на програмата

⁴⁸ Brislin, R. & Yoshida, T. (1994), *Intercultural Communication Training: An Introduction*, London: Sage Publications, p.113.

препорачливо е обучувачите да извршат завршна работилница за сумаризација на знаењата и одговор на прашањата.

Brislin & Yoshida (1994) укажуваат дека лицата кои имаат искуство во интеркултурната комуникација дошле до одредени заклучоци кои помагаат во изборот на тренинг моделот, како следните:

- ⇒ интеркултурните интеракции неизбежно водат до емоционални реакции во случај на појава на недоразбирање;
- ⇒ индивидуите мораат да го модифицираат своето однесување ако сакаат ефективно да комуницираат;
- ⇒ индивидуите сакаат да интерактираат со лица кои исто така имаат интеркултурно искуство;
- ⇒ индивидуите сакаат да разговараат за проблемите на интеркултурната комуникација.

Без разлика кој модел на интеркултурен тренинг се применува, постои можност за појава на одредени проблеми кои негативно влијаат на ефикасноста на обуката:

1. Дозволување на *индивидуалноста* на учесниците да дојде до израз прерано може да го попречи текот на обуката, доколку нивното мислење не се инкорпорира во програмата.
2. Треба да постои *флексибилност* кон дадените предлози за да се модифицира програмата.
3. Доколку прерано се почне со разоткривање на *стереотипите*, кај учесниците може да се јави одбивност кон обуката.
4. Постои и таканаречен *10% фактор*, за кој *Brislin & Yoshida (1994)* велат дека се јавува без разлика на вложениот труд да се изнајде програма прифатлив за сите учесници, одреден број од нив ќе бидат незадоволни.

5. Самиот избор на учесници може да е несоодветен, бидејќи е во зависност од буџетот, изборот на учесници од страна на организацијата, како и целта со која тој се спроведува.⁴⁹

Потребата за евалуација на програмите ја наложува желбата за постојано подобрување и усовршување на интеркултурните тренинзи, а од друга страна таа е неопходна за долгорочен успех на оваа дејност во полето на човечки ресурси. Она што ги издвојува интеркултурните тренинзи од останатите тренинг програми е фактот дека здобиените сознанија и вештини не се толку видливи и мерливи. Фазите на обуката ги прават овие тренинзи долги, а од друга страна, поради невоочливата потреба од располагање со крос-културни вештини, организациите ретко кога инвестираат во овој домен.

2.3. МЕНАЦИРАЊЕ СО КУЛТУРНИТЕ РАЗЛИКИ ВО ЕВРОПСКАТА УНИЈА - "UNITED IN DIVERSITY "



"Етиката и законите што се однесуваат на анти-дискриминацијата не се само дел од организационата средина; компанискиот идентитет треба да ги рефлектира традициите на човековите права"

Keil, M. et al. (2007)

Од мотото на Европската Заедница *"United in Diversity"* може да се заклучи дека културните разлики се значаен дел од нејзината политика. Интересот за разноликоста во Европската Унија се јавува во 1970-тите и се однесува претежно на малцинствата и жените како дел од работната сила. Во овој период се донесуваат конститутивни амандмани со кои заедницата врши притисок да се вработуваат припадници на малцински групи и жени, а од друга страна, да им се даде шанса за

⁴⁹ Brislin, R. & Yoshida, T. (1994), *Intercultural Communication Training: An Introduction*, London: Sage Publications, p.137.

напредок во организациите. Во реалноста оваа идеја не успеала, претежно поради стигматизирањето на истите како неквалификувани работници од страна на другите.

Во рамките на *Акционата програма на Европската Заедница за борба против дискриминацијата (2001-2006)*, Европската Комисија издава свој прирачник под насловот *"Training Manual for Diversity Management" (2007)*. Овој дел од проектот е наменет за компаниите на 27 членки на ЕУ и Турција, за нивните менаџери и вработени, како и за самите обучувачи, консултанти и сите заинтересирани странки.

Структурата на овој тренинг прирачник се состои од вовед во дисциплината на културната разноликост, инструкции за практична примена на менаџирањето со разликите, студии на случај, како и дополнителни извори на информации во рамките на ЕУ. Во својата суштина, овој прирачник тврди дека *познатоликата работна сила може да ја зголеми организационата ефикасност во постигнување на своите цели. Организационата култура која ги прифаќа и поддржува разликите го подига моралот, овозможува поголем пристап до нови сегменти на пазарот, со што се зголемува и продуктивноста.*

Менаџирањето со разликите овде е дефинирано како **"активен и свесен развој на стратегија ориентирана кон иднината, водена од вредностите; комуникативен и менаџерски процес на прифаќање и употребување на одредени разлики и сличности како потенцијал во една организација; процес кој креира повисока вредност на компанијата"** (*Training Manual for Diversity Management, 2007*). При тоа, неопходност е човечките права да бидат дел од моралот, како и да бидат законски поддржани.

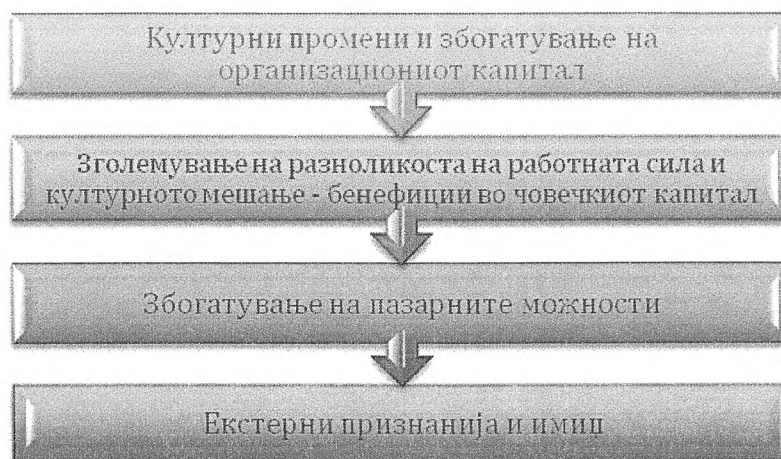
Земјите членки на ЕУ во 2006 година ја потпишаа Директивата со која се забранува дискриминација на база на раса или етничко потекло, религија, пол, инвалидитет, возраст и сексуална ориентација, додека секоја членка во своето законодавство развива национални закони против дискриминацијата.

Активностите кои компаниите треба да ги превземат за имплементација на оваа програма се состојат од следните чекори:

1. Креирање на стратегија за имплементација;
2. SWOT анализа за откривање на јаките и слабите страни на организацијата;
3. Управување со промените;
4. Културни промени;
5. Привлекување на други индивидуи.

Кај бизнисите кои успешно ги имплементирале програмите забележани се подобрувања на повеќе полиња. Компаниите стануваат свесни дека активно треба да ги поддржуваат вработените во нивните иницијативи за еднаквост. Овие програми на еден повисок степен влијаат на подобрување на интеркултурната комуникација, како и на менаџерските способности и перформанси во полето на комуникациите, персоналниот менаџмент, поставувањето на цели и планирањето. Од друга страна, поефикасно се задоволуваат и барањата на различната база на потрошувачи, подобрувајќи ги услугите и производите, а се добива и пристап до нови пазари и идни потрошувачи.

Графикон 5: Полиња на подобрување кај организациите



Компаниите кои го практикувале овој модел на обука забележале одредени предности во однос на другите компании, како зајакнување на културните вредности во организацијата, збогатување на културната репутација, привлекување и задржување на високо талентирани лица, подобрување на мотивацијата и ефикасноста кај вработените, како и подобрување на иновативноста и креативноста кај своите вработени.

2.4. МЕНАЦИРАЊЕ СО КУЛТУРНИТЕ РАЗЛИКИ ВО АВСТРАЛИЈА



"Неоходно е австралиските бизниси да го признаат економскиот и социјалниот придонес на разноликоста на работната сила и да ги искористат максимално обемните вештини, перспективи и мрежи на денешната мултикултурна Австралија"

Laurie Ferguson (2010)

Во Австралија постои традиција на признавање и прифаќање на културите, етницитетите, јазиците, религиите, со взаемно чувство на идентитет и причина. Концептот на менаџирање со разликите се јавува уште во 1970-тите. Првите закони се однесуваат на расизмот и сексуалната дискриминација, покасно на еднаквоста, заштитата при работа, човековите права и правата на хендикепираните. Во овој период менаџерите се одговорни за организациите да бидат во согласност со законските прописи, но пред сè за да се избегнат казни, пенали, повреди на имиџот и репутацијата, пад на моралот или продуктивноста.

Во 1990-тите години се засилува мултикултурализмот на работното место под влијание на глобализираната економија. Менаџерите во овој период превземаат обврска да ги искористат предностите на различната работна сила, а да ги избегнат негативностите за да се постигне организациона ефективност.

Најголемиот предизвик во процесот на менаџирање со разликите се јавува на самите работни места. Бизнисите мораат постојано да се адаптираат на реалноста која брзо се менува, за да останат компетитивни. Организациите мора да функционираат во согласност со законите против дискриминација, истовремено натпреварувајќи се да привлечат талент и да го задржат истиот, преку задоволување на зголемените очекувања на вработените во однос на условите и можностите.

За таа цел, Одделението за имиграција и жителство на Австралија преку Австралиската мултикултурна фондација, го финансира издавањето на тренинг прирачникот под наслов *"Managing Cultural Diversity - Training Program Resource Manual"* (2010). Со оваа програма се претпоставува **упататување на проблемите на културна, расна и религиозна интолеранција со промовирање на почит, правичност, вклучување и чувство на припадност за сите.**

Намената на овој прирачник е да им послужи на австралиските бизнисмени и менаџери како ресурс за поддршка и охрабрување на културната разноликост во нивните работни средини. Содржината се состои од четири сегменти посветени на тренингот и учењето во стилот на работилници, а се однесуваат на менаџирање со разликите во бизнисот, крос-културната комуникација, менаџирање со културно различни тимови и употребување на придобивките од културните разлики во бизнисот. Во контекст на управување со вработените и потрошувачите, поимот *разновидност* се однесува на *сите значајни разлики помеѓу луѓето, вклучувајќи ги и перцепциите за тие разлики кои треба да се земат во предвид во одредени ситуации и околности*. Често најзначајните разлики се најмалку воочливи, како начинот на размислување или верувањата и вредностите.

Петтиот сегмент од прирачникот нуди информации за поддршка во овој домен, а шестиот користи како водич за веќе искусни обучувачи, инструктори или консултанти за подготовка на сопствен тренинг.

Целите на австралиската тренинг програма се следните:

1. Да се учи за културната разновидност на работното место и менаџирање со разноликоста во бизнисот;
2. Да се идентификуваат и земат во предвид потенцијалните влијанија и бенефиции од културната разновидност;
3. Да се зголеми знаењето за културата и крос-културната комуникација;
4. Да се развијат културната свесност и крос-културните вештини во организациите;
5. Да се спроведе анализа за разноликоста во организационите стратегии и операции;
6. Да се развие план на акција за управување со разноликоста во нивното работно опкружување;
7. Да се учи за расположливите ресурси и услуги за поддршка.

Преку самата тренинг програма се настојува да се подобрат релациите, тимската работа, продуктивноста, познавањата на пазарите, односите во заедницата, услугите кон клиентите и конкуритивноста.

2.5. МУЛТИКУЛТУРАЛИЗМОТ ВО КАНАДА



"Културната разновидност ни претставува едно ново ниво на комплексност во организациониот менаџмент, истовремено носејќи можност да се присвои суштинското богатство на разноликоста"

Ana Maria Fantino (2006)

Со колонизацијата на Канада на почетокот на 17-тиот век се создава нејзиното мултикултурно општество, првобитно основано од три народи: Аборицините, Французите и Британците. Законодавството на тема на мултикултурализмот започнува уште во 1948 година, кога се потпишува "Универзалната декларација на човекови права". Посериозно се посветува внимание на дискриминацијата според раса, национално потекло, боја на кожа, религија или пол, со усвојување на актот "*Canadian bill of rights*" во 1960 година, по која следат бројни законски акти за мултикултурализам, а против дискриминацијата.

Во 1960-тите се присвојува поимот "*трета сила*" со кој се именуваат сите граѓани кои не припаѓаат на двете доминантни групи, односно жителите со аборицинско потекло и останатите доселеници од другите европски држави. Со отстранување на расните и национални имиграциони бариери во овој период, почнуваат да се доселуваат и имигранти од Азија, Африка и други не-европски држави, со што третата сила станува расно разновидна.

Во 1980-тите години за припадниците на третата сила се воведува поимот "*видливи малцинства*", именувајќи ги жителите со друго расно потекло или боја на кожа, а за кои Владата посебно се грижи да им се дадат можности за вработување. Зголемувањето на видливите малцинства во канадското општество создава една нова демографска и политичка реалност, која носи промени во законите за мултикултурализам и промовирање на расна еднаквост и хармонија на канадските народи.

Историјата на мутикултурализмот во Канада е долга и многу значајна, пред сè, бидејќи таа е првата држава која ја претставува политиката на мултикултурализмот во 1971 година. А со прифаќање на парламентот на актот

"*Canadian multiculturalism act*" таа станува и првата држава во светот која усвојува еден ваков закон на национално ниво, во 1988 година. Со овој акт *мултикултурализмот се признава како фундаментална карактеристика на канадското општество, насочена кон зачувување на културата и јазикот, намалување на дискриминацијата, збогатување на културната свесност и разбирање, промовирање на културно сензитивни институционални промени на федерално ниво.*

Канада во 1997 година ја менува својата мултикултурна програма, а во 2008 година повторно превзема чекори за унапредување на својата политика. Имено, Огранокот за Мултикултурализам и човекови права на Одделот за канадско наследство овластува шест академици да извршат социо-економско скенирање на регионите во Канада, за да се добијат конкретни сознанија каде треба да се стави фокусот во иднина. Со добиениот извештај под наслов "*The Current of Multiculturalism in Canada and Research Themes on Canadian Multiculturalism 2008-2010*", за секој регион се дефинирани 6 до 8 проблематични теми. Од вкупно 48 теми на интерес кои се воочиле при истражувањето, некои теми се карактеристични само за областите каде се појавуваат, додека за повеќето од нив постои консензус во однос на проблемите со кои се соочува канадското општество. Меѓу првите десет проблеми на државата според *Will Kimlycka (2010)* како еден од истражувачите, се следните:

1. Адаптирање на мултикултурализмот на религиозната разноликост;
2. Расизам и дискриминација;
3. Интеграција на пазарот на работна сила;
4. Имиграција надвор од метрополите;
5. Импликации на безбедносни проблеми на мултикултурализмот;
6. Иднината на мултикултурализмот;
7. Поврзување на мултикултурализмот со Аборицините;
8. Ранливи групи: жените и младите - втора генерација;
9. Обрасци на формирање на етнички групи;
10. Мултикултурна подготвеност во областа на услугите.

На основа на горенаведените сознанија, се поставуваат три нови цели во програмата за мултикултурализам:

- ⇒ Да се изгради интегрирано, социјално кохезивно општество;
- ⇒ Да се подобри реагирањето на институциите за да се задоволат барањата на разноликата популација;
- ⇒ Да се започне дискусија за мултикултурализмот и разновидноста на едно интернационално ниво.

Денес Канада се смета за етнички хетерогена држава, чии што жители доаѓаат од многу различни земји и имаат разновидно културно потекло. За остварување на своите цели, Одделот за жителство и имиграција се ангажира за периодична ре-евалуација на своите програми, разјаснување на своите цели и посакувани резултати.

3. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Во литературата која ги обработува предизвиците на мултикултурните тимови се јавуваат два истражувачки пристапи (*Behfar, Kern & Brett, 2006*). Првиот е насочен кон испитување на *ефектите на демографските разлики на индивидуите врз групата* (како пол, етницитет, возраст). Овој пристап ја испитува хетерогеноста на групите и како таа влијае на групниот успех. Истражувачите тврдат дека хетерогеноста на групите носи широк опсег на искуства неопходни за решавање на мултидимензионалните проблеми, од една страна, а од друга страна, хетерогеноста негативно влијае на ефективноста на групата, носејќи проблеми во комуникацијата.⁵⁰

Вториот пристап, кој се оценува како релевантен и е во врска со ова истражување, го истражува *влијанието на индивидуите врз групата во која припаѓаат преку нивните културните ориентации и димензии на однесување, произлезени од научените норми*. Тука се посветува внимание на нивоата на толеранција, кооперација, конфликт и конфронтација во различни културни контексти. Се покажало дека индивидуите и културите со низок комуникациски контекст преферираат директни конфронтации и конфликти, додека припадниците на култури со висок контекст и колективните култури преферираат индиректна

⁵⁰ Behfar, K., Kern, M. & Brett, J. (2006), "Managing Challenges in Multicultural Teams", *Research on Managing Groups and Teams, Vol. 9, p.233-262*, Elsevier Ltd, p.234.

конфронтација. Индивидуите со високо чувство на колективизам се покооперативни и попродуктивни, отколку оние со пониско колективно чувство. Оние кои ја ценат хиерархијата имаат потреба за силни лидери, додека оние кои ја ценат рамноправноста, преферираат партиципативно лидерство.

3.1. КУЛТУРНИ РАЗЛИКИ - GEERT JAN HOFSTEDE

Еден од најзначајните автори од вториот истражувачки правец е *D-r Geert Hofstede*, Доктор на науки по Организациона антропологија и Интернационален менаџмент на "*Maastricht University*" во Холандија. Тој уште во 1960 година се заинтересирал за културните разлики. Како резултат на неговото истражување на опсежните податоци за вработените во *IBM* со кои располага, во 1980 година ја завршува книгата "*Culture's Consequences*", која поради сомнежот за валидноста на податоците била издадена во 1984 година. Во овој период интересот за културните разлики помеѓу нациите во организациите нагло расте, додека во литературата постои недостаток на емпириски истражувања, со што неговото дело значително ја збогатува науката со своите сознанија. Тој издава ажурирана верзија од истата во 2001 година.

Како продолжение на неговите истражувања *Geert (2010)* го издава првото издание на "*Cultures and Organizations: Software of the Mind*" (1991), кое дело е во интерес на секој оној што има контакт со луѓе надвор од неговото потесно окружување. Ова негово дело е повторно издадено со мали дополнувања 1994 и 1997 година. Во 2005 година ја доработува со помош на својот син *D-r Gert Jan Hofstede* како ко-автор, инаку професор по Информатички системи на "*Wageningen University*" во Холандија, а кој го споделува своето искуство за улогата на културата во интернационалните мрежи. Во 2010 година на холандкиот тим *Hofstede* му се приклучува и *Michael Minkov*, бугарски истражувач, кој носи податоци за група на нации од Источна Европа. Придонесот на *Minkov* е доста значаен, бидејќи според *Geert* крос-културните разлики можат да се забележат и во неговото дело. Имено, начинот на размислување или *софтверот на мозокот* се разликува дури и кога мислата е напишана на англиски јазик. Значењето на неговите изданија се огледа во фактот што се преведени на 18 јазици до сега, а се верува дека овој број ќе расте.

3.2. МУЛТИКУЛТУРАЛИЗМОТ ВО МЕНАЏМЕНТОТ - KAMAL DEAN PARHIZGAR

Интересот за мултикултурните проблеми во полето на менаџментот посебно е тема на истражување на *D-r Kamal Dean Parhizgar*, професор по Менаџмент и Интернационални бизнис стратегии на "*Texas A&M International University*", *Laredo, Texas, USA*. Во својата кариера тој има издадено многубројни учебници, написи и истражувачки извештаи кои се презентирани на регионални, национални и интернационални конференции во светот.

Во центар на неговиот интерес е порастот на разноликоста во работната сила и нејзиното влијание на трансформациите во светскиот бизнис. Според *Parhizgar (2007)*, успехот на интернационалните компании зависи од способноста успешно да се адаптираат на мултикултурните промени на пазарот. Меѓу неговите последни издадени дела се вбројува и "*Global Business Environments: Understanding Multicultural Behavior*", прв пат издадено 2004 година. Ова дело може да послужи како учебник за разбирање на растечкиот глобален бизнис. Во него тој ги проучува релациите помеѓу компаниите и нивните потрошувачи, преку еден психолошки поглед на нивните културни вредности, религиозни верувања и политички доктрини. Според *Parhizgar (2007)* главниот проблем на денешните мултинационални корпорации е одлуката дали да го прифатат мултикултурализмот или културната разноликост како концепт во нивното работење. Корпорациите кои ја засноваат својата практика на *културната разноликост* ги класифицираат групите според етницитет, раса, пол, богатство, социолошки и културолошки идеологии, водени од ставот дека индивидуите се повеќе различни отколку слични. Додека, корпорациите водени од *мултикултурализмот* не вршат стратификација на индивидуата според раса, пол или потекло и сметаат дека индивидуите се повеќе слични меѓусебе. Според него, менаџерите на модерниот свет имаат две опции, да игнорираат културните разлики и да губат на продажба, или да го погледнат светот низ призмата на разликите за да се забележат некои нови можности. Културната синергија како комбинација на разликите доведува до дуплирање на профитот.

Parhizgar (2007) се залага за образување на идните менаџери за значењето на мултикултурализмот, за да се подобрат нивните крос-комуникациски вештини, а со цел подобро донесување на одлуки.

3.3. КУЛТУРАТА И БИЗНИС ПЕРФОРМАНСИТЕ - ROBERT T. MORAN

Најадекватни информации во контекст на темата на овој магистерски труд нуди делото на *D-r Robert T. Moran*, Доктор на науки по Интернационален менаџмент на "*Thunderbird University*", *Arizona, USA*. Негова експертиза се организациониот бихејвиорален развој, крос-културните тренинзи и интернационалниот менаџмент на човечки ресурси. Овој автор ја препознава важноста на влијанието на културата врз човечкото однесување и перформансите во бизнисот.

Заедно со *D-r Philip R. Harris*, претседател на "*Harris International Ltd.*" *California, USA* и *Sarah V. Moran*, неговата ќерка која го подготвувала својот докторат за Крос-културен менаџмент во полето на организационото однесување на "*McGill University*" *Canada*, го издаваат своето најпознато и најзначајно дело "*Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*". Прв пат ова дело е издадено во 1979 година, а веќе претставува дел од редовниот материјал на бројни универзитети за менаџмент и крос-културни студии.

Авторите на ова дело констатираат дека не е доволно само да се привлече и регрутира разновидна, талентирана работна сила од целиот свет, туку таа треба и да се задржи. Прифаќањето на разноликоста и на глобалните можности водат кон трансформацијата која е неопходна за да се успее на светскиот пазар. Тие даваат една рамка на разбирање на димензиите на културата во денешниот глобален бизнис и ги збогатуваат техниките потребни за успешно лидерство и комуникација во мултикултурен контекст.

Во својата кариера *Moran* постојано трага по еден баланс помеѓу теоријата и праксата, односно истражувањата и моделите, поради што ова дело останува во фокусот на интересите и на студентите и на професорите, не само во полето на бизнисот, туку и во полето на корпоративниот развој на човечките ресурси. *Moran (2007)* на *културата* гледа како *неизбежно средство за интеркултурна комуникација во ерата на глобализацијата*. Секој еден менаџер подготвувајќи се за интернационална кариера, треба да ја има оваа книга во својата обука за ефективно лидерство.

* * * * *

Сознанијата на горенаведените истражувачи потврдуваат дека културата е неизбежен белег на современиот комуникационен систем. Без разлика колку личноста е образована и искусна во својата професија, освен да се биде свесен за културните разлики, потребно е и да се воочи потребата од крос-културни едукативни програми на менаџментот во рамките на редовното образование.

Во развиените мултикултурни општества во светот се организираат програми за крос-културна обука поддржани од владата, како Канада, Австралија, Сингапур, Соединетите Американски Држави, како и Европската Унија. Меѓутоа, се дури ова не стане пракса во светот, мултикултурните компании ја чувствуваат потребата за интерна обука на своите вработени за да ги совладаат бариерите во глобалната комуникација, кон што ќе биде насочено и истражувањето кое е предмет на овој труд.

II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет на истражувањето е *комуникацијата на менаџментот и вработените во мултикултурна средина*. Како социолошки процес, *глобалната комуникацијата подразбира размена на информации, размислувања и/или емоции помеѓу индивидуите со различно културно потекло*. Во домен на бизнисот овој процес има за цел *да се заврши одредена задача/активност*. Поради тоа, факторите кои влијаат на ефикасноста на глобалната комуникација ќе бидат разгледани од аспект на бизнис менаџментот, а сознанијата до кои ќе се дојде се во интерес на науката за човечки ресурси за проширување на нејзините знаења и техники на комуникација.

Како клучни теми за обработка се влијанието на *редовното образование* на индивидуата и *тренинзите и обуката* спроведени од страна на компанијата врз бизнис комуникацијата. Потоа, опфатени се размислувањата на директните учесници во процесот за *ефикасноста* на крос-културната комуникација и *инструментите* за нејзино подобрување, како и *корисноста* на искуството во мултикултурната бизнис средина за нивната кариера.

Почетокот на 21-виот век го бележи значителен раст на интеркултурните комуникации, но нивните бариери се сеуште присутни. Додека светот тукушто ја прифаќа важноста на крос-културните студии во менаџментот, компаниите мораат да се борат да ја задржат својата глобална конкурентност. Истражувањето во овој труд се фокусира на актуелното ниво на крос-културна свесност во една глобална компанија која функционира во мултикултурен контекст од своето создавање.

2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Главна цел на планираното истражување е *да се прошират досегашните сознанија за крос-културната комуникација, давајќи едно практично согледување од аспект на компанијата и нејзините вработени*. Овие

информации, пак, служат за *потврдување и актуелизирање на алатките кои мултикултурните компаниите можат да ги стават во функција, за да влијаат на подобрување на ефикасноста на комуникацијата помеѓу менаџментот и вработените и успешно да ја остварат визијата на своето постоење.*

Научното истражување има современ карактер. До податоците се дојде со теренски пристап кон истражуваната појава. Истите се обработени со метод на функционална анализа, за да се укажат корелациите помеѓу варијаблите на комуникацијата, како и помеѓу комуникацијата и нејзините причинско-последични врски со средината. Со помош на дескриптивната статистика се даде и квалитативна анализа на појавата во нејзиниот природен контекст.

3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Од досегашните истражувања утврдено е дека културата е неразвоен елемент на човекот. Преку комуникацијата тој секојдневно ги споделува своите културни аспекти на светот. За подобрување на комуникацијата во организациите може да се влијае екстерно - преку образованието, и интерно - преку обука спроведена од страна на самата мултикултурна компанија. Структурирањето на образовниот процес е во рацете на државните институции, додека интерните залагања на компаниите се поконкретни и потранспарентни за анализа.

Оттука, *примарна задача* на ова истражување е да се увиди начинот на кој компаниите ја подобруваат ефикасноста на комуникација, односно:

1. *Дали тренинзите и обуката во рамките на компанијата влијаат на подобрување на комуникацискиот процес.*

Додека, со споредните задачи треба да се утврди:

2. *Колку квалификациите се релевантни за работното место;*
3. *Дали ефикасноста на комуникацијата се подобрува со раст на организациониот статус;*
4. *Дали со искуството расте задоволството од работењето во мултикултурна средина;*

5. *Кои се конкретните средства за подобрување на интеркултурната бизнис комуникација.*

4. ХИПОТЕЗИ

4.1. ОСНОВНА ХИПОТЕЗА

1. *Крос-културните тренинзи и обука на менаџментот влијаат на подобрување на комуникативната ефективност во мултикултурната компанијата.*

4.2. ПОСЕБНИ ХИПОТЕЗИ

2. *Стручната подготовка е поврзана со изборот на работно место;*
3. *Вработените со повисок статус поефективно комуницираат;*
4. *Со пораст на стажот вработените се повеќе го ценат мултикултурното искуство;*
5. *Разбирањето на културните разлики е важен фактор за комуницирање во мултикултурна средина.*

5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

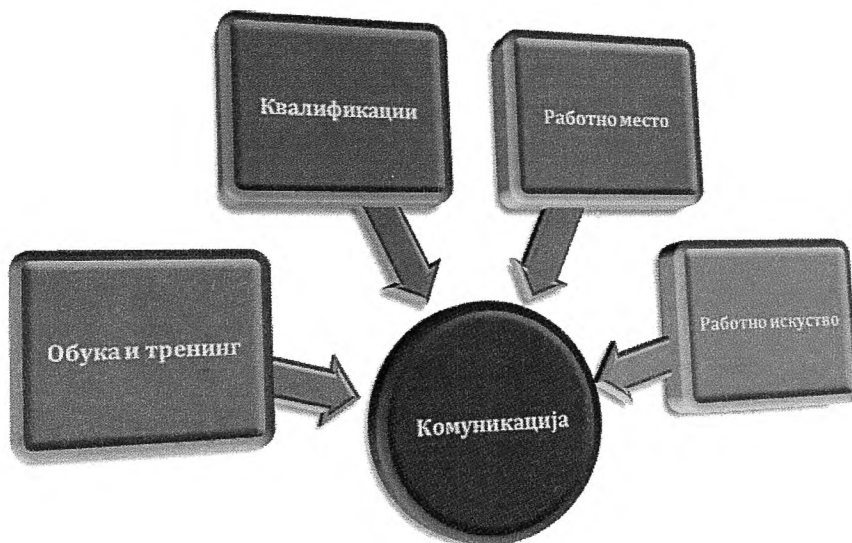
Зависна варијабла во истражувањето е:

1. *Комуникацискиот процес во мултикултурната компанија.*

Како независни варијабли се земаат:

2. *Обуката и тренингот на вработените;*
3. *Квалификациите;*
4. *Работно место во хиерархијата на функции;*
5. *Работно искуство.*

Графикон 6: Однос помеѓу варијаблите



6. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

За да се добие увид во мислењето на вработените во мултикултурната компанија најсоодветен е методот *Студија на случај*, со употреба на техниката *Анкета*. Со помош на прашалникот кој е даден во прилог, се доби маса на конкретни податоци кои се понатаму обработени. Анкетниот лист е оригинален и формулиран соодветно на карактерот на компанијата во која се спроведува истражувањето. Повеќето прашања се од затворен тип, едноставни, концизни и директни за да бидат разбирливи за сите испитувани учесници. Со него се опфатија субјекти со различни демографски карактеристики, како пол, возраст, статус, етницитет, ниво на образование, како и работно искуство во конкретната компанија. Добиените квантитативни резултати се анализираа за валидација на дадените хипотези.

Прашалникот содржи 15 прашања кои имаа за цел да го опфатат мислењето и на потчинетите и на претпоставените во однос на истите. Тие беа групирани за постепено да доведат до посакуваните информации потребни да се обработат хипотезите:

- ⇒ Првата група на прашања овозможија да се покаже разноликоста на испитуваната маса според националност, религија, пол и возраст (1- 4);
- ⇒ Со втората група на прашања се добиваја податоци за карактеристиките на испитаниците според работното искуство, статусот во компанијата и висината на образование (5 - 7);
- ⇒ Со 8-мото прашање се доби одговор за релевантноста на личните квалификации за работното место;
- ⇒ Мислењето на испитаниците за ефективноста на комуникациските процеси во компанијата се согледа во прашањата од 9 до 11;
- ⇒ 12-тото прашање пред сè, а и во комбинација со 15-тото, имаа за цел да дадат одговор на главната хипотеза, односно да го разјаснат значењето на тренинзите спроведени од страна на тимот за човечки ресурси на компанијата за подобрување на комуникацијата помеѓу вработените;
- ⇒ Задоволството и корисноста од мултикултурното искуство можат да се согледаат преку одговорите на прашањата 13 и 14;
- ⇒ Последното 15-то прашање е отворено прашање, кое даде можност на испитаниците да го искажат своето мислење за интеркултурната комуникација и начините на нејзино подобрување.

7. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Истражувањето се спроведе во мултинационална компанија со седиште во Соединетите Американски Држави, основана во 1970-тата година, а која е лидер во индустријата за крстарења во светот. Нејзиниот персонал има различно потекло уште од самото основање. Се примени случаен примерок на истражување, т.е. анкетата се изврши на еден од бродовите на компанијата, како доследен примерок од целата флота, која брои преку 40.000 вработени. Субјектите учествуваа доброволно и анонимно, за добивање на поверодостојни искази. Со приложениот прашалник се истражи мислењето на 100 вработени, односно 13,33% од вкупната статистичка маса.

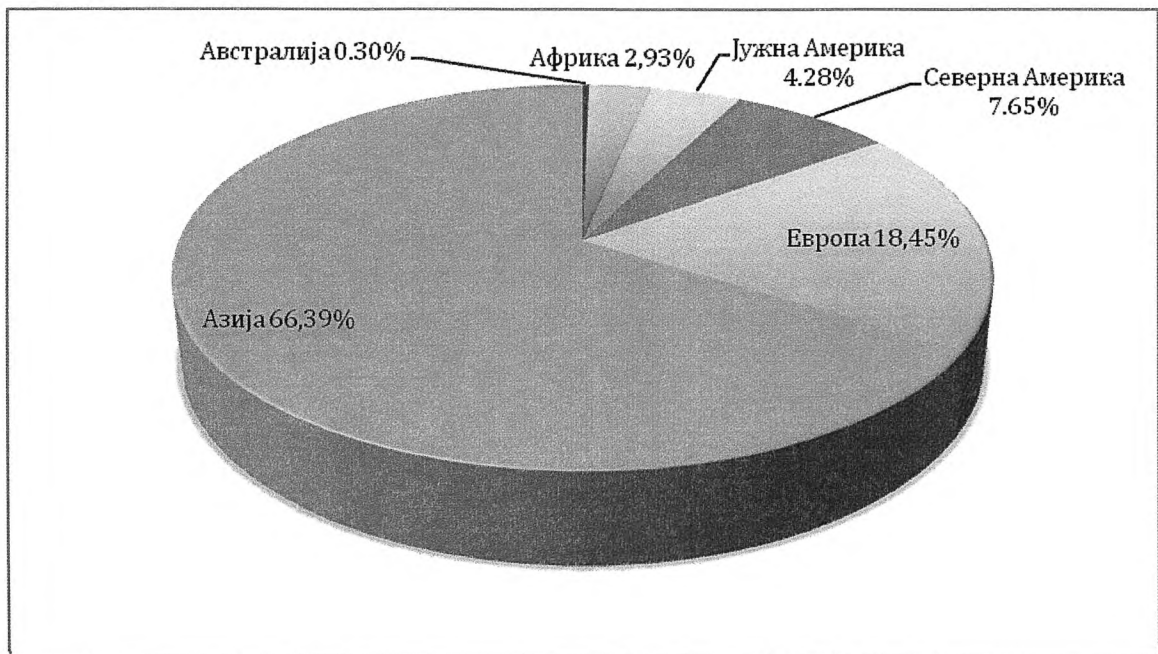
Статистичката маса опфаќа 1333 вработени, повеќе од 60 националности, распоредени на шест континенти. Најголем дел од вработените беа од

Азија со преку 66%, потоа, со потекло од Индонезија 30,23%, Филипини 18,30%, и Индија со 14,78%.

Табела 1 : Структура на вработените според потеклото

Вработени по континенти	<i>f</i>	<i>p.б.%</i>
Австралија	4	0.3
Африка	39	2.93
Јужна Америка	57	4.28
Северна Америка	102	7.65
Европа	246	18.45
Азија	885	66.39
Вкупно	1333	100

Графикон 7: Структура на вработените според потеклото



Иако територијално можеби се наоѓаат на ист континент, секоја нација има свои културни карактеристики кои се рефлектираат на бизнис комуникацијата:

⇒ Во *Индонезија* опстојуваат неколку религии, од кои Муслиманите завземаат 88%. Иако е најзастапен Исламот, државата не се води како типична муслиманска држава, на пример жените не носат вел, туку ги имаат истите права како и мажите на повеќето од островите. Владее филозофија на заедништво и конформитет, директните конфронтации се засрамувачки и индиректно се настојува да се најде заедничко решение.

Се преферира патерналистичко лидерство со почитување на правилото за консензус. Како народ Индонезијците се сметаат за пријателски и гостопримливи.

- ⇒ На *Филипините* постојат неколку религии, меѓу кои најзастапена е Католичката со 80,9%. Жените имаат подеднакви права со машкиот пол и може да се сретнат во бизнисот, владата или политиката. Народот е гостољубив, го ценат пријателството и индивидуалноста. Избегнуваат конфронтации, ги кријат вистинските чувства и менаџерите мора добро да раководат со невербалната комуникација за да ги прочитаат скриените значења.
- ⇒ Во *Индија* 80,5% од населението се од Хинду религијата. Постојат многу религии, преку 15 официјални јазици, а се зборуваат многу повеќе. Дури две третини од населението жувее во рурални подрачја и ги зачувале традиционалните размислувања, каде што жената не ги ужива истите права со машкиот пол. Сеуште се сретнуваат традиционални бирократски системи засновани на Британскиот раководен стил, меѓутоа се сретнува и модерен, претприемнички стил на менаџирање, кој поради технолошкиот напредок е дел од глобалниот пазар. Индискиот народ е доста толерантен на културните разлики, но сепак, бизнисот ги засноваат на личните врски.
- ⇒ Европското општество има долга културна историја и комплексна структура на јазици, религии и политички системи. *Европската Унија* се состои од 28 држави членки од вкупно 50 во Европа. Таа вложува напори за интеграција и стандардизација со цел да се создаде еден европски идентитет, но со негување на културната разноликост. Европските менаџери се спремни и желни за интернационални задачи, не само заради бизнис, туку и за нивен професионален развој. Поради тоа, европската економија е најдинамична и најконкурентна во светот, а се раководи од знаење. Најценет лидерски систем е партнерскиот.
- ⇒ Иако можеби Канада е држава која ја негува културната разновидност, поради истражувањето на тематиката во компанија која опстојува на американскиот пазар, се укажува на карактеристиките на *Соединетите Американски Држави*, како претставник на Северно-американскиот

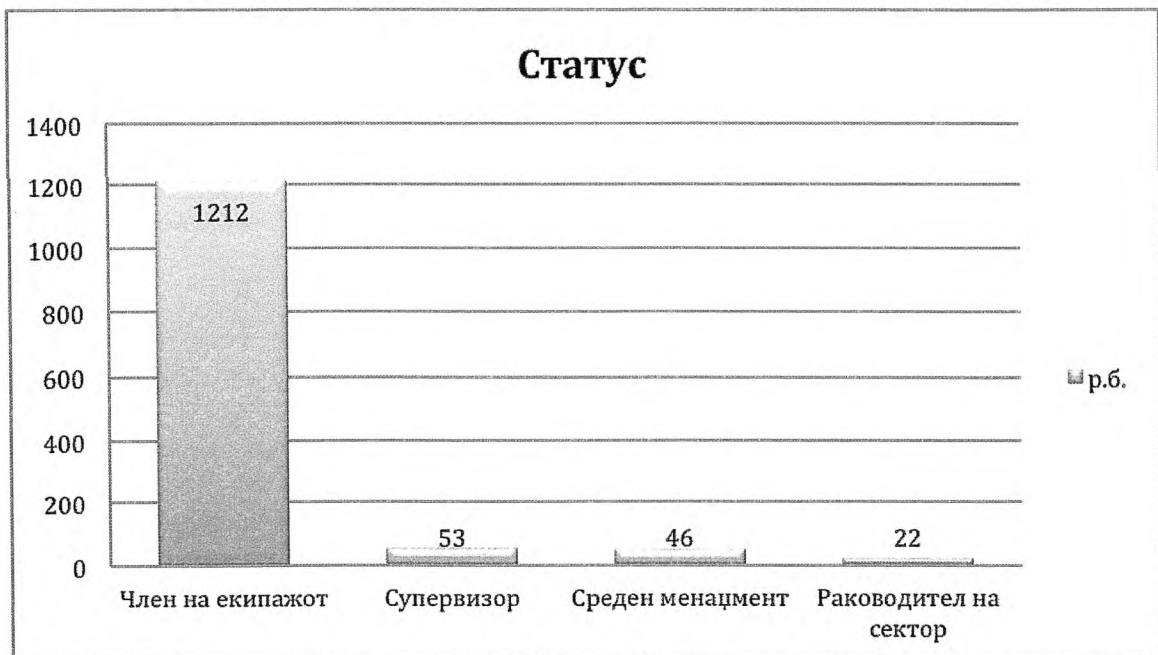
континент. Оваа мултикултурна федерација има два официјални јазика во дел од државите, многу етничитети и религии, од кои најзастапени се Протестантите со 52%. Сите жители себе си се нарекуваат Американци и како народ преферираат сигурно, инситуционализирано општество. Ги ценат неформалните односи, пријателството го држат на дистанца, отворени се и превземаат ризици. Компетитивни се, но индивидуалниот успех го ставаат во функција на компанијата за која работат.

Вработените во компанијата имаат различен статус во менаџерската пирамида, врз основа на нивните бизнис способности, независно од нивното потекло. Ова истражување е фокусирано на комуникацијата на раководниот тим, како неопходен услов за ефективно лидерство.

Табела 2: Структура на вработените според статус во компанијата

Статус	f	р.б. %
Член на екипажот	1212	90.92
Супервизор	53	3.98
Среден менаџмент	46	3.45
Раководител на сектор	22	1.65
Вкупно	1333	100

Графикон 8: Структура на вработените според статус во компанијата



8. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Прашањата од анкетата беа селективни, а се користеа писмени прашалници. Поради малиот број на испитаници податоците се средуваа рачно и компјутерски. Нивните атрибутивни и нумерички обележја се групираа повеќекратно, соодветно на хипотезата која се тестира.

Квантитативната анализа се изврши со помош на програмата EXCEL, со пресметување на фреквенциите и потребните индекси на структура. Резултатите се презентирани со табели и графикони.

Квалитативната анализа се изврши со методите на дескриптивна статистика, со компарација и генерализација на скоровите за појаснување на хипотезите.

9. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Со оглед на карактерот на организациониот процес во компанијата, анкетата се спроведе во рок од три седмици во варијабилни периоди од денот, за да се опфатат различни категории на вработени. Должината на временската рамка не играше посебна улога, бидејќи обртот на персоналот беше во просек 100 лица неделно. Статистичката маса ја има релативно истата структура, според работните места. Испитувањето се изврши во Центарот за тренинг, кој ги исполнува просторните услови за удобност, концентрација и опуштеност на субјектите.

Пред да започне волонтерот со одговарање на прашањата, се даде краток опис за истражувањето и неговата цел. Испитувачот беше достапен за потребни појаснувања, а напоредно беа извршени и неструктурирани интервјуа на тема од интерес на испитаникот. По завршување на дискусијата и откако прашалникот беше потполнет, анкетарот веднаш изврши редигирање за да се добијат коректни податоци.

III АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Спроведеното истражување покажа дека интересот за мултикултурализмот е навистина голем меѓу индивидуите кои опстојуваат во една разнолика средина. Испитаниците по краткиот вовед самите иницираа дискусија за прашањата во однос на комуникацијата. Од друга страна, и покрај едноставноста на прашањата, се покажа потреба од реформулација на истите поради различните комуникативни мрежи на припадниците на различните култури.

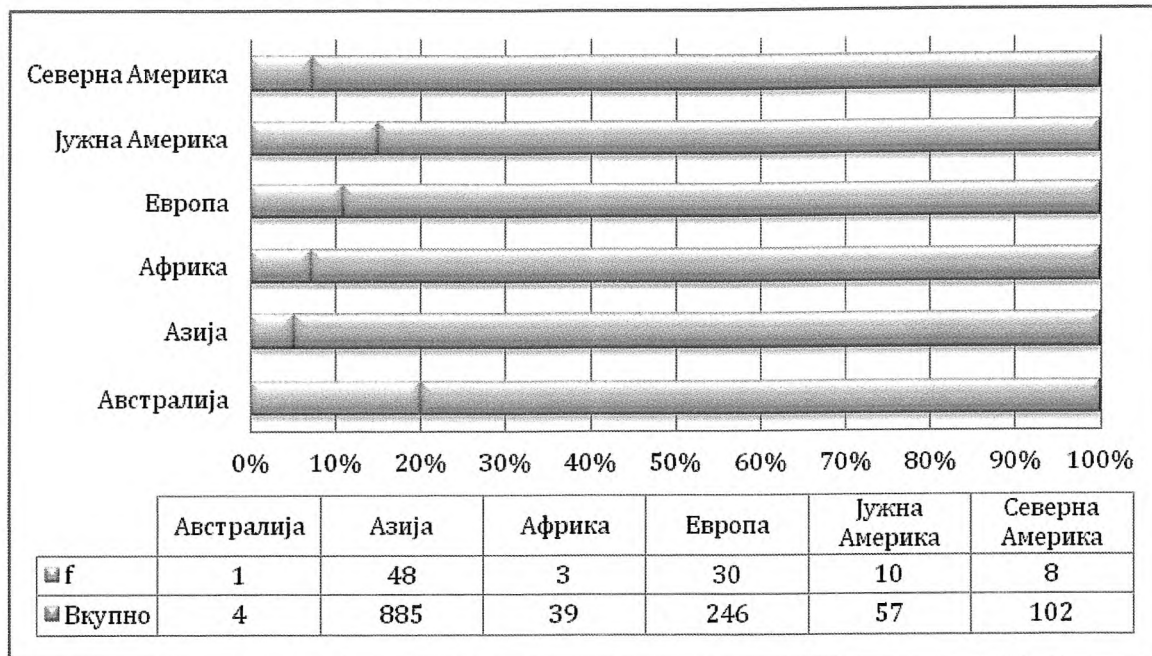
Во продолжение следи дескриптивно, графичко и табеларно појаснување на добиените податоци, претходно групирани според релевантност во однос на хипотезите.

❖ *Прашање бр. 1: Која е вашата национална припадност?*

Целта на првото прашање е да се покаже културната разноликост на примерокот. Со прашалникот беа опфатени 35 националности од целиот свет, односно 61.40% од вкупно 57 националности на статистичката маса.

Од резултатите се забележува дека во примерокот релативно сразмерно се застапени испитаници од сите континенти, соодносот со вкупниот број статистички единици по континент варира од 5 - 20%.

Графикон 9: Структура на примерокот според потеклото во однос на вкупната статистичка маса



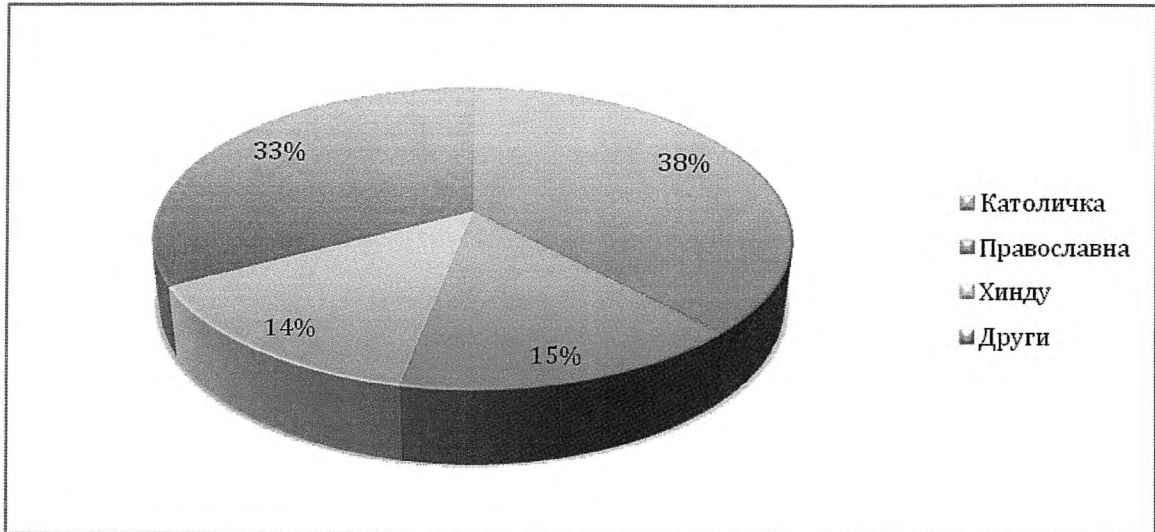
❖ **Прашање бр. 2:** Религиозна припадност?

Со второто прашање се потврдува културната разновидност според религијата на испитаниците. Меѓу најзастапените наведени религии беа искажани Христијанската (Католичка, Православна, Протестантска вера), Муслиманската, Исламот, Хиндуизмот, Будизмот, од кои доминантните се прикажани во следниот приказ:

Табела 3: Структура на вработените според религиозна припадност

Религија	f	р.б.%
Католичка	38	38
Православна	15	15
Хинду	14	14
Други	33	33
Вкупно	100	100

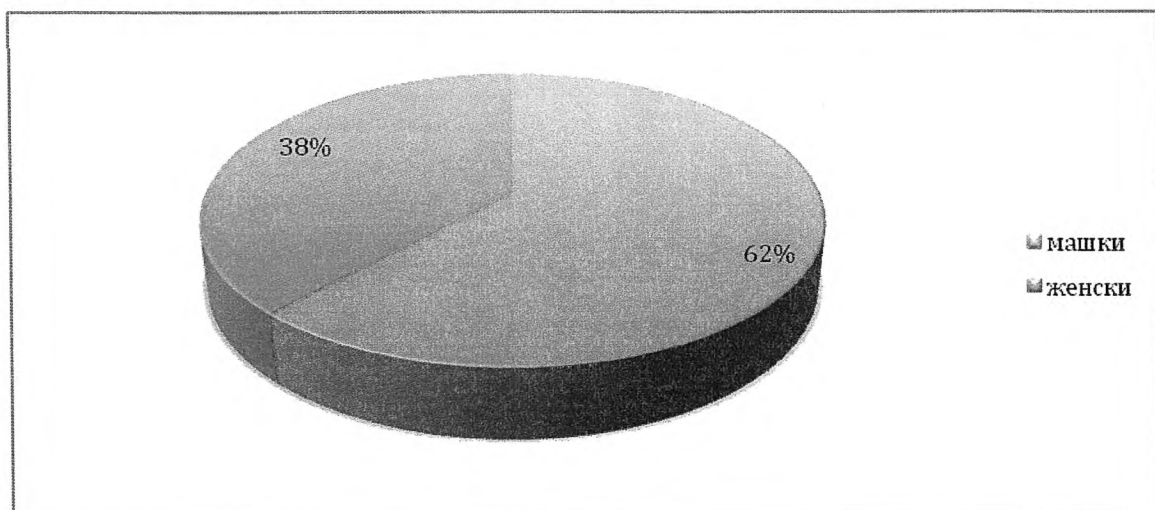
Графикон 10: Структура на примерокот според религиозна припадност

❖ *Прашање бр. 3: Пол?*

Уште едно прашање кое укажува на демографките разлики на примерокот. Од резултатите се гледа дека преовладува машкиот пол со **62%**, во однос на женскиот со **38%**.

Со оглед на карактерот на работното место, далеку од домот, во туѓа држава, со напорни работни часови, не изненадува фактот дека жените во светот сеуште потешко се одвојуваат од семејствата, додека мажите се главни носители на приход во истражуваната компанија.

Графикон 11: Структура на примерокот според пол



❖ *Прашање бр. 4: Која е вашата возраст?*

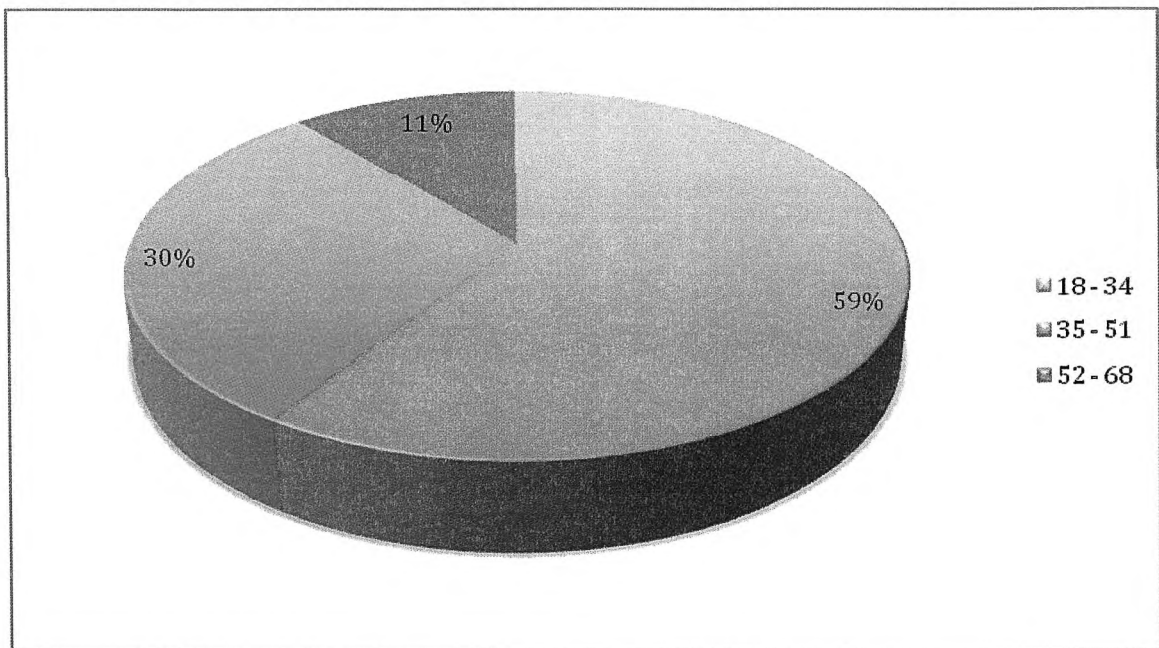
Четвртото прашање ја покажува старосната структура во компанијата, при што, легалната возрасната граница се движи од 18 до 67 години.

Табела 4: Структура на примерокот според возраст

<i>Возрасна група</i>	<i>f</i>	<i>р.б.%</i>
18 - 34	59	59
35 - 51	30	30
52 - 68	11	11
Вкупно	100	100

Според резултатите се забележува дека најголем дел од испитаниците се во најпродуктивна возраст до 34 години. Следната старосна група од 35 до 51 година се вработени кои се веќе специјалисти во својата професија, со оглед на фактот прво вработување е дозволено 32-та година. Оваа група испитаници одбрале да ја градат својата кариера во компанијата. Додека последната група од 52 до 68 години е најмалку застапена и иако веќе ги заслужиле бенефициите според годините на работно искуство, претендираат да го дочекаат старосното пензионирање.

Графикон 12: Структура на примерокот според возраст



❖ *Прашање бр. 5: Колку време работите во оваа компанија?*

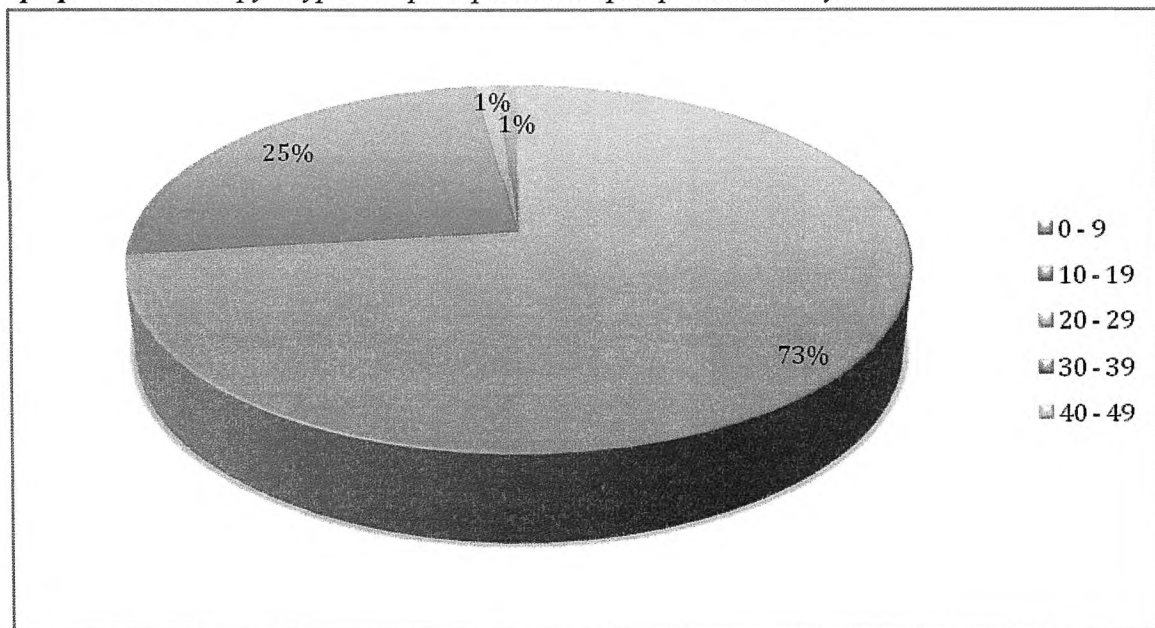
Петтото прашање се однесува на работното искуство како независна варијабла, и помогна за да се потврдат хипотезите во понатамошната анализа.

Табела 5: Структура на примерокот според работно искуство

Работно искуство во години	<i>f</i>	р.б.%
0 - 9	73	73
10 - 19	25	25
20 - 29	1	1
30 - 39	1	1
40 - 49	0	0
Вкупно	100	100

Резултатите покажуваат дека во најголем дел испитаниците имаат работно искуство до 10 години, помалку до 20 години, со драстично намалување на годините искуство во следните групи. Компанијата нуди бенефиции на своите вработени доколку не го прекинат работниот однос пред 10-тата година на работно искуство. Падот од 73% на 25% после десетата година укажува дека мотивацијата на вработените да останат во компанијата значително опаѓа после десетата година.

Графикон 13: Структура на примерокот според работно искуство

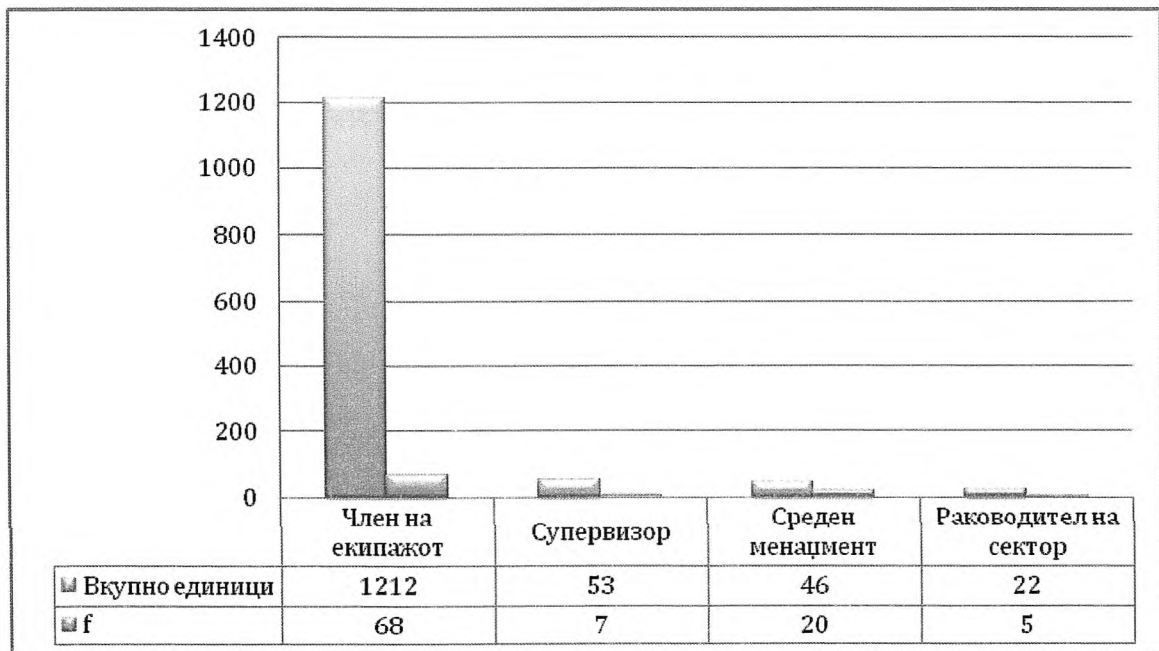


❖ **Прашање бр. 6: Одредето го вашиот работен статус**

Работниот статус е уште една независна варијабла во истражувањето и е обработен во анализата. Прашањето имаше за цел во примерокот да се опфатат сите хиерархиски нивоа и да се увидат разликите во нивните размислувања.

Според резултатите најголем дел од примерокот му припаѓа на најнискиот статус, но реално тој опфаќа само 5.61% од вкупната маса на категоријата. Иако истражувањето е фокусирано на менаџментот, податоците добиени од екипажот се подеднакво релевантни за проценка на комуникацијата во компанијата. Супервизорите се застапени со 13.21%, средниот менаџмент со 43.48% и раководителите на сектор со 22.73%.

Графикон 14: Структура на примерокот според статусот во однос на вкупната статистичка маса



❖ **Прашање 7: Кое е вашето највисоко ниво на образование?**

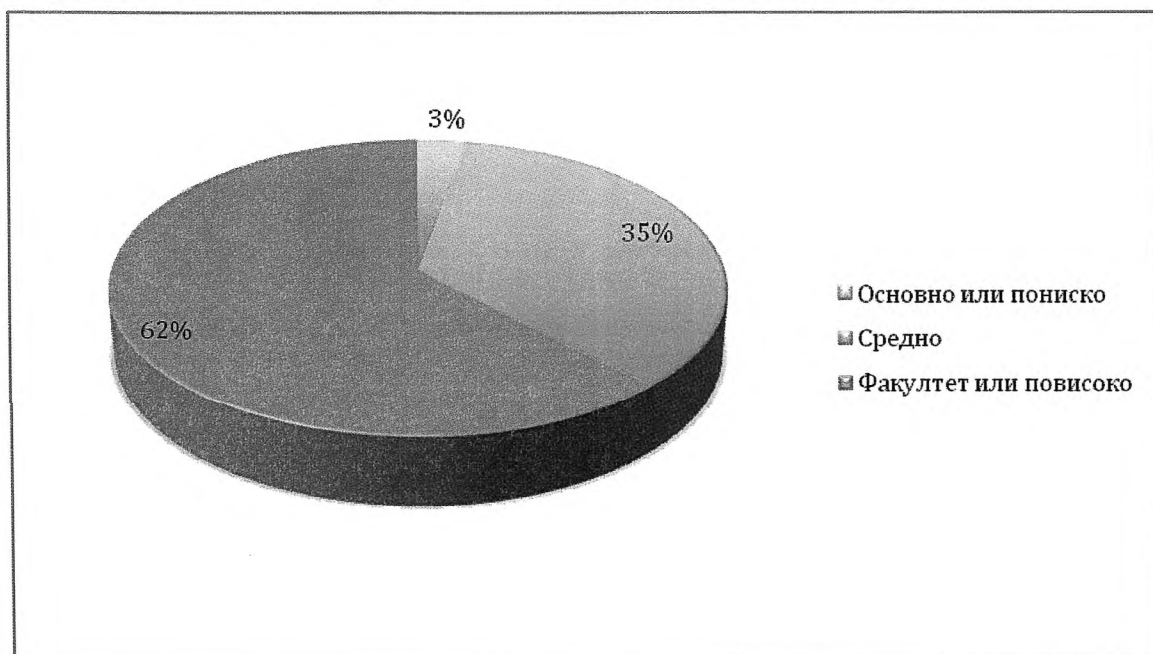
Преку седмото прашање се збогатува демографската структура на мултикултурниот примерок, добивајќи податоци за степенот со образованието на вработените.

Табела 6: Структура на примерокот според степен на образование

Степен на образование	<i>f</i>	<i>p.б.%</i>
Основно или пониско	3	3
Средно	35	35
Факултет или повисоко	62	62
Вкупно	100	100

Од резултатите се увидува дека дури 62% од примерокот се со високо образование. Погоре е укажано дека најголем дел од вработените имаат најнизок статус во компанијата, што значи дека голем дел од овие високо образувани профили се на почетните нивоа од организациската хиерархија. Глобализацијата на светскиот бизнис носи голема конкуренција на пазарот на работна сила и борба за опстанок на истиот.

Малиот процент на статистички единици со основно образование покажува дека на меѓународниот пазар исто така постојат работни места за индивидуи кои не се многу образувани, но се стручни во бараните области.

Графикон 15: Структура на примерокот според степен на образование

❖ **Прашање 8:** Како ја оценувате релевантноста на вашите квалификации за тековното работно место?

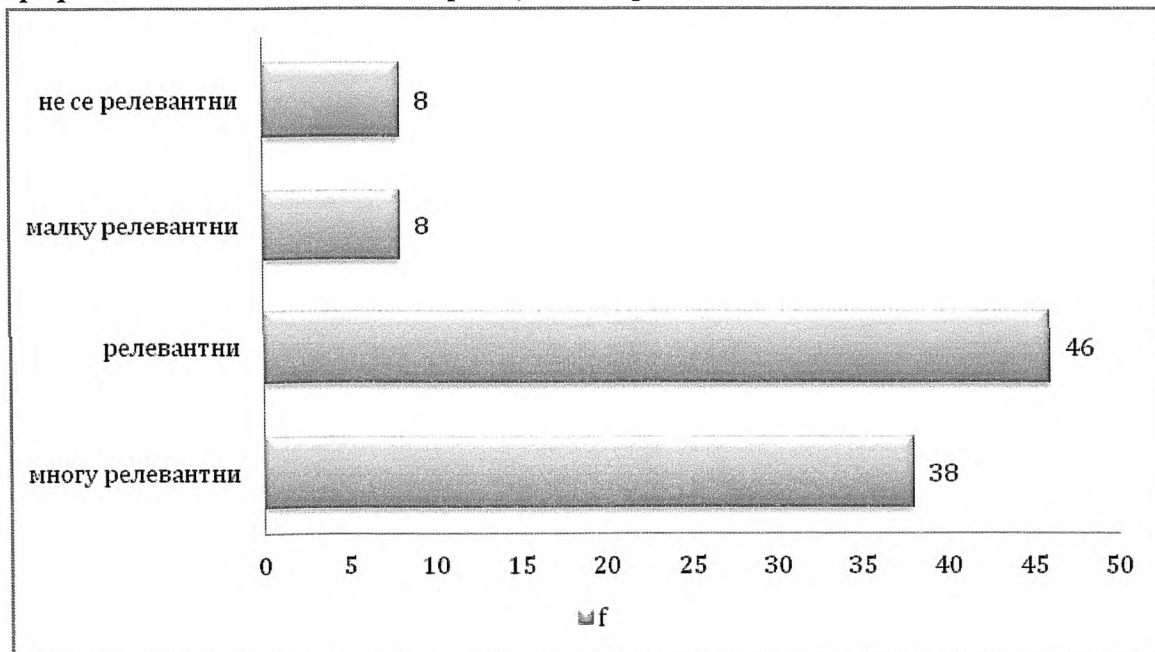
Осмото прашање послужи за анализирање на една од поставените хипотези, која е обработена понатаму во трудот.

Табела 7: Важност на квалификациите за работното место

Квалификации	<i>f</i>	р.б.%
Многу релевантни	38	38
Релевантни	46	46
Малку релевантни	8	8
Не се релевантни	8	8
Вкупно	100	100

Од резултатите очигледно е дека испитаниците генерално го употребуваат своето знаење на работното место. Само 18% од примерокот не ги искористуваат своите капацитети соодветно.

Графикон 16: Важност на квалификациите за работното место



- ❖ *Прашање 9: Како ја оценувате комуникацијата со менаџментот?*
- ❖ *Прашање 10: Како ја оценувате комуникацијата со колегите?*
- ❖ *Прашање 11: Како се разбирате со колегите од другите националности во споредба со оние од ваша националност?*

Горенаведените прашања имаа за цел да ја опишат моменталната комуникација на вработените во однос со менаџерите, општо со колегите, како и конкретно да се спореди ефективноста на комуникацијата со припадниците на другите култури, во споредба со оние од истата култура.

Табела 8: Ефективност на комуникација со менаџментот, колегите и другите националности

<i>Комуникација</i>	<i>Менаџмент</i>	<i>Колеги</i>	<i>Други националности</i>
Одлична	27	35	11
Многу добра	38	28	24
Добра	30	22	31
Слаба	3	7	15
Многу слаба	2	8	18
Вкупно	100	100	100

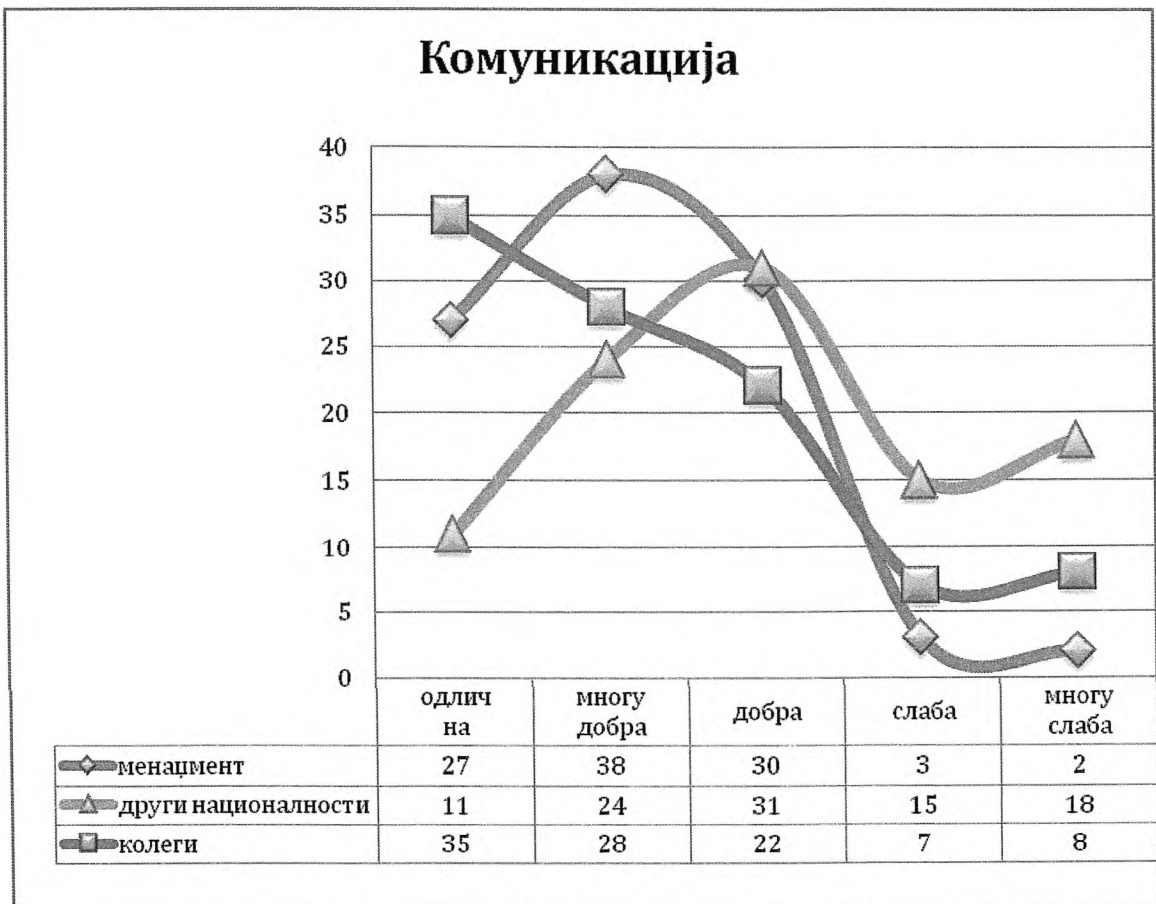
Заклучоците изведени од резултатите ги потврдија теоретските сознанија за бариерите во интеркултурната комуникација:

- ⇒ *Комуникацијата со менаџерите се покажа на високо функционално ниво, каде 26% од испитаниците имаале одлична комуникација со нив, додека само 5% се изјасниле дека не комуницираат ефективно со своите претпоставени;*
- ⇒ *Комуникацијата со колегите (сите останати кои не се претпоставени лица) исто така била високо функционална. Одлично комуницирале дури 35%, но сепак, 15% биле незадоволни од тоа како се разбираат со колегите. Комуникациски вештини се потребни на секоја единка, но посебно се барани на повисоките работни места во мултикултурните организации. Бидејќи најголем дел од субјектите беа од најниското*

хиерархиско ниво, потребата за подобрување на комуникација овде е поголема, во однос на менаџментот.

⇒ Последниот став директно ја карактеризира интеркултурната комуникација. Од добиените резултати заклучуваме дека вработените ефективно комуницирале со вработени од други култури. 31% од испитаниците добро комуницирале, 11% се изјасниле дека одлично комуницираат, додека 33% имале потешкотии во меѓучовечките релации.

Графикон 17: Споредба на ефективноста на комуникацијата со менаџментот, колегите и другите националности



- ❖ **Прашање 12:** *Како ја оценувате важноста на тренинзите/курсовите организирани од компанијата за подобрување на односите со вашите колеги и менаџери?*

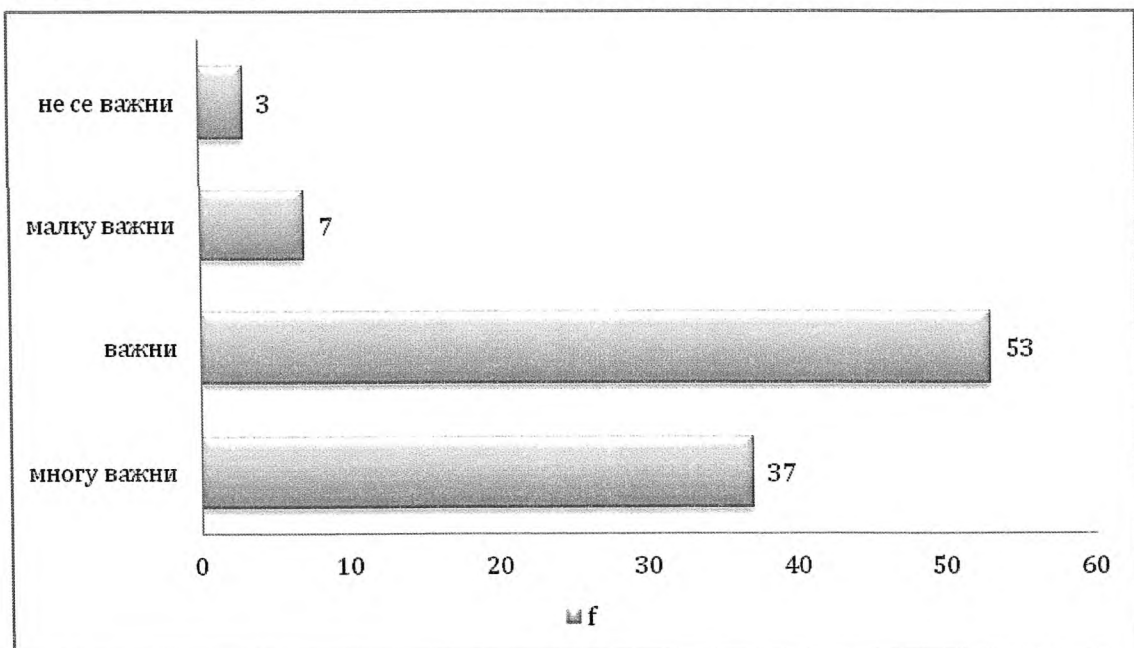
Дванаесеттото прашање даде конкретни информации за анализа на основната хипотеза во истражувањето, понатаму обработено.

Табела 9: *Важност на обуката за подобрување на односите*

Обука и тренинзи	<i>f</i>	<i>р.б.%</i>
Многу важни	37	37
Важни	53	53
Малку важни	7	7
Не се важни	3	3
Вкупно	100	100

Одговорите укажаа дека според испитаниците обуката и тренинзите спроведени во рамките на организацијата се важни за подобрување на меѓусебната комуникација. Во една крајност се 37% од примерокот кои ги сметаат крос-културните тренинзи за неопходни, додека 10% припаѓаат на другата крајност, тврдејќи дека истите не се толку потребни.

Графикон 18: *Важност на обуката за подобрување на односите*



❖ **Прашање 13:** Каде планирате да ја продолжите вашата кариера по завршување на вработувањето во оваа компанија?

Од тринаесеттото прашање го согледаваме задоволството на вработените од условите кои им ги нуди компанијата, преку испитување на нивните планови за развој на кариерата.

Табела 10: Планирање на кариерата

Идна кариера	<i>f</i>	<i>р.б.%</i>
Интернационална компанија	18	18
Сопствената земја	46	46
Странска земја	16	16
Тука до пензија	20	20
Вкупно	100	100

Од добиените информации заклучивме дека скоро половина од испитаниците претендираат да ја продолжат својата кариера во сопствената земја (46%), откако ќе се задоволат условите поради кои одлучиле да работат во мултикултурната компанија. Во однос на останатите ставови, плановите се донекаде рамномерно распоредени, со тоа што 20% од испитаниците се задоволни од работењето во компанијата и се стремат да останат во истата до нивното пензионирање. Додека, 18% од примерокот очекуваат да најдат подобри услови на работење во друга интернационална компанија, а 16% во друга странска држава.

Графикон 19: Планирање на кариерата



- ❖ **Прашање 14:** *Како ја оценувате корисноста на работното искуство во мултикултурна средина за понатамошниот развој на вашата кариера?*

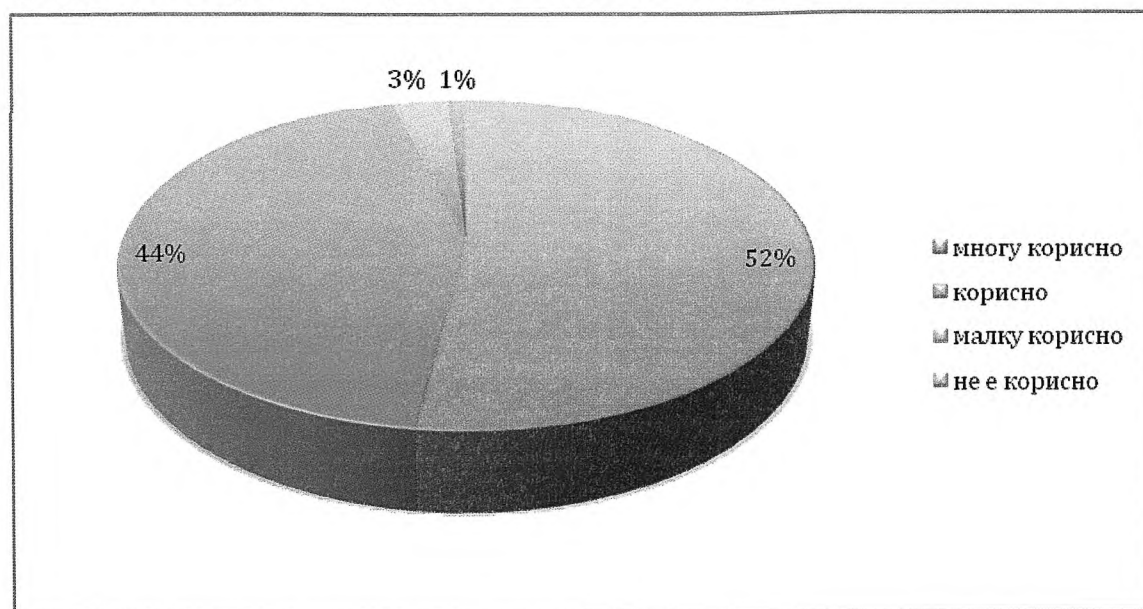
Резултатите од ова прашање послужија за анализирање на една од споредните хипотези.

Табела 11: *Корисност на работното искуство*

<i>Работно искуство</i>	<i>f</i>	<i>р.б.%</i>
Многу корисно	52	52
Корисно	44	44
Малку корисно	3	3
Не е корисно	1	1
Вкупно	100	100

Повеќе од половина испитаници сметаат дека мултикултурното искуство е многу корисно (52%). Во суштина само 4% тврдат дека добиените сознанија и искуства нема да им служат во иднина за развој на кариерата. Иако глобализацијата го зема својот замав во секој дел од светот, овие испитаници имаат поинакви очекувања во зависност од нивните планови, дали ќе се пензионираат, ќе се посветат на семејството или пак ќе се насочат кон сосема поинаква кариера во сопствената држава.

Графикон 20: *Корисност на работното искуство за кариерата*



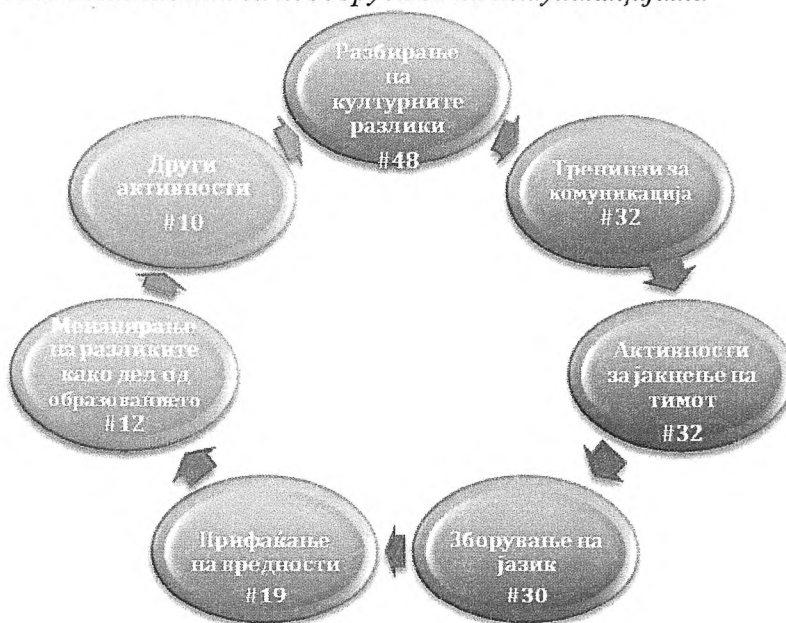
❖ **Прашање 15:** *Како можеме да ја подобриме комуникацијата на бродот (можете да изберете повеќе одговори)?*

Последното прашање имаше за цел да го заокружи истражувањето со изнесување на ставовите во однос на алатките со кои може да се подобри комуникацијата во една мултикултурна средина, а воедно послужи и за анализа на хипотезите. Испитаниците покажаа голем интерес во однос на ова прашање и преферираа мултикратни одговори, поради што резултатите не можат да се искажат процентуално, туку преку броење на вкупните гласови. Тие иницираа отворена дискусија за наведените ставови, ги искажуваа своите комбинирани мислења, а интересно е да се спомене дека ниту еден од испитаниците не одговори со "не знам".

Табела 12: *Активности за подобрување на комуникацијата*

Активности	Гласови
Разбирање на културните разлики	48
Тренинзи за комуникација	32
Активности за јакнење на тимот	32
Добро зборување на јазикот	30
Прифаќање на компаниски вредности	19
Менаџмент на културните разлики во образованието	12
Други активности	10

Графикон 21: *Активности за подобрување на комуникацијата*



2. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОСТАВЕНАТА ХИПОТЕТИЧКА РАМКА

2.1. АНАЛИЗА НА ОСНОВНАТА ХИПОТЕЗА

Основната хипотеза предмет на ова истражување гласи: **"Крос-културните тренинзи и обука на менаџментот влијаат на подобрување на комуникативната ефективност во мултикултурната компанијата"**.

Од резултатите на спроведеното истражување (Прашање 12), се согледа дека дури **90%** од испитаниците сметаат дека обуката и тренинзите што ги организира компанијата **се важни** за подобрување на интеркациските односи помеѓу вработените.

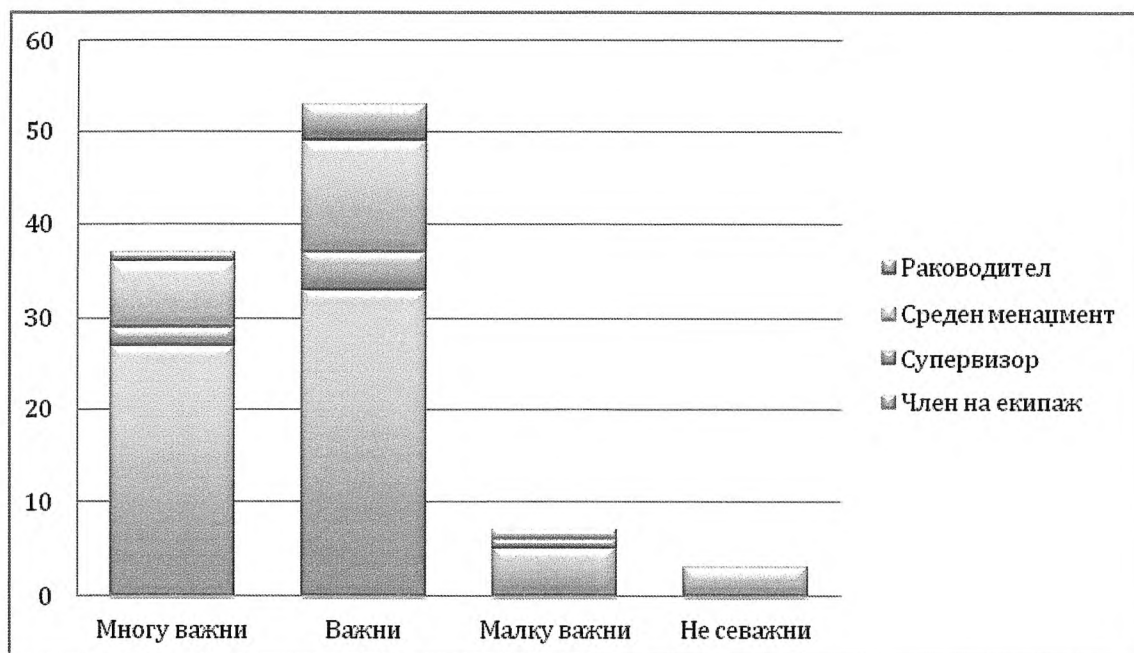
Табела 13: Важност на интеркултурните тренинзи за подобрување на комуникацијата

Статус	Многу важни		Малку важни		Не за важни	Вкупно
	важни	важни	важни	важни	важни	
Член на екипаж	27	33	5	3		68
Супервизор	2	4	1	0		7
Среден менаџмент	7	12	1	0		20
Раководител	1	4	0	0		5
Вкупно	37	53	7	3		100

- ⇒ 100% од Раководителите на сектори **беа согласни** дека тренинзите и обуката се неопходни за унапредување на интеракциите во компанијата;
- ⇒ 95% од Средниот менаџмент;
- ⇒ 85% од Супервизорите, и
- ⇒ 88% од Членовите на екипажот исто така сметаат дека се потребни овие тренинзи;
- ⇒ **10%** од испитаниците сметаат дека обуката **не е релевантна** за унапредување на комуникациите. Со оваа констатација се потврдува 10%-ниот фактор на незадоволство при спроведување на испитувања. Воочливо е дека во најголем дел истражуваните лица кои негативно одговорија припаѓаат на најнискиот статус. Генерално, овие лица сеуште не чувствуваат одговорност за унапредување на работењето, се

наоѓаат на почетокот на својата кариера, а нивната цел се сведува на заработка и/или уживање.

Графикон 22: Важност на интеркултурните тренинзи за подобрување на комуникацијата



За анализа на главната претпоставка послужија и податоците од 15-тото прашање, според чии резултати *организирањето на тренинзи за комуникација за вработените и менаџерите од страна на самата компанија, се најде на второто место на препорачани активности.*

Потребата за интеркултурна обука најсвесно ја увиде менаџментот, но процентуално разликата е минимална помеѓу вработените од сите нивоа на вертикална хиерархија.

Оттука, може да се заклучи дека *главната хипотеза/претпоставка се потврдува, односно крос-културните тренинзи и обука на менаџментот влијаат на подобрување на комуникативната ефективност во мултикултурната компанијата.*

2.2. АНАЛИЗА НА ПОСЕБНИТЕ ХИПОТЕЗИ

2.2.1. Стручната подготовка е поврзана со изборот на работно место

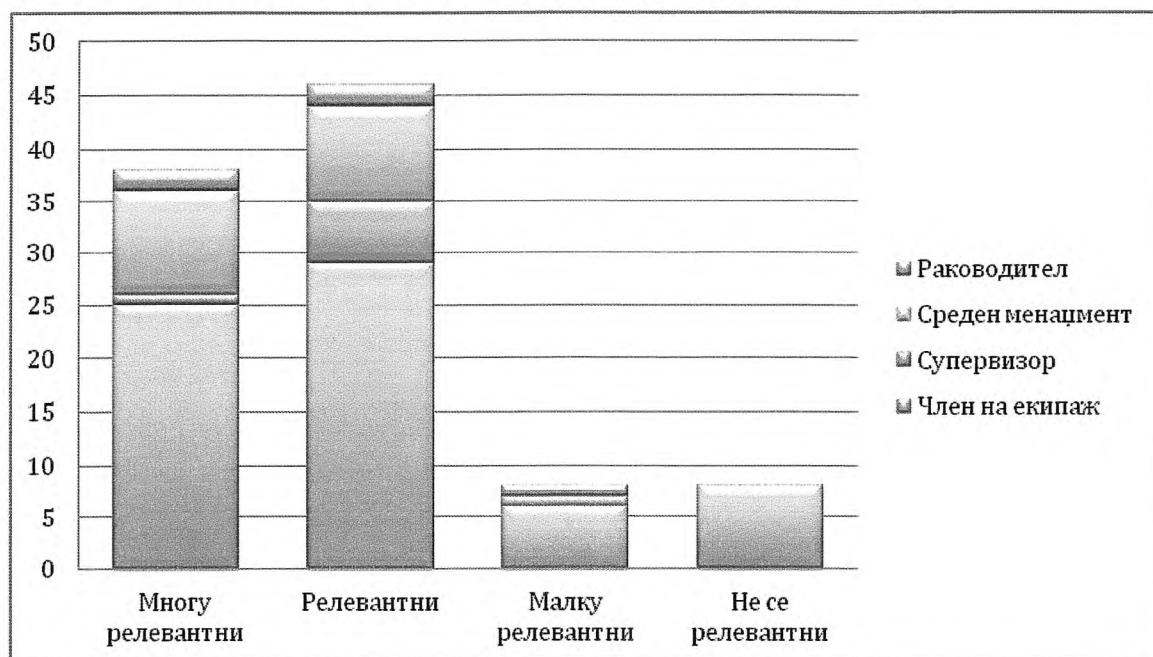
Од одговорите на *Прашање 8* се увиде дека дури **84%** од испитаниците *ги искористуваат* своите квалификации на актуелното работно место.

Табела 14: Релевантност на квалификациите за работното место

Статус	Многу		Малку		Не се релевантни	Вкупно
	релевантни	Релевантни	релевантни	релевантни		
Член на екипаж	25	29	6	8		68
Супервизор	1	6	0	0		7
Среден менаџмент	10	9	1	0		20
Раководител	2	2	1	0		5
Вкупно	38	46	8	8		100

- ⇒ 80% од Раководителите се изјасниле дека го искористуваат својот капацитет;
- ⇒ 95% од Средниот менаџмент;
- ⇒ 100% од Супервизорите, и
- ⇒ 79% од Членовите на екипажот.
- ⇒ 16% од вработените *не се пронашле професионално* на работното место. Потребите за вработување, за жал, често се несоодветни на понудата на мултикултурната работна сила. Во најголем дел, првично се нудат работни места кои побаруваат ниски квалификации, а условите наметнуваат и да се прифати работно место кое е несоодветно на стекнатото образование само за да се дојде до вработување. Оваа стапка, сепак, е помала во однос на стапката на пониско образувани работници, односно 38% располагаат со основно и средно образование. Оттука, може да се заклучи дека дел од пониско образувани кадри успеале да се интегрираат во работните услови и се задоволни од искористувањето на своите способности.

Графикон 23: Релевантност на квалификациите за работното место



Од извршената анализа се доаѓа до заклучокот дека *Хипотезата 2 е поддржана*, односно *образованието и квалификациите се поврзани со изборот на работно место.*

2.2.2. Вработените со повисок статус поефективно комуницираат

Со оглед на фактот дека истражувањето беше извршено од аспект на менаџментот во компанијата, за анализа на втората посебна претпоставка се земаа во предвид резултатите од деветтото прашање.

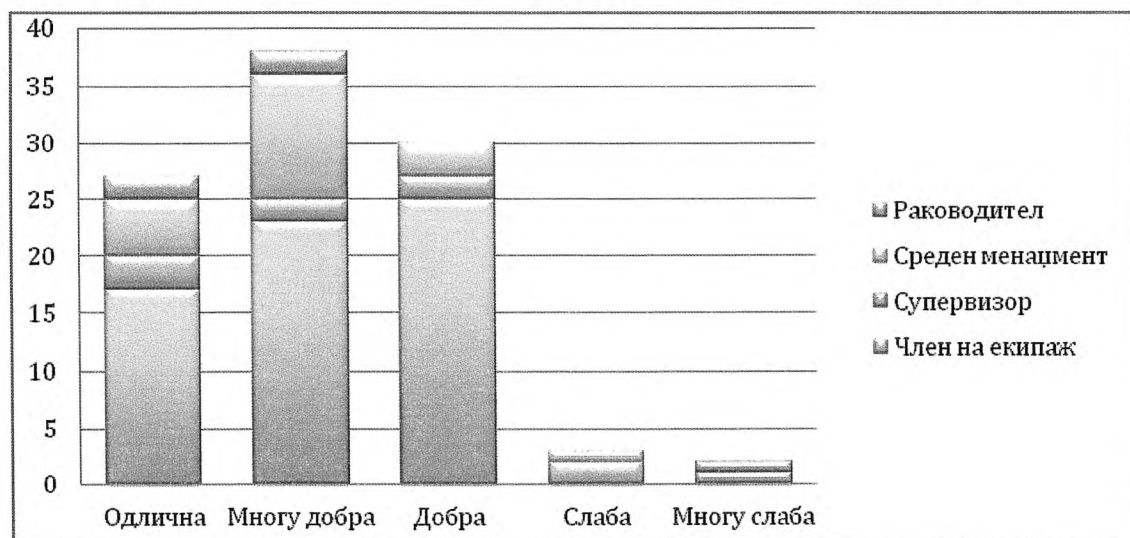
Табела 15: Ефективност на комуникацијата со менаџментот според статусот

Статус	Многу				Многу слаба	Вкупно
	Одлична	добра	Добра	Слаба		
Член на екипаж	17	23	25	2	1	68
Супервизор	3	2	2	0	0	7
Среден менаџмент	5	11	3	1	0	20
Раководител	2	2	0	0	1	5
Вкупно	27	38	30	3	2	100

Се увиде дека комуникацијата со менаџерите е на *задоволително ниво*, како што се искажале **95%** од испитаниците:

- ⇒ 80% од Раководителите сметаа дека успешно комуницираат со менаџерскиот тим;
- ⇒ 95% од Средниот менаџмент;
- ⇒ 100% од Супервизорите;
- ⇒ 95% од Членовите на екипажот;
- ⇒ 5% од испитаниците се изјаснија дека *слабо комуницираат со своите менаџери*, меѓу кои и еден од раководителите. Овој факт укажува дека културните разлики создаваат потешкотии во комуникацискиот процес, претпоставувајќи дека менаџерите добро располагаат со официјалниот јазик на компанијата, работната етика и потребното знаење.

Графикон 24: Ефективност на комуникација со менаџментот според статусот



Иако ефективноста на комуникацијата со менаџментот е општо на високо ниво со стапка од 95%, 3% од незадоволните испитаници припаѓаат на најнискиот статус, со што *Хипотезата 3 се потврдува, односно вработените со повисок статус поефективно комуницираат.*

2.2.3. Со пораст на стажот вработените се повеќе го ценат мултикултурното искуство

Резултатите од прашалникот покажаа дека дури **96%** од испитаниците го сметаат своето мултикултурно искуство **за корисно** за нив лично или пак за развој на нивната кариера.

Табела 16: Поврзаност на стажот со задоволството од мултикултурното искуство

Стаж во години	Многу корисно	Корисно	Малку корисно	Не е корисно	Вкупно
0 - 9	37	32	3	1	73
10 - 19	13	12	0	0	25
20 - 29	1	0	0	0	1
30 - 39	1	0	0	0	1
40 - 49	0	0	0	0	0
Вкупно	52	44	3	1	100

⇒ 95% од старосната група 0-9 години стаж го ценат своето искуство;

Графикон 25: Задоволството од мултикултурното искуство - старосна група од 0 до 9 години



⇒ 100% од старосната група 10-19 години;

Графикон 26: Задоволството од мултикултурното искуство - старосна група од 10 до 19 години



- ⇒ 100% од старосната група 20-29 се искажале дека искуството го ценат како многу корисно;
- ⇒ 100% од старосната група 30-39 години на стаж, исто така, искуството го ценат како многу корисно;
- ⇒ 5% од испитаниците кои *не сметаат дека ова нивно искуство ќе им биде од корист* доаѓаат од намладата група со стаж до 9 години. Оваа група на вработени се наоѓаат на почетокот на својата интернационална кариера, не се сигурни во своите амбиции или пак, ги бројат годините до заслужување на правото на бенефиции за да си заминат назад во своите домови.

Анализата покажа дека *третата посебна хипотеза, Хипотеза 4 се потврдува* исто така, односно *со пораст на стажот вработените се повеќе го ценат мултикултурното искуство.*

2.2.4. Разбирањето на културните разлики е важен фактор за комуницирање во мултикултурна средина

Последното 15-то прашање на анкетата имаше намена да ги открие активностите со кои може да се влијае на подобрување на интеркултурните интеракции. Секако дека испитаниците укажаа на потребата од сите наведени опции, меѓу кои, *разбирањето на културните разлики се покажа како најактуелна активност*, со убедливи 16 гласа повеќе од останатите предлози и изгласана на прво место од страна на сите категории на учесници.

Табела 17: Активности за подобрување на комуникацијата според статусот

Статус	Јазик	Кул.	Орг.	Тимски	Тренинзи	Едукација	Друго
		разлики	Вредности	активности			
Член на екипаж	22	28	12	18	22	4	6
Супервизор	0	5	1	4	4	3	1
Среден менаџмент	7	11	5	9	4	4	1
Раководител	1	4	1	1	2	1	2
Вкупно	30	48	19	32	32	12	10

- ⇒ Раководителите на прв план сметаат дека разбирањето на културните разлики влијае на подобрување на комуникационата ефективност. На второ место се *компаниските тренинзи* за таа цел;
- ⇒ Средниот менаџмент на второ место ги пласираат *тимските активности* за јакнење на меѓусебните односи. Со овие активности вработените се запознаваат во порелаксирана атмосфера, можат да се опуштат и да бидат слободни во своето однесување, кое највеќе покажува на културните разлики во сфаќањата за животот;
- ⇒ Супервизорите, исто така, се залагаат за тимски активности, што уште еднаш укажува на потребата за блискост со своите соработници, посебно во една голема компанија каде што луѓето го губат личниот идентитет. Од друга страна, подеднакво сметаат дека се потребни повеќе *тренинзи* за подобрување на односите;
- ⇒ Членовите на екипажот како вработени со најнизок статус, квалификации или искуство во компанијата, значително укажуваат на потребата за совладување на *јазикот* за ефективно да се комуницира.

Самото тоа, води кон потребата од дополнителни тренинзи и обука, за да се подобрат интерперсоналните комуникациски вештини.

Како последна активност од предложените, се наоѓа *воведувањето на предмет за менаџирање со културните разлики во рамките на образовниот систем*. Далеку од тоа дека оваа активност е непотребна за подобрување на комуникацијата. За оној кој што ќе се одлучи за градење на кариера во странство, оваа потреба е несомнена. Меѓутоа, во периодот на редовното школување ретко кој од младите знае каде ќе ги однесе животот, дали сакаат да работат во својата земја или во странство, на кое работно место и во какви услови, за да се посветат на учење на интеркултурни вештини.

Токму поради тоа, компанијата од своја страна треба да се заложат да им помогне на своите вработени за понатамошниот развој, а преку тоа да си помогне и себе си преку искористување на расположливите ресурси.

На крај од ова истражување *се потврдува и последната Хипотеза 5, односно разбирањето на културните разлики е важен фактор за комуницирање во мултикултурна средина.*

IV. ЗАКЛУЧОК

Модерните светски процеси од економска, политичка, социјална природа ги интензивираат миграциите и доведуваат до мешање на народите и нивните културни вредности. Овие движења ја зголемуваат комплексноста на секојдневната комуникација, поради што индивидуата за да може да се прилагоди на новонастанатите услови треба да биде флексибилна и способна за константно збогатување на своите крос-културни комуникациски вештини. Нејзиниот личен и професионален успех директно зависи од степенот на интернализација во мултикултурната средина.

Истражувањето, предмет на овој труд, преку своите хипотези укажува дека на мултикултурната комуникација треба да ѝ се пристапи од повеќе аспекти, односно, како *потреба во образованието*, како *потреба на работникот* и секако, како *потреба на работодавачот*. Имено, субјектите се изјаснија дека се професионално исполнети, односно ги искористуваат своите стекнати знаења на своето работно место (*Хипотеза 2*). Сепак, нивното претходно образование не секогаш им помага за успешни интеракции со своите колеги и менаџери. *Хипотезата 3* потврди дека вработените со понизок статус (а од претходната хипотеза увидовме дека имаат и најнизок степен на образование) потешко комуницираат со своите претпоставени, додека раководителите успешно ја остваруваат својата функција интерактирајќи со колегите, односно претпоставените. Од друга страна, анкетата покажа дека најпроблематична е комуникацијата помеѓу колегите со различно културно потекло. Субјектите ја потенцираа свесноста за културните разлики како најважен фактор за успешна комуникација во мултикултурната средина (*Хипотеза 5*). На второ место ги ставаат тренинзите и обуката организирани од страна на компанијата (подржани и од страна на *Главната хипотеза*), потоа, тимките активности, добро владеење со јазикот на компанијата, како и воведување на крос-културната комуникација во образованието. А задоволството од работењето во една ваква средина се потврди и со *Хипотезата 4*, која укажува дека со време сè повеќе се цени интернационалното работно искуство.

Авторите обработени во трудот и нивните истражувања во овој домен, исто така потврдуваат дека мултикултурниот пазар на работна сила диктира општеството сериозно да посвети внимание на интеркултурната комуникација. Секоја

држава, заедница и/или култура треба да се прилагоди на демографските промени соодветно на своите потреби и можности, дали преку *усвојување на нови закони*, како што практикува Канада; преку *организирање на крос-културни програми* како во Австралија; со *менаџирање со културните разлики* како во Европските држави итн.

Соединетите Американски Држави, пак, како една млада држава полна со имигранти, ја воочуваат потребата од *мултикултурна едукација*. Уште во 1960-тите години таа развива еден систем на стратегии кои треба да им послужи на наставниците да одговорат на многубројните проблеми произлезени од променливите демографски карактеристики на населението. Мултикултурната едукација е заснована на идејата дека *студентите со различни културни наследства треба да имаат еднакво право на образование*. Преку мотивирање на студентите да ги споделат своите културни аспекти и нивно прифаќање и поддршка, се овозможува интелектуален и социо-емоционален развој на децата. Предизвикот при усовршување на овие стратегии произлегува од обемот на културата, поради што тешко е таа да се дефинира во контекст на оваа мултикултурна програма. Сепак, црепјќи ги своите основи од Движењето за човекови права, мултикултурната едукација претставува значајно средство за ширење на мултикултурната свесност и прифаќање на разноликоста.

Воведувањето на *крос-културната комуникација во образованието* е неизбежен факт, како што велат авторите опфатени во овој труд. *D-r Geert Hofstede (2005)* укажува на постоењето и важноста на културните разлики за денешницата. За *образување на менаџерскиот кадар* за мултикултурализмот цврсто се залага делото на *D-r Kamal Dean Parhizgar (2007)*, а *D-r Robert T. Moran (2007)* го препознава *влијанието на културата врз бизнис перформансите* кај индивидуите. Секој еден менаџер кој се подготвува за интернационална кариера треба да се едуцира соодветно.

За поддршка и *развој на мултикултурната свесност* кај студентите постојат бројни организации кои настојуваат да влијаат на светот преку развој и споделба на своите лидерски искуства. Најголемата и најнаградувана организација од таков вид е *AIIESEC (Association internationale des étudiants en sciences économique et commerciales)*. *AIIESEC* е формирана уште во 1948 година како интернационална, невладина и непрофитабилна организација, со седиште во Ротердам, Холандија. Како глобална мрежа на млади луѓе *AIIESEC* има за цел е да им овозможи на студентите *развој на лидерските способности преку крос-културна пракса и волонтерска размена на искуствата на глобално ниво*. Зачетоците на организацијата се јавуваат во

1938 година преку размена на информации и програми помеѓу училишта во Европа специјализирани за бизнис и економија. По завршетокот на Втората светска војна започнува нагло зголемување на бројот на членки, за денес организацијата да брои 133 земји и територии од целиот свет. Преку овозможување на студентите да живеат во странска држава и да работат во област од нивен интерес, како менаџмент, технологија, едукација или развој, тие ги градат и развиваат своите глобални лидерски способности следејќи ги програми за развој на организацијата.

Во светот на бизнисот менаџментот како носител на комуникациониот процес ја согледува потребата од *глобално лидерство*, за продуктивно управување со мултикултурните тимови. Неопходна е ефективна интеркултурна комуникација за воспоставување и негување на односите со клиентите, како и со колегите. Крос-културните вештини се учат и пожелно е да станат дел од начинот на работење и лидерство. Оваа трансформација не е воопшто лесна или ефтина, но со вложен труд и средства се постигнува посакуваното ниво на интергрираност на глобалната организација. За организациите кои немаат стручен кадар да ги обучува вработените, многу корисни се *консултантските услуги* на фирмите специјализирани за тренинг и обука на персонал. Овие програми се флексибилни и се формираат во зависност од целта, средствата и презентираниите услови. Многу светски познати и успешни компании од различни области на работење, ги користат овие услуги за развој на компетенциите на своите вработени, како: *Nestle, Coca-Cola, Western Union, American Express, HP, Johnson Controls, Samsung, BBC, DHL, Microsoft, AT&T, Hyatt Hotels*, Градот Њујорк, Центарот за контрола и превенција од зарази (*CDC*) и др. Откако ќе се препознае потребата од крос-културна обука на своите вработени, организациите денес можат многу лесно да изнајдат соодветен модел на обука соодветен на нивните потреби.

Глобализацијата бара развиена *глобална свесност*. Од далеку, работењето во странство, во една глобална средина е доста примамливо и изгледа гламурозно. Луѓето мечтаат за својата *"ветена земја"*. Многумина и успеваат да го најдат своето место во културниот хаос, но во реалноста личната, комуникативна ефективност и начин на работење се под влијание на опкружувањето, кое условува учење на нови комуникативни вештини, алатки и стратегии за справување со комплексните промени во средината.

V. МЕНАЦИРАЊЕ СО КУЛТУРНИТЕ РАЗЛИКИ ВО КОМПАНИЈАТА

Одделението задолжено за тренинг и обука на вработените постои уште од основањето на компанијата, предмет на ова истражување. Денес, како дел од Одделот за човечки ресурси, нивна задача и цел е да го обучуваат и насочуваат персоналот во согласност со поставените стандарди. За таа цел, се организираат бројни задолжителни курсеви во текот на кариерата на екипажот, а од друга страна, постојат и бројни волонтерски курсеви за личен развој на индивидуите.

Карактерот на компанијата наложува првиот ориентационен тренинг на новите членови да е насочен за општа и лична сигурност на работното место, додека следен е тренингот посветен на правилата и законите на истата. Со тоа, уште во првата недела на работното место се потенцираат правилата на "нула толеранција", за кои доколку се прекршат следи моментален прекин на работниот однос, како на пример конзумирање на алкохол над дозволената граница; физичка пресметка; конзумирање на наркотици; кражба; сексуална злоупотреба и др. За поддршка и транспарентност на своите стандарди, компанијата има свој Правилник кој се наоѓа во секој работен, јавен и приватен простор, за да им биде достапен на вработените во секое време. Овој правилник се менува и надградува константно, така што денес дискриминацијата од било каков вид е исфрлена од листата на Нула - толеранција бидејќи се подразбира како општоприфатен прекршок на човековите права.

Поставувањето на овие правила наметнува вработените да се почитуваат меѓусебно и да се посветат на својата професија. Компанијата ја реформулира својата визија потенцирајќи група на однесувања кои служат како насока во која таа се стреми да го развива својот продукт. За таа цел, започна една нова серија на задолжителни тренинзи за интегрирање на новиот систем во размислувањето на вработените, во нивниот начин на живот и начин на делување. Вредностите како грижа, почит, позитивен став, гордост, безбедност итн., се практикуваат кон клиентите и кон колегите, со што уште еднаш се наложува неопходноста од позитивна комуникација. *Квалитетот на оваа комуникација е сведен на остварување на крајната цел на компанијата, односно профит* и се очекува сите вработени да се раководат од неа.

За подобрување на личната комуникација се организираат курсеви по англиски јазик, кој се употребува како официјален јазик. Се инвестира во бројни

тимски активности за зацврстување на корелациите, активности за исполнување на слободното време и подигање на духот, се почитуваат религиозни празници од различни вери, важни случувања во светот итн.

Пред само една година, пак, е воведен курс наменет за менаџментот, за подобрување на нивните лидерски способности. Програмата се состои од неколку модули кои се имплементираат постепено, а се насочени на основните правила на менаџментот, додека на мултикултурните услови во кои се создава продуктот не им се посветува посебно внимание.

Истражувањето предмет на оваа студија потврди дека на вработените им е потребна помош да ги разберат културните разлики, кои се многубројни. Потешкотиите во комуникацијата во компанијата се највеќе изразени во интеракциите со колегите од различни културни групи, што ја потенцира потребата за крос-културна обука на вработените. Се дури крос-културната едукација не стане задолжителен предмет во обрзованието, за ефективна комуникација во мултикултурните компании препорачливо е да посвети поголемо внимание на интеркултурните интеракции. Компанијата веќе располага со основните потребни ресурси. Постоечкиот Центар за тренинг и обука е воден од обучени кадри, кои ги спроведуваат тренинзите наложени од владеачките закони на круз индустријата и на компанијата. Истите можат да помогнат да се подобри ефективноста на комуникацијата помеѓу вработените, како и помеѓу вработените и нивните клиенти.

Од досега собраните информации и лично работно искуство во мултикултурна средина, за подобрување на комуникацијата во проучуваната компанија потребно е да се стави фокус на следните три, меѓусебно зависни сегменти:

1. Во задолжителните тренинзи да се вклопи програма за новите вработени посветен на подигање на свеста и разбирањето за влијанието на културните разлики врз однесувањето кај индивидуите;
2. Да се овозможат различни online курсеви кој ќе им помогнат на индивидуите да ја зголемат својата културна сензитивност и да станат културно компетентни;
3. Да се иницира задолжителна крос-културна обука за опремување на менаџментот со практични техники за намалување на крос-културните недоразбирања и иницирање на позитивни работни интеракции.

Графикон 27: Циклус на мултикултурното спознавање



Горенаведениот циклус лесно би се вклопил во постоечката компаниска структура. Со оглед на средината на делување и разноликоста на работната сила, за еден бизнис кој се стреми кон постојано усовршување на својот продукт, пожелно би било да спроведува крос-културен тренинг за регрутираните кандидати. Овој тренинг би помогнал да се освести кандидатот за мултикултурализмот со кој секојдневно ќе се соочува, како и да се намали првичниот културен шок. Иако оваа фаза во регрутирањето носи додатни трошоци за компанијата, за агенцијата или пак за кандидатите, оваа активност би била во корист на сите учесници во процесот во текот на нивната соработка.

ЛИТЕРАТУРА

- Adler, N.J. (2002), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4e. Canada: South-Western.
- Ангеловска – Галевска, Н. (2009), *Планирање на научно истражување – интерен материјал*, Скопје: Филозовски факултет.
- Anon. (2010), *Managing Cultural Diversity Training Manual*, Australian Multicultural Foundation.
- Anon. (2010), *AdValue - Multicultural Communication*, European Commission.
- Anon. (без ознака), *Managing Workplace Diversity: A Toolkit for Organizations*, Singapore: National Integration Working Group for Workplaces.
- Behfar, K., Kern. M. & Brett. J. (2006), "Managing Challenges in Multicultural Teams", *Research on Managing Groups and Teams*, Vol. 9, p.233-262, Elsevier Ltd.
- Blane, J. (2012), *Developing Multicultural Leadership and Management Skills in Today's Increasingly Globalized Workplace*, International Partners Network, Cegos Group.
- Brislin, R. & Yoshida, T. (1994), *Intercultural Communication Training: An Introduction*, London: Sage Publications.
- Campistegay, M.E. et al. (2008), *Increasing Relevance, Relationships and Results: Principles & Practices for Effective Multicultural Communication- Library edition*, Metropolitan Group.
- Crawford, R.B. & Chow, I.H.S. (2004), "Gender, Ethnic Diversity, and Career advancement in the Workplace: The Social Identity Perspective", *SAM Advanced Management Journal*, Vol.69(3).
- De Venzuela, J.S., (1992), *Guidelines for Meeting the Communication Needs of Persons With Severe Disabilities*, American Speech-Language-Hearing Association (ASHA), retrieved from <http://www.asha.org>
- Dewing, M. (2013), *Canadian Multiculturalism*, Canada: Library of Parliament, Ottawa.
- Fantino, A.M. (2006), *Cultures at Work: Intercultural Communication in the Canadian Workplace*, Canada: The Muttart Foundation.
- Goleman, D. (2011), "What Makes a Leader", *HBR's 10 Must reads on Leadership*, Harvard business school publishing corporation, First E-book edition.
- Hampden-Turner, C. & Trompenaars, A. (1993), *The Seven Cultures of Capitalism*, 1e, New York: Doubleday.

- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind - Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind - Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, 3e. McGraw Hill.
- Hofstede, G.J. (2009), "Research on Cultures: How to use it in training?", *European J. Cross-Cultural Competence and Management*, Vol.1, No.1, p.14-21, Interscience Enterprises Ltd.
- Hong, H. (2010), "Bicultural Competence and its Impact on Team Effectiveness", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.10(1), p.93-120.
- House, R.J. et al. (без ознака), *Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE*.
- Joshi, A. & Jackson, S.E. (без ознака), "Managing Workforce Diversity to Enhance Cooperation in Organizations", *Workforce Diversity in Enhancing Cooperation*, p.277-296.
- Kawar, T.I. (2012), "Cross-Cultural Differences in Management", *International Journal of Business and Social Science*, Vol.3, No.6, Special Issue.
- Keil, M. et al. (2007), *Training Manual for Diversity Management*, EU: International Society for Diversity Management - idm.
- Kiss, G. (2005), "Managing Cross-Cultural Communication Challenges: Toward a more perfect union in an age of diversity", *AARMS*, Vol. 4, No.2, p.215-223.
- Kreitz, P.A. (2007), *Best Practices for Managing Organizational Diversity*, Stanford: Stanford University.
- Kymlicka, W. (2010), *The Current of Multiculturalism in Canada and Research Themes on Canadian Multiculturalism 2008-2010*, Canada: Minister of Public Works and Government Services.
- Lawsson, R. (2009), "Identifying and Managing Diversity of Workforce", *Business Intelligence Journal*, Vol.2, No.1, p.215-253.
- Leavitt, R. (2002), *Developing Cultural Competence in a Multicultural World, Parts 1 & 2*. University of Connecticut.
- Li, P.S. (2000), *Cultural Diversity in Canada: The Social Construction of Racial Differences*, Canada: Department of Justice - Research and Statistics Division.
- Matthews, L. & Thakkar, B. (2012), "The Impact of Globalization on Cross-Cultural Communication", *Globalization - Education and Management Agendas*, p.325-340.

- Mazur, B. (2010), "Cultural Diversity in Organizational Theory and Practice", *Journal of Intercultural Management, Vol.2, No.2, p.5-15.*
- Moran, R.T., Harris, P.R. & Moran, S.V. (2007), *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century, 7e*, USA: Elsevier Inc.
- Mujtaba, B.G. (2007), *Workforce Diversity Management: Challenges, Competencies and Strategies*, USA: Llumina Press.
- Okoro, E. (2013), "International Organizations and Operations: An Analysis of Cross-Cultural Communication Effectiveness and Management Orientation", *Journal of Business & Management, COES & RJ-JBM, Vol. 1, No.1, p. 1-13.*
- Oxford English Reference Dictionary.* (1996), Oxford: Oxford University Press.
- Parhizgar, K.D. (2007), *Global Business Environments: Understanding Multicultural Behavior*, Mumbai: Jaico Publishing House.
- Пејковски, Ј. (1997), *Претприемништвото и развојот*, Скопје: Абакус/Комерц.
- Пејковски, Ј. (2010), *Мултинационални корпорации и стратешки алијанси*, Прилеп: Економски факултет.
- Prewitt, J., Weil. R. & McClure. A. (2011), "Developing Leadership in Global and Multi-cultural Organizations", *International Journal of Business and Social Science, Vol.2, No.13, Special Issue.*
- Rijamampianina, R. (1996), "Effective Management in Multicultural Organizations: Creating a Learning-Based Order with a Sharing Principle", *Economic Journal of Hokkaido University, Vol. 25, p.119-167.*
- Сарџоска, Е. (2009), *Психологија на Организациите*, Скопје: Филозофски Факултет.
- Schein, E. (2004), *Organizational Culture and Leadership, 3e*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Tannen, D. (1985), "Cross-Cultural Communication", *Handbook of Discourse Analysis, Vol.4, No.12, p. 203-212.*
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, C. (2005), *Human Resource Management*, Great Britain: Pearson Education Limited, Sixth edition.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, 2e*. USA: McGraw-Hill.
- Vesala-Varttala, T. & Vartalla, T. (2010), *Challenges and Successes in Multicultural Corporate Communication*, Хаага-Хелиа.

White, R.D. (1999), "Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm", *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, Vol. 4, No. 4, p. 469-493.

Yamashita, K. (2004), *Importance of Developing Multicultural Diversity Training Program in Hotel Industry in Minneapolis Area*, Wisconsin: University of Wisconsin-Stout.

<http://www.aiesec.org>

<http://www.businessdictionary.com>

<http://www.businesstrainingworks.com>

<http://www.cic.gc.ca>

<http://www.crossculturalsolutions.org>

<http://www.cvce.eu>

<http://www.ec.europa.eu>

<http://www.edchange.org>

<http://www.global-integration.com>

<http://www.ijbhtnet.com>

<http://www.immi.gov.au>

<http://www.learner.org><http://www.merriam-webster.com>

<http://www.oxforddictionaries.com>

<http://www.palgrave-journals.com>

<http://www.peoplegoingglobal.com>

<http://www.shrm.org>

ПРИЛОГ

1. АНКЕТЕН ЛИСТ



Истражување за Магистерски труд

Студент: Емилија Трпеска

Универзитет Св. "Кирил и Методиј" - Филозофски Факултет

Бул. Гоце Делчев 9, 1000 Скопје, Р. Македонија

<http://www.fzf.ukim.edu.mk>

1. Која е вашата националност: _____

2. Религиозна припадност: _____

3. Пол:

- машки
- женски

4. Која е вашата возраст?

- 18 - 34
- 35 - 51
- 52 - 68

5. Колку време работите во оваа компанија?

- 0 - 9
- 10 - 19
- 20 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49

6. Одредете го вашиот работен статус:

- член на екипажот
- супервизор
- среден менаџмент
- раководител на сектор

7. *Кое е вашето највисоко ниво на образование?*

- основно училиште или пониско
- средно училиште
- факултет или повисоко

8. *Како ја оценувате релевантноста на вашите квалификации за тековното работно место?*

- многу релевантни
- релевантни
- малку релевантни
- не се релевантни

9. *Како ја оценувате комуникацијата со менаџментот?*

- одлична
- многу добра
- добра
- слаба
- многу слаба

10. *Како ја оценувате комуникацијата со колегите?*

- одлична
- многу добра
- добра
- слаба
- многу слаба

11. *Како се разбирате со колегите од другите националности во споредба со оние од ваша националност?*

- одлично
- многу добро
- добро
- слабо
- многу слабо

12. Како ја оценувате важноста на тренинзите/курсевите организирани од компанијата за подобрување на односите со вашите колеги и менаџери?

- многу важни
- важни
- малку важни
- не се важни

13. Каде планирате да ја продолжите вашата кариера по завршување на вработувањето во оваа компанија?

- во друга интернационална компанија
- во сопствената земја
- во странска земја
- планирам да се пензионирам во оваа компанија

14. Како ја оценувате корисноста на работното искуство во мултикултурна средина за понатамошниот развој на вашата кариера?

- многу корисно
- корисно
- малку корисно
- не е корисно

15. Како можеме да ја подобриме комуникацијата на бродот (можете да изберете повеќе одговори)?

- со добро зборување на Англискиот јазик
 - со прифаќање на вредностите на компанијата
 - со организирање на активности помеѓу менаџерите и вработените за јакнење на тимот
 - со организирање на тренинзи за комуникација за вработените и менаџерите
 - со разбирање на културните разлики
 - со вклучување на курсеви за менаџирање со културните разлики во образовниот систем
 - не знам
 - со други активности (наведете го вашето мислење):
-
-

* **Забелешка:** Анкетата е спроведена независно од компанијата и ќе служи за потребите на академските студии, како погоре наведено.



To my dear Global friends:

Thank you for sharing your cultural heritage and enriching my life experiences.

* * *