

# Menadžment projekata u multikulturalnom okruženju

---

**Bilić, Igor**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:743985>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-13**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET

IGOR BILIĆ

„MENADŽMENT PROJEKATA U MULTIKULTURALNOM OKRUŽENJU“

POSLIJEDIPLOMSKI  
SPECIJALISTIČKI RAD

ZAGREB, 2020. GODINA

## **PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG STUDIJA**

Prezime i ime: Bilić Igor

Datum i mjesto rođenja: 24. prosinca 1979. godine, Doboj

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet, 2003. godine

## **PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU**

1. Vrsta studija:           specijalistički
2. Naziv studija: Poslovno upravljanje - MBA
3. Naslov rada: Menadžment projekata u multikulturalnom okruženju
4. UDK (popunjava knjižnica): \_\_\_\_\_
5. Fakultet na kojem je rad obranjen: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet

## **POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA**

1. Datum prihvaćanja teme: 24. rujna 2019. godine
2. Mentor: Prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić
3. Povjerenstvo za ocjenu rada
  1. Doc. dr. sc. Ana Aleksić – Predsjednik povjerenstva
  2. Prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić – Član povjerenstva
  3. Doc. dr. sc. Rebeka Danijela Vlahov Golomejić – Član povjerenstva
4. Povjerenstvo za obranu rada:
  1. Doc. dr. sc. Ana Aleksić – Predsjednik povjerenstva
  2. Prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić – Član povjerenstva
  3. Doc. dr. sc. Rebeka Danijela Vlahov Golomejić – Član povjerenstva
5. Datum obrane rada: 2. srpnja 2020. godine

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET

IGOR BILIĆ

„MENADŽMENT PROJEKATA U MULTIKULTURALNOM OKRUŽENJU“

POSLIJEDIPLOMSKI  
SPECIJALISTIČKI RAD

ZAGREB, 2020. GODINA



Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/poslijediplomski specijalistički rad, odnosno doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Zagreb, 01.07.2020.

(mjesto i datum)

Gov. Šilko

(vlastoručni potpis studenta)

## **Zahvala**

Ovom prigodom najsrdačnije zahvaljujem:

- Mojoj obitelji na usrdnoj potpori;
- Voditeljima studija prof. dr. sc. Tihomiru Vraneševiću i prof. dr. sc. Darku Tipuriću i Tajniku studija izv. prof. dr. sc. Miroslavu Mandiću na blagovremenoj raspoloživosti;
- Mentoru prof. dr. sc. Mislavu Anti Omaziću na neprikosnovenoj stručnoj pomoći.

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU**

Radom su razmotrene globalne organizacije i njihove specifičnosti te poslovanje u globalnim uvjetima putem projektnog menadžmenta u multikulturalnom okruženju. Analiziran je utjecaj različitih kultura i kulturnih varijabli te njihov utjecaj na realizaciju i ciljeve projekta. Pojašnjeni su mogući problemi pri djelovanju različitih kultura na projektu te način rješavanja sukoba. Za usporedbu tijeka realizacije projekta analizirana su dva istovjetna projekta te su kvalitativno analizirani polustrukturirani intervjui kako bi bile utvrđene razlike i prednosti s obzirom na kulturološki sastav i okruženje projektnih timova. Preporuča se kulturna različitost kao izvor bogatstva razmišljanja, novih ideja te doprinosa razvoju organizacije i društva, što u konkretnim analiziranim slučajevima pozitivno utječe na tijek i realizaciju analiziranog projekta.

Ključne riječi: globalizacija, globalne organizacije, globalni projektni menadžment, kultura, kulturne varijable, kulturna različitost, multikulturalno okruženje, multikulturalni timovi, komunikacija, upravljanje sukobima, infrastrukturni projekti

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU**

In this Thesis global organizations including their specific features as well as the way they operate in global conditions through project management, and in a cross-cultural environment have been discussed. Also, influence of presence of different cultures including their impact to the realization and goals of the project were analyzed. Potential problems during the interaction of different cultures and dispute resolution between them have been shown. For the comparison of project progress, and in order to detect differences and advantages of cultural structure and environment of project teams two similar projects have been compared and semi-structured interviews have been analyzed. Cultural differences at the project have been recommended as a source point of new thoughts, ideas, and contributions to the development of the organization and the society, especially in the analyzed projects where above mentioned positively affects project progress.

Keywords: globalization, global organizations, global project management, culture, cultural variables, cultural diversity, cultural diversity environment, multi-cultural teams, communications, conflict management, infrastructure projects

## Sadržaj

### SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

### SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU

1. UVOD .....	1
1.1. Definicija predmeta istraživanja.....	1
1.2. Ciljevi rada .....	2
1.3. Pregled sadržaja rada.....	4
2. VAŽNOST PROJEKTOG MENADŽMENTA ZA GLOBALNE ORGANIZACIJE.....	5
2.1. Globalne organizacije i njihova važnost za suvremenu ekonomiju.....	5
2.2. Specifičnosti globalnih organizacija.....	12
2.3. Specifičnosti globalnog projektnog menadžmenta.....	18
3. VAŽNOST KULTURE I KULTURNE RAZLIČITOSTI U IZVEDBI PROJEKTA .....	24
3.1. Kultura i ključna obilježja kulture u kontekstu suvremene ekonomije .....	24
3.2. Etničke grupe i njihovi efekti na poslovnu organizaciju .....	29
3.3. Specifičnosti rada u multikulturalnim timovima.....	34
3.4. Utjecaj kulturnih različitosti na realizaciju ciljeva projekta.....	41
4. VAŽNOST KOMUNIKACIJE NA MEĐUNARODNIM PROJEKTIMA .....	47
4.1. Važnost komunikacijskih vještina u projektnom menadžmentu .....	47
4.2. Tipični problemi u komunikaciji na međunarodnim projektima.....	52
4.3. Menadžment sukoba na međunarodnim projektima.....	57
5. KOMPARATIVNA ANALIZA POSLOVNOG SLUČAJA UTJECAJA KULTURE NA IZVEDBI PROJEKTA .....	66
5.1. Ključne odrednice Projekta A .....	66
5.2. Ključne odrednice Projekta B.....	68
5.3. Rasprava .....	70
5.3.1. Upravljanje projektima.....	75
5.3.2. Uspjeh projekta.....	77
5.3.3. Efekti kulturnih različitosti.....	78
5.3.4. Prednosti kulturnih različitosti i homogenosti.....	81
5.3.5. Nedostaci kulturnih različitosti i homogenosti.....	82
5.3.4. Voditelj projekta.....	84
5.4. Ograničenja istraživačke metodologije .....	85
6. ZAKLJUČAK .....	87
POPIS KORIŠTENIH IZVORA .....	89
POPIS SLIKA I TABLICA.....	93
ŽIVOTOPIS KANDIDATA .....	94
PRILOZI.....	97



## 1. UVOD

Izbor teme je potaknut globalizacijom u svim područjima gospodarskog razvoja koja sa sobom donosi i miješanje kultura na projektima. S obzirom da svaka kultura ima svoje značajke koje uvjetuju ponašanje njezinih pripadnika, to se u određenoj mjeri odražava i na tijek realizacije te ishode projekta.

Konkretno, Radom je analiziran utjecaj multikulturalnosti na projektima. Za analizu postavljene teze fokus je na građevinskim projektima u RH. Prodor stranih kompanija u građevinskom sektoru u RH dovodi i do promjene slike tržišta te sučeljava različite kulture s njihovim strategijama i vizijama realizacije projekata u cjelini.

Stoga je razumijevanje funkcioniranja različitih timova na projektu koji sadrži miješanje kultura važno za uspješno vođenje takvih projekata. Osobito je važno spoznati potencijalne probleme koje proizlaze iz kulturoloških razloga i pravovremeno pripremiti odgovor za smanjenje rizika na projektu.

### 1.1. Definicija predmeta istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je analiza utjecaja prisutnosti različitih kultura i njihovih značajki u upravljanju i realizaciji projekata. Razvojem tehnologija, novih svjetskih tržišta, te razvojem globalnog društva u cjelini uzrokovana je prirodna težnja poslovnih sustava da se kontinuirano razvijaju i izađu ili opstanu na svjetskom tržištu kao globalne kompanije i organizacije. Tako Hill, Charles i Hult (2017) opisujući globalizaciju tržišta, za svrhu poslovanja, ističu kako ona proizvodi brojne mogućnosti za kompanije, bilo da se radi o povećanju prihoda ili pak, s druge strane, o smanjenju troškova proizvodnje proizvodnjom u zemljama s jeftinijom radnom snagom i ostalim inputima, Oni također dodaju kako je ekspanzija kompanija na strana tržišta generalno olakšana povoljnim političkim i ekonomskim trendovima.

U doba digitalizacije poslovnih sustava i tržišta poslovne aktivnosti se ostvaruju u realnom vremenu bilo gdje u svijetu. Tako Eriksen (2014) podsjeća kako je najraširenija metafora za globalizaciju zasnovana na ideji povezivanja i umrežavanju, te dodaje kako su to u prošlosti bili zrakoplov i televizor, a u posljednje vrijeme je to Internet, e-mail pa sve do uporabe engleskog jezika i Microsoftovih softvera kao sredstava transnacionalne komunikacije.

S obzirom da su granice poslovanja za globalne organizacije na određeni način ukinute, nameće se jasna činjenica da se u njima u svakodnevnim poslovnim aktivnostima miješaju različite kulture sa svim svojim značajkama, prednostima i manama.

Kako organizacije svoje ciljeve ostvaruju kroz projekte, istraživanjem se želi utvrditi u kojoj mjeri i na koji način kulturne različitosti utječu na upravljanje i rezultate projekata na globalnoj razini, a time i ciljeva i poslovanja globalnih organizacija. Rozkwitalska i suradnici (2016) u svom radu spominju istraživanja koja dovode u vezu kulturološke razlike između pojedinaca i pozitivne efekte u ishodu poslovanja.

Stoga se želi ukazati na važnost analize i uvažavanja različitih kultura u upravljanju projektima tj. upravljanju projektima u multikulturalnom okruženju. Kultura i njene različitosti nisu pri tome samo zadatak aktivnosti ljudskih potencijala<sup>1</sup> već nešto što svaki menadžer mora uvažavati u svakodnevnim aktivnostima upravljanja projektom, u prvom redu kako bi razumio različite „signale“ unutar zajedničkog, a istovremeno različitog, kulturološkog okruženja u kojem djeluje s ostalim dionicima<sup>2</sup>, te na kraju donosio odluke koje će smanjiti rizike i ostvariti ciljeve projekta.

## 1.2. Ciljevi rada

Osnovni cilj ovog specijalističkog rada je analizirati tezu kako prisutnost različitih kultura na projektu značajno utječe na njegovu realizaciju u pogledu krajnjih ciljeva i dati pozitivne primjere u upravljanju projekata u multikulturalnom okruženju. Glavni je cilj stoga:

**C1: Analizirati povezanost prisutnosti različitih kultura kao okruženja u kojem se projekt realizira i njihova utjecaja na izvedbu i rezultate realizacije projekta.**

Za analizu ove problematike potrebno je razmotriti globalne organizacije i njihove specifičnosti, te njihovo poslovanje u globalnim uvjetima putem projektnog menadžmenta u multikulturalnom okruženju.

---

<sup>1</sup> eng. Human resources – ljudski potencijali, najčešće predstavlja organizacijsku jedinicu unutar poslovne organizacije koja je zadužena za regrutiranje i selekciju zaposlenika, njihovu integraciju, praćenje i razvoj.

<sup>2</sup> eng. Stakeholder – općenito dionik a u kontekstu ovog rada dionik projekta.

Iz tog razloga se želi:

**C2 : Ukazati kako različite kulture na projektu predstavljaju značajan čimbenik u ostvarenju postavljenih ciljeva te se mogu promatrati kao prednost u realizaciji projekta.**

Uvažavanjem i razumijevanjem različitosti kultura na projektu po pitanju navika u ponašanju, komunikaciji, djelovanju u poslovnom okruženju, sukoba, a koristeći prednosti istih prilikom upravljanja projektom moguće je ostvariti bolje rezultate od očekivanih u odnosu na postavljene ciljeve. Sukladno tomu treći cilj specijalističkog rada je:

**C3: Dati smjernice i preporuke u upravljanju projektom u multikulturalnom okruženju.**

Doprinos ovog rada temelji se na ukazivanju važnosti kulture unutar poslovnih organizacija koje su zbog svoje prirode globalne, a posebice na kulturu i njene različitosti kao okruženja u kojem se realizira projekt. Kako su projekti odraz operativnog poslovanja organizacije, tako se može usvojiti postavka da kulturne različitosti i upravljanje njima značajno utječu na poslovanje i razvoj same organizacije.

Upravo u posljednjih nekoliko godina zamjetan je snažan rast i prodor kineskih globalnih kompanija prema zapadnim tržištima, lagano preuzimajući tržišne udjele američkih i europskih kompanija.

Da je tako svjedoči i stanje na projektima u našoj zemlji gdje najveće infrastrukturne projekte realiziraju upravo globalne korporacije (CRBC<sup>3</sup> / Pelješki most; STRABAG<sup>4</sup> / Zračna luka Dubrovnik, Boygues<sup>5</sup> / Zračna luka Zagreb). Neminovno je da i u ovim slučajevima dolazi do miješanja kultura u poslovnim procesima čineći tako raznoliko okruženje u kojem se projekt realizira.

Stoga je važno znati razumjeti, prepoznati razlike i upravljati glavnim značajkama različitih kultura kako bi se rizici sveli na minimum te kako bi se donosile pravovremene i ispravne odluke u realizaciji samog projekta.

---

<sup>3</sup> CRBC-China Road and Bridge Corporation - Kineska građevinska globalna korporacija

<sup>4</sup> STRABAG-austrijski građevinski globalni koncern

<sup>5</sup> Boygues-francuska građevinska globalna korporacija

### 1.3. Pregled sadržaja rada

Specijalistički rad sadrži šest cjelina uključujući uvod i zaključak.

U uvodnom dijelu data je definicija predmeta istraživanja, zatim su definirani teze i ciljevi koji se nastoje ostvariti izradom rada te, pregledni sadržaj rada.

Druga cjelina sadrži prikaz važnosti projektnog menadžmenta u suvremenim globalnim organizacijama. Navode se specifičnosti globalnih organizacija i projektnog menadžmenta.

Treća cjelina prikazuje kulture i kulturne različitosti te njihovih varijabli. Nadalje bavi se učinkovitostima etničkih grupa u realizaciji projekta te specifičnostima rada u multikulturalnim timovima. Također razmatra se utjecaj kulturnih različitosti na realizaciju ciljeva projekta.

Četvrta cjelina se bavi komunikacijom, komunikacijskim modelima u projektnom menadžmentu te sukobima koji nastaju kao i njihovim upravljanjem.

Peta cjelina rada sadrži analize i komparacije poslovnog slučaja utjecaja kulture na izvedbu Projekta A i Projekta B. Izlaže se rasprava s komentarima i analizom rezultata istraživanja projekata te, ograničenja istraživačke metodologije.

Projekt A predstavlja infrastrukturni projekt iz građevinske industrije u kojem su članovi projektnog tima pripadnici različitih kultura, etničkih skupina i kulturoloških krugova. Analiziraju se efekti i rezultati rada u takvom, multikulturalnom, okruženju i utjecaj na ciljeve takvog projekta.

Projekt B također predstavlja infrastrukturni projekt iz građevinske industrije u kojem su članovi projektnog tima pripadnici istog, homogenog kulturološkog i etničkog kruga. I ovdje se analiziraju jednake značajke u pogledu ciljeva i rezultata projekta.

Na kraju specijalističkog rada izvodi se zaključak temeljem polustrukturiranih intervjua provedenih sa sugovornicima koji aktivno participiraju kao dionici promatranih projekata, te posjeduju relevantno i dugogodišnje iskustvo u promatranom području.

Na kraju se navode bibliografski izvori, popis tablica, slika i grafikona te prilozi korišteni u svrhu istraživanja i, na kraju, životopis autora.

## 2. VAŽNOST PROJEKTOG MENADŽMENTA ZA GLOBALNE ORGANIZACIJE

Narednim poglavljem predstavljeni su, analizirani i pobliže pojašnjeni pojmovi i ideje nastanka globalne organizacije i njihova važnost za suvremenu ekonomiju. Navedeni su primjeri nekih poznatih globalnih kompanija i način njihova djelovanja. Pojašnjena je razlika između najčešćih oblika organizacija koja djeluju na svjetskim tržištima poput globalne, internacionalne, multinacionalne ili pak transnacionalne kompanije.

Nadalje, pojašnjen je način na koji spomenute kompanije ostvaruju prisutnost i utjecaj na razvijenim tržištima. Također je dat prikaz globalnog menadžmenta koji se primjenjuje u globalnim organizacijama i projektima.

Globalni projektni menadžment je prikazan sa svojim specifičnostima uzimajući u obzir globalne timove, globalnu komunikaciju, te alate i tehnike suradnje. Globalni projekt kao predmet globalnog projektnog menadžmenta je prikazan kroz više dimenzija.

### 2.1. Globalne organizacije i njihova važnost za suvremenu ekonomiju

Kako bi se bolje sagledale globalne organizacije i njihova važnost spomenut će se povijest nastanka globalizacije kao pojma tj. procesa. Iako je danas teško zamisliti bilo kakvu ozbiljniju raspravu bez spominjanja globalizacije, pojam globalizacije se rijetko koristio, čak i u akademskim krugovima prije kasnih 1980-ih godina. Eriksen (2007) navodi kako se, iako je pojam relativno nov, ideja globalizacije javlja već kod filozofa Hagela (1770-1830) koji predstavlja jednog od prvih teoretičara globalizacije. Hagel nije govorio samo o potrebi povezivanja različitih područja već o nastajanju svijesti o takvim vezama (Eriksen, 2007).

Jedan od glavnih pokretača značajnog rasta međunarodne trgovine u 19 st. bila je industrijska revolucija i izum parobroda (1830), a kasnije i telegraf koji je omogućio prvi put u povijesti prijenos poruke bez fizičkog nositelja.

Puštanjem u funkciju prvog transatlantskog kabela (1886) omogućen je prijenos poruke od New Yorka do Londona za nekoliko minuta, stvarajući pri tome potpuno novu percepciju prostora i udaljenosti.

Daljnijim tehnološkim razvojem, općenito, dolazi i do razvoja oba vida prijenosa - prijenosa podataka i fizičkih objekata, putem radija i zrakoplova koji su razvijeni u 20. stoljeću spominje Eriksen (2007) .

Ovdje bi se, zasigurno, moglo zaključiti kako je bit globalizacije, govoreći u ekonomskom smislu, u povezivanju područja diljem kugle zemaljske uzrokovanih tehnološkim razvojem i rastom organizacija s težnjom stvaranja novih tržišta. Jednostavno rečeno, globalizacija je kretanje poslovnih, industrijskih i profesionalnih aktivnosti ka globalnom tržištu (Harris, 2002).

Kao i svi procesi, i globalizacija se razvijala periodično kroz ere. Fitzgerald (2015) kako je navedeno u radu Warwicka (2017) definira četiri ere s primjerima povijesti kompanija iz pojedinih era.

Tako je prva era globalizacije 1870.-1914. godine u kojoj se uglavnom izgrađuje europsko carstvo pri čemu na međunarodnom tržištu dominiraju poduzeća iz Nizozemske, Francuske, Danske i Britanije. Tijekom ove ere, zbog značajnog razvoja trgovine, razvijeni su oblici infrastrukture koje danas poznajemo, prije svega željeznica u Centralnoj i Srednjoj Americi, Indiji i dijelovima Afrike.

Druga era je trajala od 1914.-1918. godine gdje je zbog I. svjetskog rata došlo do usporavanja razvoja, a što je najviše pogodilo Europu. Pri tome su profitirale SAD koje su postale najvažniji izvor uvoza i međunarodnog financiranja. Valja napomenuti i slom Wall Streeta 1929. godine koji je uzrokovao Veliku depresiju. Ovo je uzrokovalo da pod zaštitom vlade od uvoza automobilska industrija predvođena *General Motorsom* (GM) i *Fordom* izađu na međunarodno tržište i akvizicijama *Opela* u Njemačkoj, *Vauxhalla* u Britaniji te *Holdena* u Australiji spase svoje poslovanje i opstanu. Značajno su profitirale i druge američke kompanije zbog II. Svjetskog rata pri čemu su neke od njih stavile poslovni interes ispred nacionalnog. Tako je, primjerice, *Ford France* nedaleko Pariza proizvodio municiju za Njemačku tijekom ratnih godina (Fitzgerald, 2015 navedeno u Warwick, 2017).

Treća era predstavlja razdoblje hladnog rata 1948.-1980. godine i pod jakim je utjecajem odnosa SAD-a i tadašnjeg Sovjetskog saveza pri čemu ipak dominira američki.

Posebice je to došlo do izražaja u poslije-ratnom razdoblju gdje američki svjetski poredak dominira uz prisutnost i rast trgovinskih kompanija kao što su *Coca Cola*, *Heinz*, *Kellogg's*, *Campbell's Soup* stvarajući pri tome globalne proizvode, ali i šireći američki način života i kulturu. Također *Holiday Inn*, *McDonalds* i *IBM* postaju globalna imena.

Četvrta era, od 1980-ih do današnjih dana, predstavlja doba *Globalnih ekonomija*, kako ih Fitzgerald naziva. Ova era donosi znatno više razvoja nego li prethodne tri s naglaskom na ekspanziju japanskih i korejskih, te prateći proboj kineskih kompanija. Na takav rasplet situacije značajno su utjecali pad Željezne zavjese i Berlinskog zida, navodi isti autor.

Globalizacija, dakle, vremenom stalno evoluirala i poprima nove i više dimenzije, otvarajući nove prilike za unaprjeđenje svjetskog tržišta, komunikaciju, povezivanje i razvoj, te uravnoteženje između razvijenih i nerazvijenih, smanjenje razlika u svakom smislu.

Sukladno tomu, a već iz spomenutog, može se zaključiti kako su nositelji globalizacije i razvoja novih svjetskih tržišta – organizacije i kompanije. One u svom djelovanju imaju značajne potencijale, resurse i potporu, kako političku vrlo često i društvenu.

Kefalas (1992) u svom radu pridaje multinacionalnim korporacijama generalno slijedeće značajke:

- (1) Velike su, obično s prometom koji se mjeri u milijardama;
- (2) Imaju podružnice u mnogim zemljama putem kojih djeluju;
- (3) Djeluju uglavnom u razvijenim zemljama;
- (4) Smatraju se istovremeno i potencijalom i prijetnjom za nacionalnu ekonomiju u kojoj djeluju, radnu snagu države u kojoj djeluju, radnu snagu domaće zemlje, te međunarodni ekonomski poredak;
- (5) Generalno izazivaju nepovjerenje kako u zemljama koje istražuju tako u zemljama u kojima djeluju. (Kefalas, 1992)

Pod pojmom globalne organizacije često se podrazumijevaju korporacije, multinacionalne kompanije, globalne kompanije, ali tu spadaju svakako i NGO<sup>6</sup>, te humanitarne organizacije.

Sukladno prethodno izrečenom, razmotrit će se globalne organizacije i njihova važnost.

---

<sup>6</sup> eng. NGO – Non-governmental organizations, kratica za Nevladinu organizaciju

Kada se govori o globalizaciji, globalnoj ekonomiji često se koristi pojam globalne korporacije, ali isto tako se miješa i s pojmovima internacionalna ili multinacionalna korporacija kao sinonim. Nekada se pod pojmom globalna korporacija koristi „bezdržavna“ korporacija koja posluje diljem kugle zemaljske, na svim kontinentima. Dalje, pod pojmom internacionalna ili multinacionalna podrazumijeva se kompanija koja posluje na jednom ili više nacionalnih tržišta.

Može se, također, govoriti o globalnim kompanijama kao sustavima koji svoje značajne prihode ostvaruju na inozemnom tržištu dok *multinacionalne* ili *internacionalne* kompanije ostvaruju većinu prihoda na domaćim tržištima (Mourdoukoutas, 1999).

Globalne korporacije, prema Mourdoukoutasu (1999), smatraju domaće tržište dijelom regionalnog ili svjetskog tržišta na kojem djeluju regionalnom poslovnom divizijom dok multinacionalne kompanije domaće tržište smatraju posebnim entitetom na kojem djeluju pomoću podružnica. On prikazuje stoga različite modele strategija u djelovanju ove dvije vrste organizacija.

Globalne kompanije djeluju na način da svoj sržni proizvod<sup>7</sup> ili uslugu nude u svakoj regiji na cijelom svjetskom tržištu, a multinacionalne kompanije nude različit i širok spektar proizvoda i usluga putem disperziranog portfelja na svim nacionalnim tržištima.

Gronwald (2017) na primjeru e-trgovine i virtualnog poslovanja, koje danas predstavlja svojevrsnu glavnu struju<sup>8</sup> globalnog poslovanja, radije kategorizira kompanije prema njihovim namjerama i strateškom fokusu nego prema opsegu njihovih operacija.

Tako opisuje razlike između sličnih izraza za kompanije koji se često u praksi koriste u smislu internacionalnog i globalnog poslovanja, a koji zapravo imaju različita značenja.

Gronwald daje pojašnjenja internacionalne, multinacionalne, globalne, transnacionalne kompanije, tako za njega (Gronwald, 2017, str. 53–55):

- a) Internacionalna kompanija nema strana ulaganja (FDI)<sup>9</sup> i ona pruža proizvode i usluge samo u svojoj zemlji to jest, drugim riječima, ona predstavlja uvoznike i izvoznike. One nemaju svoje osoblje, skladišta i prodajne urede u drugim zemljama;

---

<sup>7</sup> eng. core product – sržni proizvod

<sup>8</sup> eng. mainstream – prevladavajući način, glavna struja, u ovom slučaju odnosi se na poslovanje

<sup>9</sup> eng. Foreign Direct Investment – kratica predstavlja i odnosi se na direktne strane investicije



- b) Multinacionalna kompanija prelazi prag stranih ulaganja (FDI). Ulažu direktno u stranu imovinu, neovisno radi li se o ulaganju u stranu marketinšku kampanju, u usluge održavanja objekta na stranom tlu ili pak u postrojenja na stranom tlu;
- c) Globalne kompanije imaju strana ulaganja (FDI) u desecima zemalja, ali imaju jedno jako središte upravljanja smješteno u jednoj zemlji. One se protežu preko cijele kugle zemaljske u nastojanju da izgleda razlike u lokalnim ukusima i preferencijama, utječući tako na lokalna tržišta;
- d) Transnacionalne kompanije imaju strana ulaganja u desecima zemalja, ali pri tome osim globalnog središta upravljanja distribuiraju ovlasti donošenja odluka i lokalnim središtima upravljanja te imaju razvijen sustav aktivnosti Istraživanja i razvoja za različita tržišta.

Galbraith (2000b) spominje kako se udio direktnih stranih ulaganja (FDI) nakon 1985. godine povećao gotovo 600 posto, a to je dva puta više nego stopa porasta svjetske inozemne trgovine što je ujedno i dvostruko povećanje svjetske ekonomije.

Tako primjerice, prema Dunning i Lundan (2008), 1980. godine udio stranih ulaganja u razmjeru 94% bio je raspodijeljen između 12 najrazvijenijih zemalja svijeta, od čega je čak 73% otpadalo na tzv. „vodeću četvorku“ – SAD, Veliku Britaniju, tada Zapadnu Njemačku te Nizozemsku.

Ako se promatra tržište i način poslovanja kompanije može se razmišljati kako ostvariti i biti prisutan u tržišnoj utakmici te kako se ponašati iz perspektive kompanije. Najčešće se zaključuje kako je najbolje biti što jednostavniji te primijeniti princip „*Keep it simple in the complex world*“ (Galbraith, 2000b).

Galbraith (2000) navodi primjer male kompanije *Lykes Brothers* koja ima samo jedan proizvod – sok od naranče – i kojeg prodaju privatnim kupcima, a koji dalje upravljaju proizvodom kroz složen sustav distribucije i marketinga. U tom slučaju tvrtki *Lykes Brothers* nije potreban znatan broj menadžera niti kompleksna organizacija kao što to, primjerice, ima *Intel* tvrdi isti autor.

S druge strane zrakoplovna kompanija *Boeing* ne može imati jednostavnu organizaciju niti poslovati jednostavno, jer je po prirodi poslovanja i vezanih aktivnosti kompleksna (nabava, proizvodnja, usklađenje različitih poslovnih sustava koji sudjeluju u izradi i razvoju zrakoplova, i sl.).

McKern (2003) spominje više aspekata važnosti kompanija. Prvi aspekt, kako djelovati u uvjetima rastuće ekonomije i razvijati se, krije se u potrebi kompleksnog poslovnog sustava, a to je globalna kompanija, te u tome i jeste njena važnost.

To jest da svojom veličinom i kompleksnošću prihvaća izazov razvoja sa svim rizicima te odgovora i aktivno igra ulogu u kompleksnoj globalnoj „utakmici“ natječući se s jednako tako dizajniranom konkurencijom.

Drugi aspekt u kojem se može promatrati važnost globalnih organizacija (kompanija), prema njemu, jest transfer znanja i inovacija na sve geografske lokacije na kojem, u sklopu svjetskog tržišta, one djeluju. Organizacije taj transfer čine kroz svoju mrežu djelovanja unutar tržišta na svim geografskim lokacijama gdje su i same prisutne te dodaje kako izlaskom na globalno tržište, kompanije imaju mogućnost uživanja znanja različitih kultura, generacija, spremanja i značajnog razvoja relevantnog znanja na tržištima s različitim potrebama i karakteristikama (McKern, 2003).

Takva znanja, iz raznih područja djelovanja kompanije se akumuliraju, razvijaju se i prenose unutar sustava. Kako je sustav globalan, takav prijenos se ostvaruje i između svih geografskih lokacija na kojem isti djeluje.

Kako bi se ispunila spomenuta svrha potrebno je znanjem upravljati, a što je najčešće na odluci Vrhovnog menadžmenta, kako nove spoznaje ne bi ostale samo u rukama regionalnih menadžera (Kluge, Stein i Licht, 2001).

Treći aspekt u kojem se može promatrati globalnu kompaniju jest, govori McKern, taj da ona kreira i utječe na razvoj društvenih prilika na geografskim položajima gdje djeluje putem tržišta. Često se može čuti kako su globalne kompanije produljene ruke moćnih vlada te da svojim djelovanjem pretvaraju postojeći svjetski poredak u novi.

Iako glavna razlika između globalne i multinacionalne korporacije leži u načinu kako one operativno djeluju te veličini njihove značajke su slične te upućuju na njihovu važnost u kreiranju novog poretka tj. društva.

Zapravo multinacionalne kompanije evoluiraju putem međunarodnog poslovanja do globalne kompanije kroz faze.

U prvoj fazi međunarodnog poslovanja, govori Kefalas, dolazi do razmjene dobara što predstavlja međunarodnu trgovinu. U drugoj fazi, javlja se *portfolio* ulaganje, gdje dolazi do razmjene fizičke korporativne imovine za kapitalnu imovinu druge korporacije. Treća faza predstavlja kompletnu akviziciju kompanije od interesa ili uspostavom proizvodnje upravljane od strane interesne kompanije u više od jedne strane zemlje (direktna strana ulaganja). Vrhunac razvoja međunarodnog poslovanja očituje se u nastanku globalne kompanije koja u sebi sadrži sve prethodne poslovne aktivnosti (Kefalas, 1992).

Nadalje, kada se govori o multinacionalnim kompanijama, Ghosh ističe da njihova ulaganja imaju kratkoročni pozitivan utjecaj na ekonomski rast što prati i rast udjela kapitala kojeg kompanije kontroliraju. S druge pak strane, dugoročni utjecaj, na period od približno 20 godina, prisutnosti takvih kompanija na ciljanom tržištu pokazao se negativnim jer one ostvaruju penetraciju u strukturne značajke zemalja domaćina, ostvarujući niže stope rasta dohotka po stanovnika kao i ukupnog dohotka (Ghosh, 1984).

Iako se pojam multinacionalna i globalna kompanija često poistovjećuju, potrebno je napraviti distinkciju jer multinacionalne kompanije često djeluju na tržištima uz međusobni dogovor zemalja porijekla te imaju manji utjecaj od globalnih kompanija.

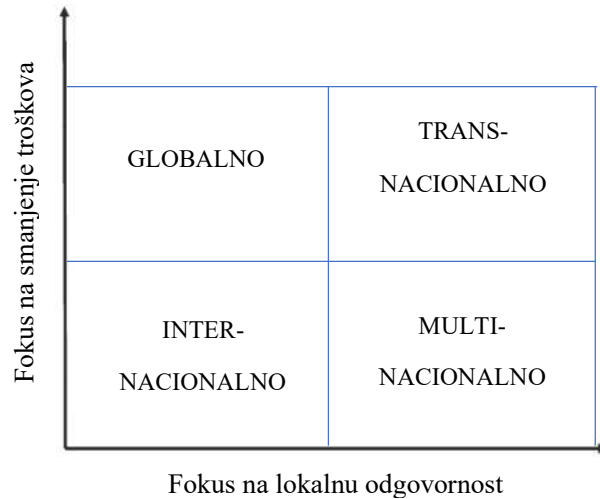
Kako se organizacije ponašaju u svom poslovanju s obzirom na karakter te u odnosu na troškove i odgovornost prema lokalnom tržištu prikazano je na slici 1, prema Charlesu Hillu (Gronwald, 2017).

Globalne organizacije, prema Petingeru, imaju globalni utjecaj sa svojim setom standarda u svojim proizvodima i isporučenoj usluzi na razvijenim tržištima, te ih mogu nametnuti i drugdje (Pettinger, 2002)

Kada se govori o samim globalnim kompanijama, postoje razne podjele i rangiranja istih, koje se odnose na „globalne korporacije“ i „globalne brendove“ kao što su Fortune Global 500, Forbes Global 2000, Industrial Week's World's 1000 najvećih proizvođača i slično (Mikler, 2013b).

Važno je stoga, prema Mikleru (2013), razumjeti pojmove i determinaciju globalne kompanije s obzirom da se prisutnost međunarodnog poslovanja često shvaća ili kao spasitelj ili kako izrabljivač ekonomske nerazvijenosti i institucionalnih razlika.

Slika 1 Internacionalne poslovne strategije prema Charlesu Hillu



Izvor: Gronwald, K.-D. (2017) *Global Communication and Collaboration*. Berlin: Springer

Sukladno spomenutom, isto tako, prema Pettingeru (2002), organizacije dominiraju svijetom i one su često nazivane „globalne organizacije osovine“. To je iz razloga jer one istupaju iz „osi“ svoga lanca operativnosti tamo gdje to nalaze od svog interesa.

## 2.2. Specifičnosti globalnih organizacija

Mourdoukoutas (1999) u opisu vizije globalne korporacije kao nusprodukta globalne ekonomije, navodi kako globalna korporacija mora predvidjeti cijeli set sržnih vrijednosti i misiju koje će biti prihvatljiva širom svijeta. Također obrazlaže kako te vrijednosti trebaju biti zasnovane na Aristotelovom etičkom kodeksu - mudrosti, hrabrosti, samokontroli i pravednosti.

Pettinger (2002) pojašnjavajući što su globalne organizacije navodi kako one imaju globalnu prisutnost, globalni utjecaj, globalni oligopol, globalni pristup, globalni utjecaj na razvijeni svijet, a organizacija je globalna ako je prisutna ili ima utjecaj u mnogim zemljama.

Ujedinjeni narodi, organizacija osnovana 1945. godine, danas broji 193 zemlje članice. Globalne organizacije kako bi se smatrale takvima trebale bi biti prisutne u svim tim zemljama.

Globalna prisutnost je karakteristika samo nekih od organizacija koje su prisutne u svim ili gotovo svim zemljama svijeta, poput Coca Cole, iako njezini proizvodi nisu dostupni za polovinu zemaljske populacije. Isti slučaj je s Microsoftom koji je prisutan u trans-vladinim organizacijama poput UN-a i NATO-a te inženjerskom kompanijom ABB ili SmithKlineGlaxo čiji su farmaceutski proizvodi dostupni u većini zemalja svijeta.

Globalni utjecaj organizacije postižu kroz uspostavu kvalitete proizvoda i usluga na razvijenim tržištima te ih isto tako mogu nametnuti i na ostalim tržištima. Prema Pettingeru, neke organizacije na način da proizvode i usluge kvalitetom prilagođavaju različitim standardima ovisno o prirodi, lokaciji i zahtjevima lokalnog tržišta. Neke to rade proizvodima i uslugama izrađenim prema univerzalnim standardima te variraju cijenom na tržištima dok neke nude proizvode i usluge pod različitim imenom ovisno o lokaciji i sektoru (primjer Volkswagen i njegovi *brendovi*<sup>10</sup> Seat i Skoda).

Globalni oligopol nastaje zbog prisustva više organizacija s globalnim obilježjima koje postavljaju cijeli niz globalnih vrijednosti, standarda, kvalitete i cijena za pojedina svjetska tržišta. Primjer ovakvog globalnog oligopola može se naći u uslugama avioprijevoza gdje je tržište proizvoda zrakoplova podijeljeno između Boeinga i Airbusa, zatim tržište informacijskih tehnoloških sustava gdje sve uglavnom treba biti kompatibilno s IBM-om i Microsoftom ili pak na tržištu nafte i benzina gdje na globalnoj razini dominiraju Esso, BP, Elf, Shell i Aramco, naglašava Pettinger.

Globalni pristup obilježava organizacije koje imaju sve prethodno navedeno te imaju pristup svugdje i imaju proizvode i usluge koje su tražene bilo iz razloga jer su kvalitetne, poznate ili postoji percepcija i vjerovanje kako su visokokvalitetne i visokovrijedne. Pettinger (2002) navodi primjer McDonaldsa koji je prisutan u preko 130 zemalja.

Isto tako podsjeća kako je KPMG, konzultantska kompanija iz Velike Britanije, prisutna u 156 zemalja, dok američka konzultantska tvrtka McKinsey&Co djeluje u 133 zemlje.

Osim navedenih organizacija, globalni pristup imaju i organizacije koje su po određenju neprofitabilne poput Crvenog Križa, Katoličke crkve, Liječnici bez granica te tijela UN poput UNICEF-a. Ove organizacije imaju posebne agende i ustroj.

---

<sup>10</sup> eng. brand – robna marka, prepoznatljiva oznaka ili ime nekog proizvoda koje često podrazumijeva i kvalitetu

Nadalje, Pettinger podsjeća kako među organizacije koje mogu ići svuda spadaju novinske i medijske kompanije poput BBC-a, CNN-a i NewsCorpa-a.

Globalne organizacije ostvaruju i dominaciju nad razvijenim svijetom. Ove organizacije imaju neodoljiv utjecaj i prisutnost na „tržišnu os“ SAD-a, UE-a i Japana. Takve organizacije postavljaju cijene, kvalitetu i veličinu kapitalnih roba i usluga, zatim razinu investiranja, standarde učinkovitosti cijele organizacije, kvalitetu života zaposlenika i odnosa među zaposlenicima, te razine strateškog i operativnog menadžmenta. Ove organizacije se još nazivaju „osovinske globalne organizacije“, ali ukoliko osjete da je u njihovu interesu isto tako mogu djelovati i izvan navedene tržišne osi, posebno u uvjetima kada mogu osigurati bolji opskrbeni lanac, proizvodnju, distribuciju ili zbrinjavanje otpadnih voda na teret trećih zemalja. (Pettinger, 2002, str. 7–11)

Strategija je također specifična kod globalnih organizacija. Konkurentna strategija se kod globalnih korporacija mora bazirati na razvoju poduzetničkih mreža koje integriraju tehničke i marketinške komponente tržišta za iskorištenje poslovnih prilika.

Sukladno tome, manje naglaska treba staviti na klasične strategije koje se primjenjuju uobičajeno na tržištu, a koje se fokusiraju na operativnu učinkovitost, marginalnu diferencijaciju proizvoda ili ekspanziju u cilju osvajanja tržišnih niša.

Koordinacijska struktura, kao podrška poduzetničkoj konkurentnoj strategiji kod globalnih sustava je mreža koja predstavlja lanac neovisnih poduzetnika grupiranih u zajedničke timove i divizije dijeleći zajedno i rizike i dobiti u partnerstvu.

U jezgri takve mreže nalazi se ured podrške<sup>11</sup>, nekada zvano Sjedište<sup>12</sup> kojem je zadatak izraditi viziju poduzeća, uspostavljati komunikacijske kanale i poticaje koji drže na okupu članove tima te definirati globalne ciljeve djelovanja. Na periferiji takve mreže nalaze se vanjske jedinice koje uspostavljaju vlastite ciljeve, dodjeljuju ovlasti svojim članovima, te uspostavljaju vlastite komunikacijske kanale i poticajne strukture.

Takva dvorazinska struktura je istovremeno decentralizirana i centralizirana. Odnosno, decentralizirana je između mrežnih jedinica, a centralizirana unutar svake jedinice.

---

<sup>11</sup> eng. Support office

<sup>12</sup> eng. Headquarters

Komunikacija u globalnoj korporaciji sastoji se od čvrste komponente koju predstavljaju tehnologije poput Intranet mreža, fax opreme, videokonferencijske opreme te softverske komponente koja se očituje u rotacijama radnih mjesta, globalnim timovima i globalnim konferencijama koje omogućavaju članovima timova dijeljenje i recikliranje informacija.

Stoga Mourdoukoutas (1999) navodi kako su komunikacije kod globalnih korporacija decentralizirane, jer svi članovi mreže dijele iste informacije međusobno i mogu komunicirati direktno između sebe.

Poticaji prema Mourdoukoutasu u prethodno spomenutoj dvorazinskoj strukturi upravljanja globalnih korporacija su novčani i nenovčani, a ovise o razini u kojoj se primjenjuju i dijele se u dvije kategorije. Prvi su poticaji Ureda za podršku koji su određeni na način da se odnose na usklađivanje interesa menadžmenta svake jedinice u mreži i cijele korporacije. Drugi su poticaji jedinice mreže zasebni koji usklađuju interese svakog člana jedinice mreže i ukupne interese same jedinice mreže u cjelini. (Mourdoukoutas, 1999, str. 43–45)

Prethodno navedeno, slikovito se može prikazati kao na slici 2 koja prikazuje osnove razlike globalne korporacije u odnosu na multinacionalnu kompaniju koja posluje izvan granica matične zemlje poslovnog nastanka.

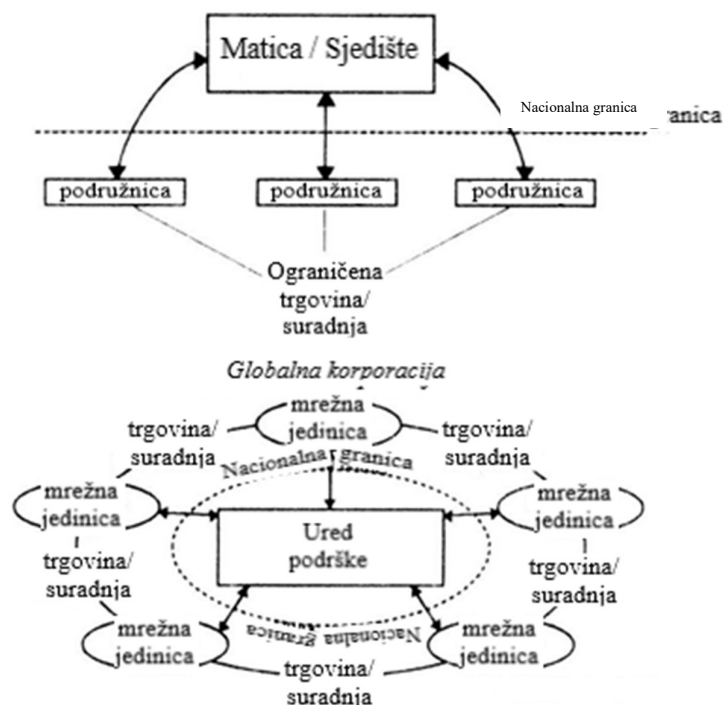
Mnoštvo kompanija mora djelovati u skladu s vrlo zahtjevnim globalnim klijentima. Stoga one moraju biti višedimenzionalno organizirane. Galbraith (2000a, str. 213–215) navodi kako se kompanije u najmanju ruku susreću s potpunom složenošću u svom poslovanju na globalnom tržištu koja se očituje u simultanom upravljanju funkcijama, zemljopisnim područjima, linijama proizvoda, kupcima i rješenjima.

Svaki klijent na globalnoj razini ima različite prohtjeve i djelovanje kompanije stoga zahtijeva različite kombinacije usluge, poslovnih centara i poslovnih jedinica kako bi stvorile konkurentnu ulogu i novu vrijednost proizvoda za kupce.

Kompanije prema Galbraithu (2000) koje primjerice pružaju profesionalne usluge, moraju se organizirati oko kupca. Kako je globalno tržište vrlo različito u pogledu zahtjeva i istovremeno dinamično, kompanije moraju biti sposobne brzo konfigurirati i rekonfigurirati timove oko klijenta. Razlog tome je što klijenti na globalnoj razini ne zahtijevaju samo određeni proizvod već i kompletna rješenja.

Pettinger (2002) pak zaključuje kako organizacija koja postavlja ili transformira bilo koji dio prakse ili aktivnosti ima globalan utjecaj, a to se može proširiti na upravljačke principe i prakse, oglašavanje, konzultantske usluge, razvoj i komercijalizaciju Web usluga.

Slika 2. Prikaz organizacije multinacionalne kompanije prema globalnoj korporaciji



Izvor: Mourdoukoutas, P. (1999) *The Global Corporation: The Decolonization of International Business*. Westport, CT: Quorum Books.

Pretpostavke koje čine globalnu organizaciju su stoga (Pettinger, 2002, str. 11–12):

- a) veličina, opseg i razmjor resursa koji omogućavaju uspostavu aktivnosti bilo gdje u svijetu;
- b) prepoznavanje cjelokupnog opsega kolektivnih i individualnih odgovornosti koje takve sposobnosti nose sa sobom;
- c) sposobnost razmišljanja globalno;
- d) sposobnost i spremnost na razvoj i uspostavu globalnog kompleta vrijednosti i
- e) sposobnost i spremnost razumjeti, i zadovoljiti zahtjeve i očekivanja u bilo kojem dijelu svijeta u kojem to poslovanje traži.



Mikler (2013) spominje kako globalne kompanije, time i organizacije, dominiraju svijetom te podsjeća kako su oni koji su najčešće napadali državu smatrali da je tržište to koje treba biti glavno zazivajući slobodno tržište i liberalizaciju svjetske trgovine. Kao „otac liberalizma“ u tom smislu smatra se Adam Smith koji je među prvima pozivao na uspostavu „nevidljive“ ruke, alegorijski, koja bi upravljala i utjecala na takvo tržište. No iako alegorijski, na kraju je ta „ruka“ postala prihvaćena kao stvarnost i neizbježnost.

Ono što je potrebno primijetiti u globalnim ekonomskim relacijama jest da je globalna ekonomija, na svjetskoj razini dakle, visoko koncentrirana i oligopolistička, tvrdi Mikler te dodaje kako su glavni svjetski industrijski sektori kontrolirani uglavnom od strane pet multinacionalnih korporacija (MNC), od čega jedna drži 28% s godišnjom prodajom na globalnoj razini od 40% (Harrod 2006: 25; Fuchs 2007 u Mikler, 2013a).

To je važno usvojiti jer se na prvi spomen globalnog, kako u smislu tržišta tako i u smislu organizacija, može pogrešno zaključiti da je to veliki prostor s mnoštvom „igrača“.

Kada se pogledaju prihodi globalnih kompanija, lako se može zaključiti kako su mnoge od njih veće i od velike većine država, time i moćnije. Globalne kompanije su ogromni konglomerati koji pokreću ne samo nacionalnu ekonomiju već i svjetsku, tvrdi Mikler. (Mikler, 2013a)

Kompanije, navodi Voss (2013), mogu globalizirati svoje poslovanje na različite načine, a najučestaliji i najvidljiviji je kroz direktna ulaganja.

Voss tvrdi kako se direktna strana ulaganja (FDI) kao takva klasificiraju, za razliku od *portfolio*<sup>13</sup> investiranja, ukoliko investicijska kompanija drži dugoročno 10 %-tne ili više kamate to jest prinose na uloženu imovinu. Ono što specificira ovakav način globalnog poslovanja jest prema njemu, da se ovim strane investicije ulaskom na domaćinsko tržište obvezuju na jake, stabilne i dugoročne aktivnosti na tom istom tržištu.

To pak osigurava kontrolu stranih operacija i strategija na domaćinskom tržištu, kao na primjer, primijenjenih tehnologija i vrste poslovnih aktivnosti, navodi Voss (2013).

Callaghan i Vivoda (2013) ističu kako su globalne organizacije specifične i po tome što utječu na stvaranje pravila i nacionalne regulative.

---

<sup>13</sup> eng. portfolio – hrv. portfelj, skup financijskih sredstava koje neki pojedinac ili kompanija posjeduje, može biti sastavljena od različitih financijskih instrumenata

Regulativa je nužna kako bi se spriječili kaos i nered i upućuje na prihvatljivo ponašanje. Jednako kako pojedinac poštujući pravila koristi vlastito tijelo i energiju u optimalnom smislu, a isto se odnosi na društveni red. Ukoliko zajednica i organizacija trebaju normalno funkcionirati, prema njihovu mišljenju, članovi moraju poštovati društvena pravila koja za svrhu imaju koristi za društvo u cjelini. Tako država, primjerice, za svrhovito i zdravo društvo, postavlja svoju regulativu vrlo širokog spektra. Tu spadaju porezi, pravila upravljanja ekonomijom zakon i red, zdravstvo, itd. Ipak država ne stvara sama regulativu samu po sebi, već na temelju ulaza raznih aktera, a jedni od njih su i globalne organizacije odnosno kompanije. One zapravo utječu na donošenje odluka kod uspostave nacionalne regulative, prema O'Callaghan i Vivoda (2013).

### 2.3. Specifičnosti globalnog projektnog menadžmenta

Opisujući organizacije u prošlosti, autori Omazić i Baljkas (2005) ističu kako su one u Hrvatskoj tako i globalno, prilikom poslovanja primjenjivale načelo centralnog upravljanja poslovnim procesima. U tome se podrazumijevalo centralno donošenje odluke temeljem informacija koje su kolale bez jasnog odredišta i konkretnog sadržaja, zatim mnoštva formaliziranih procedura koje su činile sustav tromim, a time i složenim. Kako je nekada u ekonomiji poslovanje bilo izloženo rijetkim promjenama, tako su i tromi sustavi svojim klasičnim djelovanjem mogli odgovoriti na pobude. Međutim danas se promjene događaju stalno i trajno, u nekim industrijama i u nanosekundama<sup>14</sup>, te je pravodoban prihvati i obrada informacije presudna za donošenje ispravnih poslovnih odluka.

Kako je organizacija kombinacija stabilnosti i kaosa uz uvažavanje komponente vremena, načela projektnog menadžmenta omogućavaju kontinuiranu prilagodbu stanju na tržištu smanjujući troškove poslovanja i brz i odgovarajući način reagiranja na trendove i izazove tržišta navode autori Omazić i Baljkas, (2005).

Govoreći o projektima i projektnom menadžmentu, u Hrvatskoj se, prema njima, najčešće ovi pojmovi vezuju za infrastrukturne projekte koji su doživjeli ekspanziju u posljednjih 20-ak godina. Nadalje, najčešće se stoga pod pojmom projektnog menadžmenta u Hrvatskoj podrazumijeva operativni projektni menadžment kao nešto prolazno, ali ne i strateški projektni menadžment kao trajna inicijativa u organizaciji i poslovanju.

---

<sup>14</sup> Nanosekunda – milijarditi dio sekunde

Iako se na prvi spomen projektnog menadžmenta često pomisli na izradu i razvoj planova i budžeta za realizaciju, radi se zapravo o mnogo širem pojmu. Ovo je samo manji dio, a onaj veći sastoji se u odabiru i okupljanju ljudi s ciljem rješavanja problema i iskorištavanju ukazanih prilika. Pri tome se, naravno, skupljaju informacije i upravlja kvalitetom, vremenom, novcem i troškovima, ali se sve to radi sa svrhom – a to je donošenje ispravnih odluka, navodi Kemp (2004).

Bitna obilježja kroz koja je potrebno promatrati projekt, jesu, kako ih navode Omazić i Baljkas (2005):

- a) Projekt je privremenog karaktera to jest karakterizira se kao privremeni pothvat;
- b) Projekt kao rezultat daje jedinstveni proizvod ili uslugu;
- c) Kvaliteta ima ključan utjecaj na uspjeh Projekta;
- d) Projekt je transformacijski proces;
- e) Projekt je multi-kulturalna poveznica.

Konačno, isti autori ističu kako projekt, kao multikulturalna poveznica jest rezultat globalizacije koja je uzrokovala povezivanje različitih kultura kroz poslovne pothvate u vidu internacionalnih projekata (Omazić i Baljkas, 2005, str. 34–41).

Tako Richman (2002) daje pojašnjenje kako je projekt privremen i jedinstven poduhvat pa stoga i projektni rad ima jednaka obilježja. Pojedininim projektom upravljaju voditelji projekata. Ovdje resursi nisu na raspolaganju projektu na trajnoj osnovi već su dodijeljeni kao podrška projektnom menadžmentu, dok odgovornost za odobrene ciljeve snosi pak voditelj projekta u cjelini.

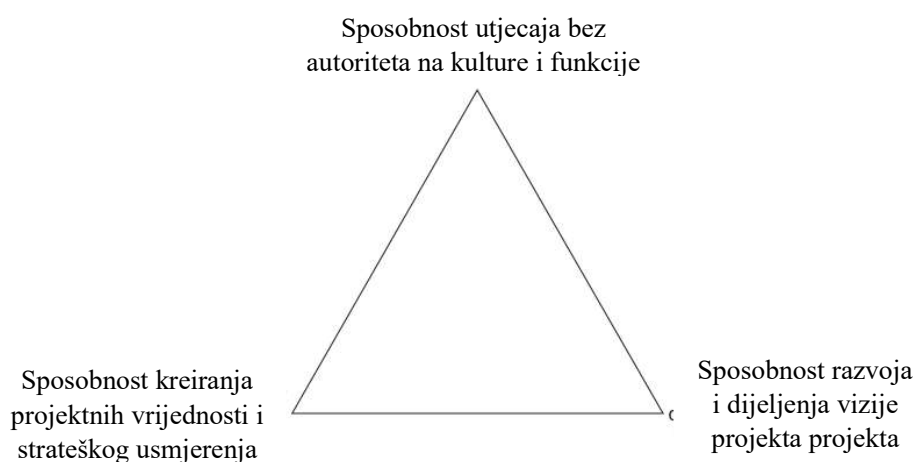
Globalni projekt, pojašnjava Binder (2009), predstavlja projekt baziran na nekoliko različitih zemalja diljem svijeta, dakle geografski raspršen. Na globalnim projektima mnogobrojni ljudski resursi i timovi raspršeni po geografskim lokacijama, u različitim zemljama, rade na istom projektu u isto vrijeme.

Globalni projekti, dakle, prema Binderu, sadrže više dimenzija, a uključuju različite kulture i organizacije koje djeluju u različitim vremenskim zonama i koji se služe različitim materinjim jezicima (Binder, 2009).

Uspješnost globalnog projekta, dakako, ovisi o vodstvu. Ono predstavlja izazov te se za ulogu voditelja takvih projekata, koji u sebi sadrže osobine lidera, izabiru pojedinci s posebnim kompetencijama. Izazov vođenja globalnog projekta definira se kroz tri teme: strateškog projektnog menadžmenta, učinkovitost zbog kulturnih različitosti i vodstva projekta, prema Moran i Youngdahlu (2008).

Youngdahl i Moran tako navode model trokuta kako bi definirali područje kompetencija za vođenje globalnog projekta, a što se može vidjeti na slici 3.

Slika 3 Youngdahl-Moranov model



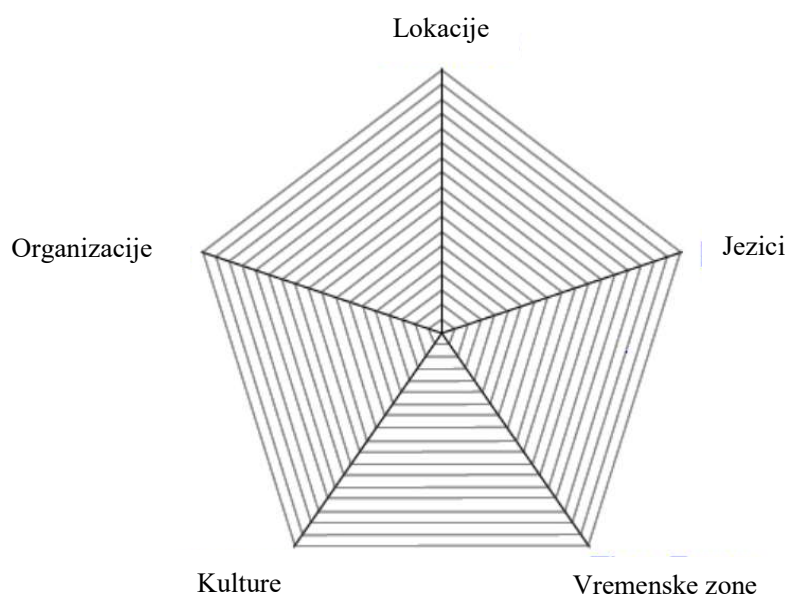
Izvor: Moran, R. T. i Youngdahl, W. E. (2008) *Leading global projects*. 1. izdanje, Oxford: Elsevier.

Sve dok se, prema njima, kompetencije nalaze unutar modela, to jest trokuta uspjeh projekta je vjerojatan. Ukoliko kompetencije nisu unutar navedenog trokutastog područja tada moraju biti naučene i usvojene ili će projekt neizbježno doživjeti neuspjeh (Moran i Youngdahl, 2008).

Aaltonen, Jaakko i Tuomas (2008) pojašnjavaju kako globalni projekti, osim tehničkih, sadrže brojne druge rizike, poput društvenih, političkih i kulturnih od strane različitih aktera koji imaju različite strategije, ciljeve i interese. Prema njima prisutnost višestrukog, često sukobljavajućeg, institucionalnog okruženja, predstavlja izazov u upravljanju interesnim skupinama na globalnim projektima.

Binder (2009) slikovito prikazuje dimenzije globalnog projekta koje pridonose uspjehu tima i kvalitete projektnih rezultata (slika 4.) zaključujući kako multikulturalni timovi povećavaju razinu inovacije projekta.

Slika 4. Dimenzije globalnog projekta



*Izvor:* Binder, J. (2009) *'The global project management framework: communication, collaboration, and management across borders'*. Prezentirano na PMI® Global Congress 2009—EMEA, Amsterdam, North Holland, The Netherlands. 20. svibnja 2009, Newtown Square: PA: Project Management Institute.

Tako članovi tima donose sa sobom nove načine razmišljanja i ideje te imaju pristupe različitim resursima i znanjima, a mogu donijeti i potpuno nove procese te obogatiti realizaciju projekta na globalnoj razini.

Kako bi se primijenile pozitivne i ispravne prakse u globalnom projektnom menadžmentu razne studije i priručnici, kao rezultat istraživanja iz ovog područja, definirali su okvir (eng. Framework) dobrih praksi u globalnom projektnom menadžmentu.

Binder (2009) navodi kako se mogu analizirati specifičnosti globalnog projektnog menadžmenta kroz pet kategorija: globalni timovi, globalne komunikacije, globalne organizacije, alati suradnje i tehnike suradnje.

Globalni timovi i njihovo postojanje uzrokuje miješanje raznih kultura, izvan granica domicilne organizacije, a što sa sobom donosi prednosti poput novih ideja u rješavanju nastalih situacija, ali i nedostatke kao što su npr. nerazumijevanje i sukobljavajuće situacije. Stoga voditelj projekta pred sobom ima zadaću prilagoditi svoj način vođenja projekta, komunikacije, ali i pristup različitim kulturama kako bi kod svih članova tima stvorio obvezu jednakovrijednog sudjelovanja u realizaciji projekta.

Globalne komunikacije, spominje Binder, uvjetuju da voditelji projekta većinu vremena provode komunicirajući. Susreću se s raznim govornim područjima, raznim vremenskim zonama, različitom razinom poznavanja svjetski priznatih jezika. Sve to čini globalni projekt specifičnim u pogledu komunikacije, a time i izazovnim. S toga su i tehnike komuniciranja orijentirane na stvarno vrijeme, vrlo često *on-line* sastancima ili video konferencijama povezujući geografske cjeline i članove u projekt dajući mu i na taj način globalnost.

Globalna organizacija, prema Binderu, također je podrška globalnom projektu, posebice u području ljudskih resursa gdje Voditelji ljudskih resursa imaju zadatak utvrditi koji elementi utječu na motivaciju međunarodne radne snage, te način nagrađivanja različite radne snage, uzimajući u obzir emocionalnu inteligenciju, ravnotežu između privatnog i poslovnog.

Kada se govori o alatima i tehnikama suradnje, Binder pojašnjava kako su oni uvjetovani raspršenošću globalnih projekata diljem geografskih položaja, a u njih su značajno uključene različite kulture i tipovi ljudi.

Stoga, globalni projekti zahtijevaju specifične alate i tehnike suradnje između takvih različitosti. U primjeni su najčešće jednostavni alati poput telefona, e-maila, ali i složeniji sustavi poput video konferencija.

Binder (2009), stoga, na kraju zaključuje kako voditelji globalnih projekata moraju biti spremni susresti se s miješanjem kultura i kulturnim različitostima, različitim vremenskim zonama, mnogobrojnim jezicima te suradnjom na različitim geografskim lokacijama.

Youngdahl i Moran navode primjer Guusa Hiddinka<sup>15</sup> kao izvrsnog vođe globalnog projekta. Guus Hiddink, vodeći nacionalni nogometni tim Južne Koreje, je osvojio četvrto mjesto na Svjetskom nogometnom prvenstvu 2002. godine iako Južna Koreja do tada, još od 1954. godine, nije zabilježila nijednu pobjedu na svjetskim prvenstvima.

---

<sup>15</sup> Guus Hiddink – Nizozemski nogometni trener i menadžer

Hiddink je, pojašnjava autor, primijetio kako, mladi igrači kulturološki imaju podređen položaj u timu te da sve njihove aktivnosti moraju biti podređene starijim igračima, uključujući i aktivnosti tijekom igre. Također je utvrdio nedostatak komunikacije između starijih i mlađih igrača, te činjenicu kako su mlađi igrači preuzimali odgovornost i za pogreške starijih. Kako bi tome doskočio, zaobišao je korejske kulturne norme stare stotinama, možda i tisućama godina, te izjednačio položaj starijih i mlađih igrača prema statusu i prema odgovornosti te ih je time motivirao na zajedništvo. Rezultat je bio nastup Južne Koreje u polufinalu Svjetskog prvenstva što je predstavljalo povijesni uspjeh, ističu Moran i Youngdahl (2008).

### 3. VAŽNOST KULTURE I KULTURNE RAZLIČITOSTI U IZVEDBI PROJEKTA

Narednim poglavljem se govori o pojmovima kulture te njezinoj važnosti. Razni autori različito definiraju kulturu. Analizirane su i pojašnjenje kulturne vrijednosti i kulturne varijable. Nadalje, razmatrane su različite etničke grupe i timovi te njihov utjecaj na shvaćanje poslovnog djelovanja i odnosa prema poslu i zadacima. Kao rezultat miješanja kultura javlja se potreba za sastavljanjem multikulturalnih i multietničkih timova. Njihovo djelovanje i specifičnosti također su analizirane. Sukladno pojavi različitih kultura i timova, analiziran je utjecaj kulturnih različitosti na realizaciju i ciljeve projekta.

#### 3.1. Kultura i ključna obilježja kulture u kontekstu suvremene ekonomije

Na prvi spomen kulture javljaju se brojne asocijacije. Kultura je... Umjetnost? Običaji? Hrana? Vrijednosti? Stavovi? Jezik? Humor? Glazba? Književnost?

Kao što se može i očekivati mnoge su definicije kulture prema raznim autorima. Tomalin i Hurn (2013) navode neke pozivajući se na razne autore i spominju:

*Kultura je proizvod čovjeka, potvrđen, konvencionalan... Omogućava ljudima da misle i spoznaju sebe same, te se suoče s drugima.*

*Dijeljeni sustav značenja diktira na što obraćamo pažnju, kako se ponašamo i što vrednujemo.*

*Svaki kulturni svijet operira prema svojoj unutarnjoj dinamici, svojim vlastitim principima i svojim vlastitim zakonima - pisanim i nepisanim. Čak su i vrijeme i svemir jedinstveni svakoj kulturi. Postoje, međutim, zajedničke niti koje se provlače kroz sve kulture.*

McKeon (1971) navodi kako se kulture mogu opisati u smislu povijesno dobivenih uzoraka i društveno vrednovanih navika za koje se podaci i izvori mogu naći u svim ljudskim aktivnostima i funkcijama uključujući političke institucije i zakonska pravila, izvedbu i utjecaj fine umjetnosti, vjerskim obredima i dogmama te svim oblicima intelektualnog istraživanja i nagađanja. Naglašava da politički problemi, prošireni s nacionalnih do svjetskih razmjera također uključuju takve podatke.



McKeon nadalje kaže kako je kulturno naslijeđe naposljetku definirano obrascima koji rezultiraju inovacijama u djelovanju, mislima ili izrazima pojedinaca koji se bave društvenim, gospodarskim, estetskim, etičkim, filozofskim ili znanstvenim problemima.

Stavljajući kulturu u kontekst globalizacije, Hugh navodi kako se može zamijetiti da je zabilježen značajan porast globalnih kretanja kulturnih dobara u oba smisla – po udaljenosti kao i po volumenu. Vrlo lako se to može primijetiti ukoliko se samo analizira sadržaj prikazivanja na televiziji ili u kinima. Vrlo važnu komponentu u porastu protoka kulture na globalnoj razini imaju širenje i razvoj informacijskih i telekomunikacijskih tehnologija koje su ovisile o značajnom povećanju privatnog vlasništva nad komunikacijskim hardverom<sup>16</sup> (Hugh, 2004).

Basanez (2016) kaže ako se analizira kultura kroz povijest, vrijednosti su građevinski blokovi kulture koji mogu biti proučavani iz normativne i deskriptivne perspektive. Autor podsjeća kako su filozofske diskusije o vrijednostima kao normama prisutne i traju od antičkih vremena, te dodaje ako su religije i filozofi proizveli mnoge normativne liste vrijednosti koje su usmjeravale moralno ponašanje mnogih civilizacija.

Scarborough (1998) pak u svojoj knjizi ističe kako svaka uspostavljena, kohezivna grupa, ima svoju kulturu bilo da se radi o skupini vojnika, djevojačkom izviđačkom pokretu, lokalnom ogranku Crvenog križa ili nogometnoj momčadi (npr. Green Bay Packers).

Deeks (1993) u svojoj knjizi navodi kako je pojam „kultura“ posebno teško definirati na adekvatan način. Obrazlažući kulturu kao glavnu značajku, koja razlikuje ljudsko društvo od životinjskog ističe kako su Kroeber i Kluckhohn (1952) 1950-ih godina identificirali 164 različite definicije kulture. Tako je etimologiju riječi i sam razvoj riječi pratio Raymond Williams<sup>17</sup>. U ranoj uporabi ta je riječ označavala njegu usjeva i životinja da bi se kasnije počela povezivati s njegovanjem ljudskog razvoja.

Čini se da ja sada najšira uporaba: kultura je glazba, književnost, slikarstvo i kiparstvo, teatar i film, te se prema Ministarstvu kulture, odnosi i na specifične aktivnosti kao što su filozofija, školarine, povijest (Williams 1983: 90 u Deeks, 1993).

---

<sup>16</sup> eng. Hardware – hrv. hardver, odnosi se na čvrsti dio računalnih sustava ili računala

<sup>17</sup> Raymond Henry Williams (1921-1988) – velški marksistički teoretičar, akademik, romanopisac i glumac

Deeks navodi kao su brojni ključni elementi koji opisuju kulturu. Prvi je simbolika. Kulture pridodaju značenja predmetima i ponašanjima koja strancima nisu lako vidljiva iz postojanja njih samih. Predmeti i ponašanja mogu biti simbolična, poput konzumiranja ribe petkom ili pak košer hrane ili halal postupaka koji simboliziraju religijska vjerovanja.

Jezik je drugi element kulture i omogućava predmetima i ponašanjima dodavanje simbolike, a jezici su sami razrađene strukture simboliziranja koji se pojavljuju u različitim oblicima - govornim, pisanim, vizualnim, matematičkim, glazbenim. Također, i u poslovnom smislu može se govoriti o raznim razvijenim oblicima jezika, pa primjerice imamo jezik oglašavanja, jezik programiranja, ili jezik kojeg koriste interno specijalisti određenih struka.

Treća komponenta je prema Deeksu ideološka, a predstavlja skup ideja koja uključuju vjerovanja članova skupine ili društva. On dodaje kako su primjerice kruna, mač, lanci neki od simbola autoriteta, ali bez postojanja ideologije u pozadini takvi simboli postaju i nestaju u muzejima ili se vraćaju svojoj uobičajenoj namjeni. Stoga promjene u kulturi podrazumijevaju promjene u jednom ili više od navedena tri ključna elementa. (Deeks, 1993, str. 12-15).

U svom radu Firoz i Ramin (2004) navode primjere globalnih poslovnih osnova ukazujući na glavne varijable unutar kulture koje je potrebno proučiti i prema njima se pažljivo odnositi u cilju izbjegavanja nesporazuma ili poslovnog neuspjeha. To su značajke koje se u različitim kulturama različito shvaćaju.

Religija je značajka koja je osobne naravi. Dobra praksa je da se o religiji rasprave izbjegavaju. Svaki pojedinac je ponosan i voli svoju religiju, tradiciju i običaje. Kultura je također dio religije. Poželjno je vlastitu kulturu prilagoditi gostinskoj, kako bi se domaćini ugodno osjećali. Gunther (2001) navodi kako u mnogim dijelovima svijeta Bog i posao ponovno postaju dio poslovanja. (Gunther, 2001 u Firoz i Ramin, 2004).

Vrijeme se diljem svijeta shvaća vrlo šaroliko. Wortzel (1985) navodi kako je koncept „dolaska na vrijeme“ različito shvaćen u različitim kulturama.

Tako Wortzel kaže kako u nekim kulturama dogovoreni sat predstavlja točno vrijeme sastanka (Amerikanci) dok u drugim predstavlja sat vremena nakon dogovorenog vremena. (Wortzel, 1985, str 496 u Firoz i Ramin, 2004).

Ball (2000) ističe kako vrijeme na Srednjem Istoku, Latinskoj Americi i Africi ne predstavlja značajnu vrijednost te se kašnjenje na sastanak ne smatra uvredom (Ball, 2000, str 276 u Firoz i Ramin, 2004). U Americi i većini zemalja Sjeverne Europe, te razvijenim zemljama Azije „vrijeme je novac“, a minute su vrijedne.

Kalendar je bitan u poslovno svijetu, a u različitim kulturama primjenjuju se različiti kalendari. Ovisno o tome preferirani su lunarni kalendar (koji za osnovnu jedinicu koriste 12 perioda od mjesec do mjeseca koji traje 354 dana) ili solarni kalendar (kod kojeg godina traje 365 dana što odgovara periodu u kojem se Zemlja obrne oko Sunca) kojeg su prvi počeli primjenjivati Egipćani (Times Almanac str. 520 u Firoz i Ramin, 2004).

Firoz podsjeća kako je neradni dan u arapskoj kulturi petak, kada se izvode molitve, dok je to u kršćanskim kulturama nedjelja. U židovskoj kulturi je pak dan za molitvu subota zvana Sabbath. Zapadna poduzeća (npr. američka) moraju uzeti takve razlike u obzir.

Imidž<sup>18</sup> koji se projicira na novom tržištu je također jedna od bitnih značajki. Prirodno se stvara što bolja slika o sebi u domicilnoj zemlji, ali slika u stranoj zemlji nije ništa manje bitna. Morrison i Conaway navode pak kako za dobar dojam prilikom uspostavljanja poslovnih odnosa u većini zemalja SAD-a i Kanade treba poštivati slijedeća pravila (Morrison i Conaway 1997 u Firoz i Ramin, 2004):

- a) budite točni;
- b) odjenite se konzervativno;
- c) prilikom predstavljanja, budite na pristojnoj udaljenosti;
- d) uspostavite kontakt očima;
- e) čvrsto se rukujte;
- f) osmijeh.

Oslovljavanje ljudi također igra bitnu ulogu u poslovnom svijetu i razlikuje se od kulture do kulture. Tako Clifford Clarke, predsjednik IRI International-a, Kalifornija, iskazuje svojim riječima (Wall Street Journal, 1996, u Firoz i Ramin, 2004):

*„Svaki menadžerski zadatak je kulturološki određen“*

---

<sup>18</sup> engl. Image = slika, imidž, ovdje

Clifford još dodaje i upozorava da većina ljudi smatra kako su kultura samo običaji, hrana, odijevanje i umjetnost. Primjerice, imena u Zapadnom svijetu pišu se redoslijedom *ime-prezime* dok je u Aziji (Kina) to obrnuto.

Darovi u poslovnim aktivnostima također imaju različito shvaćanje u različitim kulturama. U nekima oni predstavljaju uobičajenu praksu, dok u drugima mogu značiti uvredu. (Wild, 2000, str. 51 u Firoz i Ramin, 2004)).

Nelson (1995) podsjeća kako poslovni ljudi moraju jako dobro paziti kada darivati, privatno ili javno, a isto tako i što darivati, te u kojoj boji, količini i kome. (Nelson, 1995, str.75 u Firoz i Ramin, 2004). Darivanje je poželjno u Japanu i Kini tijekom poslovanja, ali primjerice darivanje sata u Kini nije dobar odabir, jer riječ sat na kineskim označava pogreb. U Britaniji i Belgiji darivanje pak nije uobičajeno osim cvijeća koje je prihvatljivo. U arapskom okruženju primjerice alkohol nikako nije pogodan za darivanje.

Pisanje i način pisanja su raznoliki u različitim kulturama. Firoz u svom radu podsjeća kako arapski svijet piše s desna na lijevo, za razliku od zapadnih kultura koje pišu obrnutim slijedom dok Japan i Kina koriste znakovno pisanje koje se čita odozgo prema dolje.

Kulturološki šok je vrlo značajna pojava i prema Wildu neizostavna je za svakog pojedinca koji se susreće s novom kulturom i njenim okruženjem.. On ga definira kao „*Psihološki proces koji pogađa ljude na radu u inozemstvu koji se očituje pojavom nostalgije, pogoršanjem i depresijom*“ (Wild, 2001, 478 u Firoz i Ramin, 2004).

Boje isto tako imaju različito značenje u različitim dijelovima svijeta. U Europi se primjerice, crna boja povezuje sa smrću, a isto tako nosi se na pogrebima. Šarene boje nisu stoga primjerene na pogrebu u Europi kao niti šminka u Aziji.

Pisanje nečijeg imena crvenim može biti izrazito uvredljivo ističe Firoz te dodaje kako je u antičkoj Kini samo Car mogao nositi žuto.

Kada se govori o radu u nepoznatom okruženju Romano ističe kako Azijati i Latino-Amerikanci vole raditi s osobama s kojima se osobno povezuju pa je s njima preporučljivo provesti što više vremena družeći se nego fokusirati se na poslovne aktivnosti. (Romano, 1997, u Firoz i Ramin, 2004).

Kumar (1996) u tom smislu navodi kako su dvije stvari bitne za uspješnost menadžera - izrada dugoročnih planova i vježbanje strpljenja. (Kumar, 1996, u Firoz i Ramin, 2004)).

Ricks (2004) ističe kako, znajući što je potrebno učiniti jednako je važno znati i što se ne smije činiti, pa primjerice spominje kako se u Indiji smatra kršenjem gostoljubivosti ukoliko se raspravlja o poslu kod kuće ili na društvenim događanjima (Ricks , 2004 u Firoz i Ramin, 2004).

### 3.2. Etničke grupe i njihovi efekti na poslovnu organizaciju

Analizirajući različitosti Erkan Goren je u svojoj studiji analizirao 180 zemalja svijeta te došao do podataka da su kulturalno najrazličitije zemlje Svijeta Čad, Nigerija, Demokratska republika Kongo te određen broj drugih afričkih zemalja. Prema Gorenu, u prvih 20 zemalja na ovoj ljestvici koje dolaze iz Zapadnog svijeta nalazi se samo Kanada. SAD se nalaze tek u sredini ove ljestvice. U svom istraživanju Goren navodi i gradove s najvećim kulturalnim i etničkim razlikama: Dubai, Singapore, Toronto, Hong Kong, San Francisco, Sydney i New York (Goren u Livermore, 2016)).

Iako su kulturološke razlike specifične ukoliko se gledaju prema obilježjima, najčešće različitosti koje predstavljaju izazov za radna mjesta u Azijsko-Pacifičkom području su godine i spol, dok je u Srednjoj Europi i Europi to etnička i vjerska pripadnost, prema istraživanju *Economist Intelligence Unit*.

Iz navedenog istraživanja vidi se kako su Europljanima najvažniji promatrani elementi kulturnih različitosti u poslovanju etnička pripadnost i religija. Može se , između ostaloga, zaključiti zašto Europljani daju baš tome značaj jest da je Europa vrlo privlačno odredište ekonomskih migranata, a u koju je ipak lakše doći nego primjerice u SAD.

Ista organizacija je u istraživanju provedenom s visokopozicioniranim menadžmentom dala i prikaz najčešćih izazova koji se odnose na različitosti, što se može vidjeti na slici 5.

Erin Meyer (2014) smatra da je povjerenje i način na koje ga pojedine etničke grupe (nacije) u poslovanju gledaju bitno. Tako navodi kako je Švicarcima i Kinezima povjerenje jako bitno u poslovanju, ali na njega gledaju različito i imaju nesvjesne pretpostavke o tome kako se ono stvara. Nadalje ističe kako se povjerenje koje osjećamo prema jednoj osobi uvelike razlikuje od povjerenja prema drugoj osobi.

Slika 5 Najveći izvori izazova kulturnih različitosti po Regijama

	<b>Etnički identitet</b>	<b>Spol</b>	<b>Dob</b>	<b>Religija</b>	<b>Jezik</b>
<b>Azija-Pacifik</b>		✓	✓		
<b>Europa i Bliski istok</b>	✓			✓	
<b>Latinska Amerika</b>					✓
<b>Sjeverna Amerika</b>			✓		
<b>Subsaharska Afrika</b>				✓	✓

Izvor: Livermore, D. (2016) *Driven by Difference: How Great Companies Fuel Innovation through Diversity*. New York: AMA-COM.

Tako, unatoč konstataciji kako su te razlike kompleksne, povjerenje se, prema Meyeru, može podijeliti na dva jednostavna oblika: kognitivno povjerenje i afektivno povjerenje.

Kognitivno povjerenje je ono koje osjećamo prema osobi zbog dostignuća, vještina i pouzdanosti same te osobe. I to je, kako kaže Meyer, povjerenje iz glave.

Afektivno je pak povjerenje, s druge strane, kako autorica navodi, ono koje proizlazi iz osjećaja i emocionalne bliskosti, empatije ili prijateljstva. To je povjerenje iz srca.

U svom istraživanju provedenom na *Harvard Business School*, između kineskih i američkih direktora iz širokog spektra industrijskih djelatnosti, profesor Roy Chua je tražio ispitanike da se na njihovim listama od 24 osobe od povjerenja odrede one koje su pogodne i povjerljive za iskazivanje svojih privatnih stvari i problema, te budućih ciljeva i težnji.

S iste liste ispitanici su se morali odrediti prema osobama koje smatraju pogodnim za osloniti se u pogledu izvršenja određenog posla ili zadatka.

Rezultati su ukazali na različito ponašanje američkih i kineskih direktora. Kod američkih je bila jasno vidljiva oštra linija razlike između grupe koja je uživala kognitivno (iz glave) povjerenje i grupe koja je uživala afektivno (iz srca) povjerenje.

Tako kod suradnje između ove dvije etničke grupe menadžera koji preferiraju različite poglede na povjerenje kao bitnu značajku odnosa, kod kineskog menadžera može ukazivati na manjak odanosti ili iskrenosti od strane američkog menadžera. (Meyer, 2014, str. 167–168)

Haire, Giselli i Porter (1996) su u proučavanju menadžera i njihovih stavova u četrnaest zemalja zaključili kako postoje, zapravo, klasteri menadžerskog razmišljanja. Iako su postojale razlike među zemljama, utvrdili su da su grupirani zajedno u razumljivim skupinama.

Te zemlje i skupine koje čine klaster su prema navedenim autorima slijedeće: Nordijsko-Europske zemlje (Danska, Norveška, Švedska i Njemačka),; Latinsko-Europske zemlje (Italija, Španjolska, Belgija i Francuska); Anglo-Američke zemlje (Engleska i SAD); zemlje u razvoju (Argentina, Čile i Indija); te kao pojedinačna zemlja – Japan. Zemlje unutar jednog klastera slične su ostalima unutar istog klastera, a različite u odnosu na zemlje iz drugih klastera. Ova ideja, kulturološkog klasteriziranja zemalja, je prema autorima poželjna, jer pojednostavljuje složene situacije.

U današnje vrijeme, različitost je posvuda zamjetna, a rezultat je etničkih migracija. Ljudi danas migriraju doslovce od svugdje prema svugdje. Čak su i tradicionalno homogene zemlje poput Danske i Švedske zahvaćene ovim trendom (Livermore, 2016).

Europa se smatra tržištem sličnih zemalja s približno jednakim kulturnim značajkama između zemalja. Ipak, uspješne globalne kompanije u Europi su shvatile da to zapravo i nije sasvim točno, te su shvatile da su europske zemlje međusobno različite i da svaka zahtijeva vlastiti pristup u provedbi operacija kako bi ostvarile puni potencijal, tvrdi Faucon (1986).

On dodaje kako poduzeća poput IBM ne samo da se ne ponašaju na američki način već svaku europsku zemlju promatraju i pristupaju joj zasebno. To je takozvani multilokalni pristup gdje se za posljedicu ima da kompanije u svakoj zemlji održavaju zasebnu nacionalnu poslovnu organizaciju koja uključuje i lokalno zapošljavanje. (Faucon, 1986, str. 695-698, u Maddox, 2003).

Hofstede (1984) je pak analizirao četrdeset zemalja, analizirajući udaljenost moći, izbjegavanje nesigurnosti, individualizam i značajke muževnosti, te temeljem rezultata ovih dimenzija, grupirao zemlje u kulturna područja označavajući pri tome koje kulture su pogodnije za stvaranje partnerstva i poslovnih saveza u odnosu na druge.

Prema Maddoxu, menadžment kompanije mora se stoga, u svakoj zemlji u kojoj kompanija djeluje, „boriti“ s jednom ili više nacionalnih ili etničkih kultura. Zaposlenici svake kulture ili etničke skupine će na djelovanje kompanije odgovoriti na svoj način utemeljen na različitim sustavima vrijednosti, vjerovanjima i motivacijama.

Stoga, globalni menadžeri imaju veliki izazov ispred sebe kako odgovoriti prikladno na sve kulturne varijacije uz uvjet stalne povećane promjene koja se odvija dodatno na promjenljivost karaktera radne snage.

Tako azijske zemlje Kina, Japan i Koreja grupiraju zajedno kao slične. Očita pretpostavka je da ako kompanija djeluje u Japanu, jednako tako će moći djelovati i razumjeti poslovanje u Kini ili Koreji.

Ipak, gledano detaljnije, i unutar ove grupacije postoje razlike. Tulenko (1987) kaže kako se u Japanu kompanije moraju ponašati na način prihvatljiv Japancima, dok Copeland (1986) ističe kako se u Kini kompanije pak moraju ponašati u skladu s kineskim specifičnim kriterijima i procedurama (Tulenko, 1987 i Copeland, 1986, u Maddox, 1993).

Schwind i Peterson (1985) isto tako primjećuju kako japanski studenti pokazuju ponašanje slično svojim američkim kolegama koji studiraju u Japanu umjesto onog koje je uobičajeno etabliranim japanskim menadžerima. Primjerice, kako navode, umjesto da se podrede ciljevima grupe i organizacije, poput Zapadnih menadžerskih praksi, oni se vode jačom orijentacijom ka osobnim ciljevima, stavljajući naglasak na vlastitu promociju i izvodljivost umjesto na zrelost i nadređene. (Schwind i Peterson, 1985, str. 60-74, u Maddox, 2003).

Uspoređujući Japance i Kineze slične zaključke daje i Alstom (1989) spominjući kako Japanci preferiraju poslovanje između prijatelja s naglaskom na grupni uspjeh i konsenzus grupe, dok Kinezi poslovanje uspostavljaju između dvije osobe, gdje osnovu odnosa čini prijateljstvo i razmjena naklonosti s tendencijom naklonosti prema slabijoj strani. U Koreji je pak glavni princip poslovanja s naglaskom na harmoniju, posebice u odnosima između strana s nejednakim statusom ili rangom (Alstom, 1989, u Maddox, 1993)

Slično su kulturno grupirane i ostale zemlje. Srednji Istok se često podrazumijeva sastavljen od arapskih, islamskih i sličnih zemalja, ali kako Maddox tvrdi, nisu svi Arapi. Čak i u samim Arapskim zemljama postoje razlike, podsjeća, te daje primjer Jordana i Saudijske Arabije koje uz mnogo respekta, imaju više različitosti nego sličnosti.



Također i u Islamskoj religiji postoje značajne različitosti između dominantnih sekti.

Latinske zemlje također su grupirane od sličnih zemalja, koje sve uglavnom koriste španjolski jezik i imaju slično naslijeđe.

Ipak i ovdje brojne kulturne razlike izlaze na vidjelo između zemalja, kao posljedica političkih i društvenih uvjeta tvrdi Maddox (2003) pozivajući se na rad Harrisa i Morana (1991) te dodaje kako su Argentina i Bolivija pak odvojeni svjetovi od ostalih latino-američkih zemalja.

Harris i Moran (1991) također primjećuju kako se i američke kompanije u Kanadi ne ponašaju kao na svom domaćem tlu. Tako ističu kako u Kanadi, ne samo da moraju primijeniti poseban pristup operacijama na nacionalnoj razini, već i različiti dijelovi Kanade moraju biti značajno drugačije i zasebno tretirani.

Situaciju u Kanadi jasno opisuje i izjava jednog člana Vlade Pierre Trudeaua koji je izrekao: „*Kanada je manje zemlja nego prije zbirka malih svjetova*“. (Harris i Moran, 1991, u Maddox, 2003).

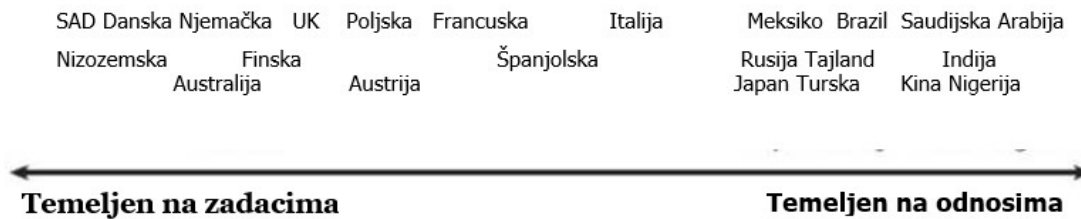
Koliko su važne etničke grupe i koje efekte izazivaju na primjeru SAD navode Harris i Moran, ukazujući na potrebu adaptacije u poslovanju. Tako je za uspješnost poduzeća je nužno da se upoznaju etničke razlike u različitim dijelovima SAD-a.

SAD, kao mjesto stapanja kultura, tako se mijenja u mjesto kulturnog mozaika mnoštva kultura. Posljedica toga je da se proizvodi, usluge i poslovni procesi moraju prilagoditi u skladu s navikama i stavovima etničkih skupina.

Jedan od primjera kako etničke grupe sa svojim navikama značajno utječu na poslovanje i operacije etničkog sastava dao je Weiner (1989) navodeći proizvodnu kompaniju u Luksemburgu, u kojoj je radna snaga ravnomjerno raspodijeljena između pet različitih nacionalnosti, sve s različitim jezicima i kulturama. (Weiner, 1989, str 44-45, u Maddox, 1993).

Meyer (2014) nadalje ističe kako različite kulture i etničke grupe različito doživljavaju posao i poslovne navike, a što se može vidjeti na slici 6. One kulture, prema njoj, koje su više orijentirane prema zadacima, jasno razlikuju afektivno od kognitivnog ponašanja u poslovanju. Kulture koje su pak više orijentirane prema odnosima u poslovanju, miješaju afektivno i kognitivno ponašanje i povjerenje u poslovanju.

Slika 6 Prikaz kulturnih orijentacija u odnosu na zadatke i međusobne odnose



#### Temeljen na zadacima

Povjerenje se razvija kroz poslovne aktivnosti. Radni odnosi lako se grade i napuštaju ovisno o praktičnosti situacije. Dosljedno dobro obavljaj svo posao, pouzdan si, uživam raditi tobom, vjerujem ti.

#### Temeljen na odnosima

Povjerenje se izgrađuje kroz zajedničke obroke, večernje piće zajedničkih pića i uz aparat za kavu, radni odnosi se polako razvijaju dugoročno. Vidim tko si u dubokoj razini, podijelio sam s tobom osobno vrijeme dobro poznajem druge koji ti vjeruju, vjerujem ti.

Izvor: Meyer, E. (2014) *The Culture Map*. 1. izdanje. New York: Public Affairs

Livermore (2016) još podsjeća kako različitost proizlazi iz raznih perspektiva – spola, društveno-ekonomske pozadine, seksualne orijentacije, profesije, vjere i mnogo čega ostalog.

### 3.3. Specifičnosti rada u multikulturalnim timovima

Rad u timovima i grupama danas je svakodnevnica. Po prirodi, generalno, grupa se može definirati kao entitet sastavljen od dvije ili više osoba koje nastupaju zajedno, te komuniciraju ili međusobno djeluju na predmetima zajedničkog interesa.

S druge pak strane, tim je obično manji od grupe, radi na specifičnijim zadacima od grupe, te djeluje zajedno u kraćem periodu od perioda u kojem djeluje grupa. Kritični elementi grupe su članovi, svrha i međusobno djelovanje između članova povezanih s tom svrhom. (Aycan, Kanungo i Mendonca, 2014).

Prema Aycan, Kanungo i Mendonca članovi grupe moraju biti heterogeni po znanjima, područjima djelovanja i vještinama kako bi se zadatak obavio, ali homogeni po pitanju predanosti obavljanja zadatka koji se pred grupu stavlja, dodajući kako grupa bez svrhe i cilja nalikuje pojedincu koji ne stremlji nigdje.

U slučaju globalnih kompanija uporaba timova u organizaciji je vrlo važna i specifična, ponajprije jer organizacijsko ponašanje pri tome mora uzeti u obzir kulturološku pozadinu članova tima, s obzirom da timovi zbog globalnosti, sadrže elemente križanja kultura i kulturnih različitosti te je upravljanje njima osjetljivo.

Mary i Mary (2006) govore o globalnim timovima koji obvezno u sebi sadrže različite članove i različite lokacije, a članovi predstavljaju različite dijelove multinacionalne organizacije i dolaze iz različitih nacija, kultura te mogu predstavljati i različite poslovne funkcije. Dvije su ključne karakteristike globalnih timova koje ih razlikuju od ostalih timova prema (Mary i Mary, 2006):

1. namjerna i usporedna heterogenost u više dimenzija;
2. globalno raštrkano radno okruženje.

Ovdje se, prema autorima, pod dimenzijama smatraju demografske značajke, nacionalnost, spol, godište, a neke dimenzije proizlaze iz organizacijskih ograničenja kao primjerice područje profesionalnog djelovanja.

Earley i Gibson (2002) tvrde kako u kontekstu globalnog poslovanja nije dovoljno samo raspravljati o organizacijskim aktivnostima i aktivnostima zaposlenika već je u obzir potrebno uzeti sveobuhvatan pogled gdje se takve aktivnosti provode.

Ovdje, navode, nije potrebno samo uključiti trenutni društveni kontekst, već je jednako tako, potrebno uključiti i kulturalne i internacionalne aspekte svjetskog društva.

Ovi autori ističu kako je potrebno spoznati da su aktivnosti zaposlenika povezane s okolinom u kojem se izvode. Danas, sve veća složenost rada te mnogo moderniji rad zahtijevaju visok stupanj međuovisnosti i interakcije zaposlenika. Interakcija je često prenesena na radnu grupu odnosno tim jer ljudi ne rade samostalno i za sebe, već su povezani i međusobno ovisni u svom radu i ponašanju unutar organizacije. Isto tako ljudi rade zajedno kao bi ispunili određene zadatke, a jednako tako i iz društvenih potreba (Earley i Gibson, 2002).

Kao rezultat globalizacije i globalne mobilnosti radne snage, rad u multikulturalnim okruženjima predstavlja novi izazov, kako za radnike, tako i za menadžment. (Molinsky, 2007; Youssef i Luthans, 2012; HRM spreads word to the world, 2012 u Rozkwitalska i sur., 2016).

Što se pak tiče lokacija na kojima su smještene podružnice, one mogu imati različite kulture, različite administrativne povijesti, igrati različitu ulogu unutar kompanije te imati različitu razinu moći na tržištu. (Birkinshaw/Hood, 1984, u Mary i Mary, 2006)

Tako su Rozkwitalska i suradnici (2016) u svom istraživanju, provedenom u podružnicama stranih multinacionalnih poduzeća koje djeluju u Poljskoj, dvije Njemačke, dvije Sjevernoameričke i Indijska, svaka iz različitog sektora, izabranih putem selektivnog uzorkovanja, intervjuirali zaposlenike kako bi detektirali interkulturalne odnose na radnom mjestu. Istražili su zatim pozitivne i negativne ishode interkulturalnog međudjelovanja, te koji su uvjeti za plodonosnu suradnju između zaposlenika različitih kultura.

U svojim odgovorima ispitanici su naveli sljedeća opažanja, od kojih se navode najupečatljivija, glede karakteristika posla u multinacionalnoj kompaniji koja su tumačili kao specifične izazove ili prepreke (Rozkwitalska i sur., 2016):

- a) jezik i vremenske razlike u interkulturalnom međudjelovanju smatraju preprekom jer uzrokuju komunikacijske probleme;
- b) kulturne i društvene razlike nisu tako vidljive, ali su važne, npr. drugačiji slobodni dani u Podružnici ili Sjedištu koji u određenoj mjeri mogu biti problematični za globalne timove;
- c) nepoznavanje lokalnih Zakona smatraju preprekom;
- d) svaka nacija ima svoje nedostatke, ali na to je potrebno gledati kao na izazov;
- e) poteškoće koje se susreću u multikulturalnom okruženju nisu problem već predstavljaju izazov, iako zahtijeva više truda - više se može naučiti;
- f) nedostatak tečnog govora svjetskog jezika, engleskog ili njemačkog kao korporativnog;
- g) rad u multikulturalnom timu je izazov jer navodi na usavršavanje engleskog kao stranog jezika;

- h) rad sa strancima navodi na usavršavanje stranih jezika;
- i) problem predstavlja menadžerski stil upravljanja jer zaposlenici imaju različite mentalne sklopove;
- j) narodnost je bitna jer nije isto raditi s Nijemcem ili Francuzom, a potrebno je razumjeti i poljsku kulturu i navike;
- k) postoje kulture koje vole raditi na brz ili sporiji način, stoga im je u skladu s tim potrebno odrediti i zadatke;
- l) vremenske zone je potrebno uzeti u obzir i biti fleksibilan;
- m) mnogi problemi proizlaze iz jezika, vremenskih zona te virtualnih timova zbog nedostatka kontakta licem u lice;
- n) prednost je pristup novim tehnologijama i dokazanim metodama projektnog menadžmenta koji se primjenjuje u multinacionalnim kompanijama.

Prema provedenom istraživanju Rozkwitalska i suradnici zaključuju kako zaposlenici u multikulturalnim timovima i okruženju doživljavaju specifična obilježja radnih mjesta kao izazove ili smetnje te da ona imaju izravan utjecaj na njihovu društvenu interakciju na poslu. Nadalje, potreba za daljnjim osobnim razvojem u međudjelovanju sa strancima omogućava im nova učenja, usvajanja novih vještina, daje kreativnost i inovativnost u poslu.

U prošlosti nije bio pridavan značaj važnosti timova, posebno multinacionalnih u organizacijskoj perspektivi, a to se promijenilo u posljednjih dvadesetak godina (Earley i Gibson, 2002).

Timovi koji se sastoje od članova iz različitih kulturnih naslijeđa uglavnom rade unutar iste lokacije ili rade preko virtualnih granica.

Ovakvi multikulturalni timovi, prema Aycan, Kanungo i Mendonca, imaju potencijal za stvaranje čudesnog ili katastrofalnog rezultata za organizaciju. U svom radu autori Mary i Mary, pozivajući se na Nikomo/Fox, 1989 i Williams/O'Reilly, 1988 tvrde kako heterogenost u timovima daje pozitivne i negativne ishode. Pozitivne ishode predstavlja bolja izvodljivost<sup>19</sup> (eng. *performance*) kreativnih zadataka u odnosu na homogene timove tvrdi Watson i suradnici (1993).

---

<sup>19</sup> eng. *performance* – izvodljivost, ovdje se odnosi na učinkovitost

Kao negativni ishodi najčešće se spominju manjak komunikacije (Watson, Kumar, Michaelsen, 1993 u Mary i Mary, 2006) te osobna netrpeljivost (Tsui, O'Reilly, 1993, u Mary i Mary, 2006) te više sukoba (Jehn, Northcraft, Neale, 1999, Pelled, Eisenhardt, Xin, 1999 u Mary i Mary, 2006)

Također, Rozkwitalska i suradnici (2016) tvrde kako prethodno stečena iskustva u internacionalnim i interkulturalnim sredinama, znanja i vještine, se smatraju nužnim za ispravnu suradnju unutar ovakvih timova i u odnosima sa strancima. Kao bitna značajka za ispravan odnos u interkulturalnim odnosima naglašeni su osobnost i pozitivan stav.

Iako postoje studije koje upućuju kako su multikulturalni timovi efikasniji od monokulturalnih (Elron, 1997), kao i one koje tvrde suprotno (Thomas, 1999), brojne studije ipak upućuju kako multikulturalni timovi, u odnosu na monokulturalne, razvijaju kreativnije ideje i raznolikija rješenja problema, navode Aycan, Kanunga i Mendonca.

Prema Schneider i Barsoux (2003), u Velikoj Britaniji su, primjerice, timovi sastavljeni od članova s različitim naslijeđem bili uspješniji u izvedbi od onih koji su imali homogeno kulturno naslijeđe. Isto tako, prema Ng i Tung (1998), postoji veza između financijskog profita i kulturne različitosti, ali i produktivnosti, prema Townsendu i suradnicima (1998) kako se spominje u radu Aycan, N. Kanungo i Mendonca (2014).

Tako Aycan, Kanunga i Mendonca ističu da su istraživanja pokazala kako multikulturalni timovi pokazuju posebno dobru izvedbu u slijedećim okolnostima, koje se smatraju i prednostima.

Kada se govori o potrebnom vremenu, uspoređujući homogene i heterogene timove, tijekom vremena multikulturalni timovi daju veće benefite, prema Watsonu i suradnicima (1993).

Iako inicijalno homogeni timovi imaju bolju učinkovitost, s vremenom se ona izjednačava s heterogenim timovima s time da tijekom vremena dolazi do boljeg razumijevanja i nadilaženja sukoba između članova tima i njihovih različitosti što u konačnici daje mogućnost boljih rezultata.

Ako se govori o zadatku, prema Thomasu (2002), kulturna različitost je benefit kada zadatak dopušta timu autonomiju i diskreciju u donošenju odluka te na taj način i priliku da utječe na ishod projekta.

Tako je prema njemu, primjerice, za zadatak koji zahtijeva primjenu kreativnih ideja i donošenja odluka bolje upotrijebiti multikulturalni tim, nego što bi to bilo prikladno za zadatke koji zahtijevaju rutinu. Isto vrijedi i za zadatke koji zahtijevaju različite vještine, vrijednosti i iskustva. Za njih su bolji multikulturalni timovi. Prema Halevy i Sagiv (2002) učinkovitost multikulturalnih timova je maksimalna kada kompozicija različitosti unutar tima odgovara različitostima traženih zadatakom.

Ako se govori o menadžerskoj i organizacijskoj podršci, prema Coxu (1993), ona je važna kako bi se kreirala organizacijska kultura koja njeguje i poštuje kulturne različitosti, jer u takvim organizacijama postoje bolje šanse za uspjeh. Cox (1993) napominje kako se podrška menadžmenta i organizacije daje kroz aktivnosti Upravljanja ljudskih resursa s naglaskom na obuku i aktivnosti usmjerene na razumijevanje kulturnih različitosti, ističu Aycan, Kanungo i Mendonca (2014).

Uvjeti koji kreiraju tenzije i negativno utječu na multikulturalni tim su, prema Aycan, Kanungo i Mendonca slijedeće.

Kada se govori o razlikama u stavu prema timskom radu, individualizam je povezan s otporom prema radu u timu, navode Kirkman i Shapiro (1997, 2001). Prema Ramamoorthy i Flood (2002) pojedinci su više predani timskom radu ako se nagrada ravnomjerno raspoređuje dok su, s druge strane, kolektivci manje predani timskom radu pod jednakim uvjetima.

Ukoliko se razmatra udaljenost od središta upravljanja, Kirkman i Shapiro (1997) tvrde kako je udaljenost od središta upravljanja povezana s otporom samoupravljivih timova. Njima se metaforama prenose očekivanja vezana za ulogu, ciljeve i opseg djelovanja tima.

Tako pojedinci iz individualističkih kultura preferiraju jasne ciljeve i dobrovoljno sudjelovanje u timu (sportska metafora), oni iz kultura daleko udaljenih od središta upravljanja, preferiraju hijerarhijske uloge i ciljeve koji su obvezni (vojnička metafora) dok kolektivističke kulture preferiraju uloge koje su nejasne i ciljeve koji su dvosmisleni te nisu orijentirani na specifičan zadatak (metafora zajednice) ističu Aycan, Kanungo i Mendonca (2014).

Praktičari su pak ukazali na potrebu izrade procedura kojim bi se integrirali timovi sastavljeni od ljudi različitih nacija.

Tako Earley i Gibson (2002) navode primjere i posljedice djelovanja multinacionalnih timova prilikom preuzimanja Rover Motor Company-a od strane BMW-a, zatim pristup tadašnjeg predsjednika ABB-a prema multinacionalnim timovima te spajanje Daimler-Chrysler. Ovi primjeri zaključno ukazuju na važnost multikulturalnih timova.

U prvom slučaju dogodilo se spajanje njemačke formalne strukture, hijerarhije i inženjerske preciznosti s britanskom tradicionalnosti, šarmom i elegancijom što je uzrokovalo brojne organizacijske poteškoće i ostavku direktora Rovera Johna Towera.

U slučaju ABB-a tadašnji predsjednik Uprave Percy Barnevik, koji je poznat po sklonosti multinacionalnim timovima, vjerovao je u oslanjanje organizacije na timove sastavljene od ljudi iz različitih zemalja u kojima kompanija djeluje.

Na primjeru Daimler-Chryslera, Earley i Gibson (2002) ističu kako su nakon spajanja njemačke i američke kompanije sastavljeni timovi od osoblja iz svake kompanije i iz svake zemlje sa zadatkom stvaranja jedinstvene korporativne kulture koja će uključivati element obje kulture u novonastaloj kompaniji.

Tomalin i Hurn (2013) kažu kako većina onih koji se upućuju izvan domicilnih granica u nova okruženja nisu dovoljno pripremljeni na različita kulturna okruženja u kojima će raditi i živjeti, te često ne poznaju niti su svjesni vrijednosti, navika i običaja domaćinske kulture. Napominju kako to, nadalje, može uzrokovati frustracije, smanjenje inicijative i entuzijazma te u konačnici izostanak željenijih poslovnih rezultata.

Oni zaključuju kako se uloga osoblja koje se nalazi na menadžerskim pozicijama u internacionalnom okruženju značajno proširila jer se njihovo područje nadležnosti, zbog globalizacije, sada može proširiti na cijele geografske regije te su primorani prilagoditi se vrlo brzo i djelovati u nekoliko različitih kultura istovremeno.



### 3.4. Utjecaj kulturnih različitosti na realizaciju ciljeva projekta

Projekti postoje kako bi proizveli isporuku rezultata. Rezultat su ishodi tj. *outputi*, ili krajnji rezultati projekta ili pak krajnji rezultati životnog ciklusa određene faze projekta. Ishodi su mjerljivi, opipljivi rezultati koji se pojavljuju u čvrstoj formi (*hardware*) poput opreme ili čvrstih predmeta. Zatim u mekanoj formi (*software*) u kojoj se pojavljuju papirnati obrasci, izvješća ili dokumentacija te privremene isporuke projekta koje mogu biti u čvrstoj ili mekoj formi, ali koje se postupno razvijaju paralelno s razvojem projekta, navodi Kerzner (2009).

Stvarna misija svakog realnog projekta je postizanje vizije. Vizija pak predstavlja ono što u konačnici klijent kao sponzor projekta želi ostvariti. Misija projekta, koja se definira u Izjavi o misiji, može se definirati odgovorom na dva pitanja kako ističe Heagney (2016):

1. Što moramo raditi?
2. Za koga moramo raditi?

Nadalje u Izjavi o misiji, Heagney podsjeća, daje se odgovor na pitanje *kako će se raditi*, dok je pitanje *na koji način će se raditi* dio projektne strategije koju je potrebno razdvojiti od misije. Nakon što je definirana misija u Izjavi o misiji, potrebno je pristupiti definiciji ciljeva projekta.

Omazić i Baljkas (2005) pojašnjavaju kako se za kvalitetno definiranje ciljeva, moraju razmotriti njihova bitna svojstva, te prema tome projektni ciljevi moraju biti (Omazić i Baljkas, 2005):

- a) izazovni i motivirajući;
- b) realistični i ostvarljivi;
- c) specifični i mjerljivi;
- d) vremenski određeni;
- e) konzistentni s organizacijskom politikom i planovima;
- f) vertikalno i horizontalno povezani;
- g) relevantni.

Brojna istraživanja i studije s različitim ciljevima rađene su kako bi sagledale navike pojedinih kultura prilikom realizacije projekata.

Eryn Meyer (2014) spominje primjer međunarodne poslovne škole INSEAD u mjestu Two Harbors, Minnesota, gdje svoje menadžerske vještine usavršavaju najsofisticiraniji i najobrazovaniji globalni menadžeri s bogatim međukulturalnim iskustvom na planeti. Prikupljajući njihova mišljenja i razmišljanja te iskustva, ovi raznoliki, aiskusni studenti u poslovnom svijetu, poslužili su kao vrlo bogat izvor informacija koje su pomogle upotpuniti 8-stupanjski model kulturne mape preslikane na posao. Mapa predstavlja ključna područja kojih menadžeri moraju biti svjesni prilikom vođenja projekta pokazujući kako se pojedine kulture ponašaju od jedne krajnosti do druge.

Tih je područja osam, kako navodi autor (Meyer, 2014):

- a) Komuniciranje: niski kontekst – visoki kontekst;
- b) Vrednovanje: direktni negativne povratne informacije – indirektni negativne povratne informacije;
- c) Uvjeravanje: principi na prvom mjestu – primjene na prvom mjestu;
- d) Vođenje: ravnopravno – hijerarhijski;
- e) Odlučivanje: konsenzus – odozgo prema dole;
- f) Povjerenje: orijentiranost na zadatke – orijentiranost na međuodnose;
- g) Neslaganje: suprotstavljajuće – bez suprotstavljanja;
- h) Planiranje: linearno vrijeme – fleksibilno vrijeme.

Prema Meyer, neovisno radi li se sa zaposlenicima te ih je potrebno motivirati, je li potrebno udovoljiti klijentu ili je jednostavno potrebno organizirati konferenciju za članove interkulturalnog tima navedenih osam skala pomoći će u poboljšanju učinkovitosti. Usvajanjem ovih mjerila, uvelike se u realizaciji projektnih ciljeva može postići učinkovitost, a predvidjeti mogući rizici, te sukobi.

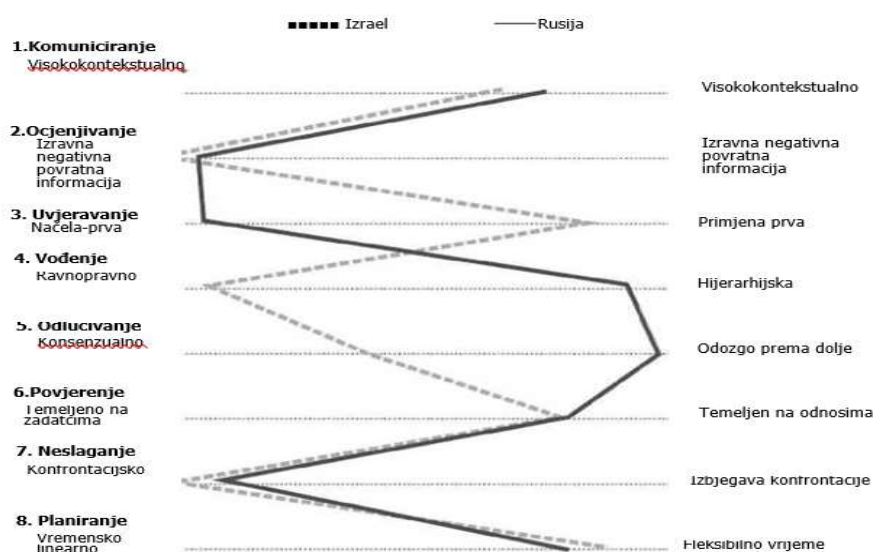
Na primjeru japanske Toyote može se prikazati kako se različita kulturna shvaćanja u poslovnom svijetu mogu odraziti na poslovanje i krajnje ciljeve projekta ili posla uopće.

Livermore (2016) podsjeća kako Toyota ima troškovnu osjetljivost kao dugoročan cilj u svom poslovanju i da je to opće prihvaćeno od strane japanskih menadžera kao i vlasnika. Međutim, kako se poduzeće proširilo izvan Japana, diljem kulturnih i geografskih granica, postojala su vrlo različita očekivanja o tome što znači biti troškovno efikasan.

Tako su, prema Livermoru, ne-japanski menadžeri shvaćali kako troškovna svijest podrazumijeva otpuštanje zaposlenika tijekom gospodarske krize. No, međutim, Livermore (2016) napominje kako to uopće nije bilo očekivanje u Tokyju, jer japanski direktori nastoje zadržati i njegovati osoblje, te je za njih troškovna osjetljivost tijesno vezana.

Analizirajući i dekodirajući jednu kulture prema drugoj, kako je prikazano na slici 7, a sukladno spomenutoj skali, menadžerima je lakše procijeniti njihov utjecaj na međunarodnu suradnju i izostanak štetnih situacija, pojašnjava Meyer (2014).

Slika 7 Usporedba poslovnih kultura na realizaciji projekta (Izrael i Rusija)



Izvor: Meyer, E. (2014) *The Culture Map*. 1. izdanje. New York: Public Affairs.

Kada se analiziraju dvije kulture, prema slici 7, može se vidjeti sljedeće: izraelska i ruska kultura vrednuju fleksibilno planiranje radije nego organizacijsko (skala 8)<sup>20</sup>, obje cijene i prihvaćaju otvorena neslaganja (skala 7)<sup>21</sup>, obje kulture pristupaju problemima povjerenja orijentirajući se na međusobne odnose prije nego na orijentaciju na zadatke (skala 6)<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> eng. Scheduling – planiranje, u kontekstu ovog rada planiranje poslovnih aktivnosti

<sup>21</sup> eng. Disagreeing – neslaganje

<sup>22</sup> eng. Trusting – povjerenje

Međutim, ukoliko se pogleda Vođenje (skala 4)<sup>23</sup> zamjećuje se veliki jaz između kultura gdje Rusi u upravljanju i vođenju preferiraju hijerarhijski pristup, dok Izraelci preferiraju ravnopravan stil. Dakle, izraelski pristup i komunikacija, te rječnik prilagođen načinu rada, kojeg karakterizira sustav gdje je glavni šef samo jedan od „ostalih“, može kod ruskog tima biti pogrešno protumačen pa i demotivirajući pojašnjava Meyer, (2014).

Kada se govori o razlikama potrebno je napomenuti kako one nisu samo u kulturi, gdje ih zaposlenici donose sa sobom i izražavaju u poslu, već one postaju potencijalno problematične i izazovne.

Vrlo je važan i način na koji menadžeri u poslovnom procesu shvaćaju i doživljavaju te razlike, a prema Hendersonu (1994), oni često tumače kulturno različite ljude jednako kao i ostali predstavnici vlastite kulture kojoj i sami pripadaju. Znači da u svom stavu nose predrasude, a one su rezultat zaključivanja uz manjak znanja ili dokaza.

Henderson nastavlja kako je stoga lakše zaključiti temeljem predrasuda i već usvojenih obrazaca, te okriviti vanjske kulturne grupe za neuspjeh ili nevolje, jer zaključivanje na temelju objektivnih prosudbi zahtijeva više energije, znanja, integriteta i na koncu vremena. Stoga neki upravitelji svojim stavom negiraju i izostavljaju davanje jednakih prilika drugim kulturama, a sve temeljeno na predrasudama. Ovo predstavlja barijeru kulturnim različitostima. (Henderson, 1994)

Ochieng i Price (2010) su istražili i pokazali, a što se može vidjeti na slici 8., kako kulturalni čimbenici utječu na komunikaciju unutar kulturološki različitog tima na temelju dvadeset intervjuiranih menadžera, po deset iz Velike Britanije i Kenije, a što utječe i na probleme u realizaciji projekta.

S obzirom da su vrlo važni čimbenici za provedbu samog projekta, važno je razmotriti njihove osobine i ponašanje ljudi, jer se one izravno odražavaju na odnose i samu realizaciju.

U uvjetima današnjeg poslovanja, cilj nije upravljati ljudima, već ciljevima i rezultatima, te osigurati prikladnu atmosferu za pojedince, kroz njihov vlastiti razvoj, kako bi bili sposobni dati što više od sebe kompaniji, prema De Anca i Vazquez (2007).

---

<sup>23</sup> eng. Leading – vođenje, u kontekstu ovog rada odnosi se na vođenje ljudi tijekom realizacije projekta

## Slika 8 Utjecaj kulturalnih kompleksnosti na projekte

Godina	Sudionik	Projekt	Zemlja implementacije	Utjecaji kulturne složenosti	Rezultat projekta	Zemlja sudionika	porijekla
2004	A	Rafinerija	Dubai	Primijećen je utjecaj	Uspješan	Engleska	
2005	B	Elektrana	Kenija	Primijećen je utjecaj	Uspješan	Kenija	
2002	C	Farmaceutski pogoni	UK	Primijećen je utjecaj	Uspješan	Engleska	
2005	D	Rafinerija	Azerbajdžan	Primijećen je utjecaj	Bezuspješan	Engleska	
2005	E	Rafinerija	Azerbajdžan	Primijećen je utjecaj	Uspješan	Engleska	
2005	F	Rafinerija	Azerbajdžan	Primijećen je utjecaj	Uspješan	Engleska	
2004	G	Elektrana	Kenija	Projektni bez utjecaja	Uspješan	Kenija	
2004	H	Brana	Kenija	Primijećen je utjecaj	Uspješan	Kenija	
2003	I	Tvornica hrane	UK	Projektni bez utjecaja	Uspješan bolji od očekivanoga	Engleska	
2001	J	Rafinerija	Saudijska Arabija	Primijećen je utjecaj	Uspješan	Engleska	
2003		Rafinerija	Azerbajdžan	Primijećen je utjecaj	Uspješan	Engleska	
2003	L	Elektrana	Kenija	Primijećen je utjecaj	Uspješan	Kenija	
2003	M	Elektrana	Kenija	Utjecaj neprimijećen	Uspješan	Kenija	
2004	N	Brana	Kenija	Primijećen je utjecaj	Uspješan	Kenija	
2004	O	Brana	Etiopija	Primijećen je utjecaj	Uspješan	Kenija	
2004	P	Brana	Etiopija	Primijećen je utjecaj	Uspješan	Kenija	
2005	Q	Elektrana	Kenija	Primijećen je utjecaj	Uspješan	Kenija	
2003	R	Proizvodni pogon	Hong Kong	Primijećen je utjecaj	Uspješan	Engleska	
2004	S	Rafinerija	Azerbajdžan	Utjecaj neprimijećen	Uspješan	Engleska	
2002	T	Brana	Kenija	Primijećen je utjecaj	Uspješan	Kenija	

Izvor: Ochieng, E. G. i Price, A. D. F. (2010) 'Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK', *International Journal of Project Management*. Elsevier, IPMA, 28(5)

Govoreći o načinu utjecaja jezične i kulturalne različitosti na realizaciju projekta, Comu, Unsal i Taylor (2011) su naglasili značaj jezika i razlike u kulturi kao izazove s kojima se susreću projekti pri realizaciji.

Ključni aspekt na u kulturalnom okruženju je postizanje dovoljne razine komunikacije kako bi se koordinirale različite vještine. Jezik je način izražavanja kulture. (Kramsch (1998) u (De Anca i Vazquez, 2007)).

De Anca i Vazquez metaforički, pozivajući se na Jianga, opisuju komunikaciju kao transport: jezik je kao vozilo, a kultura kao rasvjeta na cesti. Općenito govoreći, razlike su potencijalni izvor sukoba raznih osnova, ali one su, potencijalno i istovremeno izvor pogodnosti.

Za razumijevanje pak razlika u kulturama te u kojoj mjeri se one ostvaruju koristi se Hofstedeova okosnica, to jest okvir koji definira pet dimenzija (Comu, Unsal i Taylor, 2011):

- a) Indeks udaljenosti moći (PDI), koji pokazuje koliko su članovi s najmanje moći u organizaciji spremni prihvatiti ili očekivati nejednaku raspodjelu moći i utjecaja;

- b) Indeks individualizma i kolektivismu (IDV) koji pokazuje odnos dva ekstremna slučaja. Individualizam kod kojeg se granice između ljudi gube te svatko gleda isključivo vlastiti interes, nasuprot kolektivismu, gdje se stvaraju jake veze između ljudi još od rođenja;
- c) Indeks odnosa muškarci-žene (MAS) koji iskazuje odnose kultura u kojima dominiraju „muške“ vrijednosti poput dominacije i kontrole nasuprot „ženskim“ vrijednostima poput osjećajnosti i brige prema drugima;
- d) Indeks izbjegavanja nesigurnosti (UAI) koji iskazuje kako društvo pokazuje toleranciju prema nesigurnosti i dvosmislenosti te pokazuje stupanj do kojega kulture programiraju svoje članove za osjećaj komfornosti;
- e) Indeks dugotrajne orijentacije (LTO) koji iskazuje orijentiranost kulture prema dugotrajnim vrijednostima poput štednje i upornosti.

## 4. VAŽNOST KOMUNIKACIJE NA MEĐUNARODNIM PROJEKTIMA

S obzirom na međudjelovanje dionika svakog projekta, prilikom realizacije, nezaobilazna je komunikacija. Poglavlje govori o komunikaciji na međunarodnim projektima. Prikazani su komunikacijski modeli na projektima te načini komuniciranja. Analizirani su problemi koji nastaju u svakodnevnoj komunikaciji kao i načini komuniciranja u projektном menadžmentu. S obzirom da svaka neispravna komunikacija može dovesti do nesporazuma i sukoba, analiziran je nastanak i upravljanje sukobima na projektima. Pojašnjeni su tipični problemi u komunikaciji te barijere koje tako nastaju. Također, analizirana je tolerancija kulture na sukobe.

### 4.1. Važnost komunikacijskih vještina u projektном menadžmentu

Kao u svakome odnosu, komunikacija je jednako važna i u poslovnim procesima i projektном menadžmentu. Stoga je u većini literature o projektном menadžmentu komunikacija poglavlje koje se zasebno obrađuje. Koliko je važna komunikacija svjesni su projektни menadžeri koji ju označavaju kao jedan od najvećih izazova i izvora poteškoća. Ukoliko se pridoda kulturna različitost i mnoštvo jezika na međunarodnom projektu, tada komunikacija postaje još važniji čimbenik.

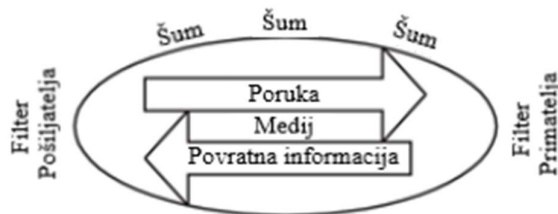
Heagney (2016) ističe kako je većina menadžera svjesna važnosti komunikacije. Istovremeno s iskazanom svijesti o važnosti učinkovite komunikacije za uspjeh projekta, iznenađuje i frustrira kako vrlo malo menadžera poduzima konkretne korake da bi se stanje popravilo.

Ukoliko projektни menadžer utvrdi gdje dolazi do prekida i problema u komunikaciji tada je od ključnog značenja poznavanje komunikacijskog modela. Nekad se prekidi događaju u poruci, nekada je to problem u odabiru medija za komunikaciju, a ponekad se radi jednostavno o „šumu“ u komunikaciji, prema Pritchardu (2004).

Tomu u prilog Heagney (2016) navodi primjer korištenja e-maila i komunikacije putem e-maila te pojašnjava kako, iako je raširena uporaba e-maila kao opće prihvatljivoga sredstva prijenosa poruka i obavijesti kao dijela tehnološkog napretka, danas je vrlo malo taj način iskorišten u svakodnevnom poslu.

Osnovni komunikacijski model uključuje *pošiljatelja*, *primatelja* i *poruku*, kako je prikazano na slici 9.

Slika 9 Model komunikacijskog procesa



Izvor: Pritchard, C. (2004) *The Project Management Communications Toolkit*. London: Artech House.

Pritchard (2004) podsjeća kako Marshal piše „medij je poruka“ te daje primjer kako obavijest o otkazu zaposleniku ne zvuči jednako ako se prenese e-mailom, putem razglasa (što se smatra nekonvencionalnim poslovnim postupanjem) ili pak licem u lice, izvan javnosti (što se smatra korektnim i poslovnim). Poruka je u svakom slučaju, ostala ista, naglašava isti autor.

Heagney također ističe važnost kreiranja protokola u komunikaciji, konkretno u ovom slučaju, putem e-maila gdje bi bilo definirano kome se šalju poruke i obavijesti, kakvog sadržaja, te tko i kako na njih mora reagirati. Tako daje preporuke menadžerima i timovima kako postupati u komunikaciji e-mailom (Heagney, 2016) :

- a) E-mail poslati samo onima kojima je obavijest potrebna;
- b) Korigirati e-mail prije slanja;
- c) U predmetnom polju podesiti „ton“ poruke;
- d) Kreirati e-mail protokol te se ponašati u skladu s njim;
- e) Ukoliko ste ljuti - pričekajte trenutak prije slanja;
- f) Izbjegavati široke poruke – pisati koncizno;
- g) Biti koncizan – ali uključiti sve bitne informacije;
- h) Ne koristiti e-mail kako bi se izbjegavali ljudi;
- i) Ukoliko je informacija osjetljiva, razmotriti obavijest licem u licem.



Prema Mepyans-Robinson (2011) osiguravanje dobrog komunikacijskog plana svim članovima projektnog tima, sponzorima projekta, dionicima projekta (uključujući klijente) jedan je od ključeva uspjeha projekta.

Robinson naglašava kako je projektni menadžer odgovoran za dijeljenje informacija o važnim datumima, organiziranje sastanaka za raspravu o bitnim stvarima, planiranje i identifikaciju rizika u fazi planiranja kako bi se izbjegli problemi u fazi realizacije.

Robinson dodaje kako je Plan upravljanja komunikacijama i njegova striktna primjena neophodna za uspjeh projekta. Plan upravljanja komunikacijama stoga je temeljen na pet pitanja koja zahtijevaju odgovor u fazi planiranja projekta, a to su (Mepyans-Robinson, 2011):

1. Tko će donositi odluke u slučaju problema?
2. Tko će izraditi listu zadataka i tko će biti odgovoran za provedbu zadataka?
3. Kada će zadaci biti završeni i o njima biti dostavljena izvješća?
4. Kako će ostale relevantne informacije biti distribuirane?
5. Kome će informacije biti dostavljene?

Iako je prethodno razmotren primjer komunikacije e-mailom, valja napomenuti kako informacija može biti razmijenjena na razne načine, putem simbola, znakova, ponašanja, verbalno, fizičkim dodirrom, vidljivim pokretima te dokumentacijom u papirnoj formi. Robinson podsjeća kako je dobar komunikator sposoban prenijeti poruku bez nerazumijevanja i jasno, dok loš može doprinijeti zabunama pri promjeni opsega, datuma, netočnim zahtjevima klijenta, a što može rezultirati razmimoilaženjem korporativne vizije od projektnih ciljeva. Robinson stoga zaključuje kako je važno usvojiti slijedeće:

*„Ukoliko poruka nije jasno shvaćena, komunikacija se nije niti dogodila, bez obzira koliko je izrečeno ili napisano na predmetnu temu“*

Prema Meyer (2014), jezici reflektiraju komunikacijske stilove kultura koje te jezike koriste. Tako ona spominje kako Japanci i Indijci (u New Delhiju) koriste visoko kontekstualne jezike u kojima se relativno visoki postotak riječi može tumačiti višeznačno, ovisno o tome kako su posložene u rečenici. U japanskom riječ „ashi“ znači i nogu i stopalo, ovisno o kontekstu, dok u Hindi jeziku riječ „kal“ znači istovremeno jučer i sutra.

Visoko kontekstualni jezik je francuski u odnosu na engleski koji je manje kontekstualan u odnosu na romanske jezike proizašle iz latinskog izričaja (španjolski, talijanski i portugalski) ističe Meyer, te dodaje kako SAD spada u najniže kontekstualnu jezičnu kulturu kao i cijela anglo-saksonska kultura gdje Velika Britanija zauzima čelnu poziciju u toj grupi kao zemlja s najviše konteksta u komunikaciji. (Meyer, 2014, str. 36–39)

Na slici 10 daje se prikaz kako različite kulture komuniciraju.

Slika 10 Komuniciranje po kulturama



### **Niskokontekstualno**

Dobra komunikacija je precizna, jednostavna i jasna. Poruke su izražene i shvaćene onako kakve jesu. Ponavljanje se cijeni ako to pomaže u pojašnjavanju komunikacije.

### **Visokokontekstualno**

Dobra komunikacija je sofisticirana, puna nijansi i slojeva značenja. Poruke se izgovaraju i čitaju između redova. Poruke su često implicirane ali nisu jednostavno izrečene.

Izvor: Meyer, E. (2014) *The Culture Map*. 1. izdanje. New York: Public Affairs.

Današnja komunikacija na projektu se odvija na više načina. Kako je u posljednje vrijeme zabilježen jak razvoj informacijskih tehnologija, pri čemu su se mediji i kapaciteti pohrane i prijenosa podataka višestruko povećali, komuniciranje je postalo učinkovitije, posebno za projekte globalnog karaktera.

Pritchard (2004) navodi i analizira komunikacijske tehnologije i medije zasnovane na računalima, audio, video, tradicionalno pisanu, te verbalnu komunikaciju.

Računalno zasnovanu komunikaciju zastupaju softverska rješenja putem kojih menadžeri prikupljaju, obrađuju, razmjenjuju te prezentiraju informacije u obliku podataka vezanih za status projekta.

E-mail i nadalje predstavlja najrašireniji alat za komunikaciju među projektnim menadžerima.

Ipak, prema Pritchardu, e-pošta je utoliko i ranjiva za komunikaciju upravo zbog svoje masovne, često i pogrešne primjene, pri čemu je u „moru“ e-pošte koja sadrži i mnoštvo marketinških oglašavanja i aktivnosti, teško prepoznati one od važnosti.

Projektne Web stranice zasnovane na Internetu, Pritchard opisuje kao jedno od rješenja komunikacije za određeni projekt. Kako organizacije većinom posjeduju vlastite Web stranice, projektne Web stranice su dogradnja, gdje se dijele ažurirani podaci specifičnog projekta, a pristup za administriranje istih imaju samo ovlašteni članovi organizacije ili projekta putem zaporki.

Komunikacija zasnovana na Internetu odvija se i uz pomoć aplikacija za instant poruke ili *real-time* virtualnih soba za razgovore<sup>24</sup>. Od audio tehnologija zastupljene su i dalje telekonferencije iako se njihova primjena u posljednjim godinama promijenila.

Osim telekonferencija, audio putem se komunicira još glasovnim porukama što zahtijeva također pridržavanje uspostavljenih protokola komunikacije, te telefonski. Telefonska komunikacija se smatra trenutno i brzom za brzo i kratko informiranje i raščišćavanje situacija. Video tehnologije su u komunikaciji zastupljene s videokonferencijama, prezentacijama na daljinu te video telefonima. Videokonferencije se odvijaju u korporacijama koje imaju dovoljno jaku Internet mrežu i to između videokonferencijskih centara. Najčešće se koristi kada je osim verbalnog potrebno i grafički prezentirati informacije kako bi se udovoljilo potrebama informiranja i rasprave.

Prezentacije na daljinu su sličnog karaktera kao videokonferencije, ali s razlikom što u njima sudionici ne mogu sudjelovati, već samo primati informacije. Sve je stoga prilagođeno prentereri, od jezika, dekora audio efekata.

Kod video telefona presudna je ugrađena kamera koja omogućava slikanje (eng. *Snapshot*) te dijeljenje sa sudionicima projekta. Pri ovakvoj komunikaciji je također uputno izraditi protokol.

---

<sup>24</sup> eng. Chat rooms

Osim navedenih, tu su još tradicionalna pisana komunikacija te tradicionalna verbalna komunikacija. Pod pisanu se podrazumijevaju izvješća, obrasci (formulari) i planeri, dok se pod verbalnom podrazumijevaju Ad-hoc konverzacija, sastanci, prezentacije i kratki sastanci za medije. Izvješća su namijenjena kako bi se sakupile i iskazale činjenice koje su se dogodile. Jasno se moraju razgraničiti izvještavanje o činjenicama od interpretiranja tih činjenica u zaključak. Obrasci predstavljaju konzistentan način izvještavanja bez mnogo interpretacije. U organizacijama zasnovanim na procesima, obrasci se smatraju ključnim za uspjeh, jer su procesi često predmet interpretacije.

Planeri su, prema Pritchardu, za neke menadžere primarni oblik komunikacije, kojeg shvaćaju osobno, jer na dnevnoj osnovi zapisuju planirane i izvršene aktivnosti kao i činjenice, te mnogi od njih niti ne daju uvid u takve zapise.

Ad-hoc konverzacija se koristi kad se susretnu dva dionika projekta kako bi razjasnili informacije i individualne interpretacije. Ona su vrlo često temelj na kojem je većina projekta izvedena i predstavljaju popunu jaza uslijed nesporazuma nastalog kao nemogućnost ostalih medija da prenesu potpune i jasne informacije, prema Pritchardu.

Sastanci su zamišljeni kao način komunikacije u svrhu prikupljanja i dijeljenja informacija, te za organizacijsko zasjedanje. Pritchard navodi kako sastanci mogu trajati nekoliko sati do nekoliko dana, ali isto tako, ukoliko je samo potrebno definirati tko što mora izvršiti, tada je dovoljno je i 30 minuta (Pritchard, 2004, str. 9–21).

#### 4.2. Tipični problemi u komunikaciji na međunarodnim projektima

Komunikacija na međunarodnim projektima se, osim tehnoloških, usko veže i na interkulturalne odnose. Mnogi interkulturalni odnosi propadaju zbog problema u komunikaciji.

Interkulturalna komunikacija je višeznačan predmet koji objedinjuje elemente više disciplina (Hurnu i Tomalinu , 2013):

- a) Antropologije
- b) Lingvistike
- c) Filozofije
- d) Psihologije

Hurn i Tomalin (2013) nadalje spominju kako je interkulturalna komunikacija način na koji ljudi iz različitih kultura komuniciraju na daljinu ili licem u lice, a uključuju verbalni i pisani jezik, govor tijela te jezik simbola i protokole.

Iz navedenog se nameće da je komunikacija između kultura izložena brojnim potencijalnim preprekama što na kraju ima utjecaj na dinamiku realizacije.

Gore (2013) ističe slijedeće barijere u interkulturalnoj komunikaciji:

- a) Fizičke barijere;
- b) Emocionalne barijere;
- c) Percepcijske barijere;
- d) Kulturološke barijere;
- e) Jezične barijere;
- f) Rodne barijere.

Fizičke barijere su brojne u komunikaciji na radnom mjestu, a posebno ukoliko se uzme u obzir globalizacija gdje su ljudi povezani putem interneta gdje se globalne operacije vode i nadziru iz jednog stožernog mjesta ili područnih ureda. To svakako predstavlja barijeru, tvrdi Gore, jer je potrebno uspostaviti komunikaciju između različitih odjela unutar organizacije, različitih zemalja, različitih područja i između ljudi različitog statusa.

Kada se govori o emocionalnim barijerama one predstavljaju strah, nepovjerenje, sumnjičavost, dvojbe, i sl. koje su ljudi stekli kroz djetinjstvo temeljem čega kasnije razvijaju svoj stav i ponašanje. U različitim kulturama, civilizacijama, državama skup ovih osobina koje se prihvaćaju kroz odrastanje su različiti i ne moraju biti niti slični ostalima, tvrdi Gore.

Percepcijske barijere pak, ističe Gore, su kao i prsti ruke, različiti te tako postoje i ljudi koji na iste stvari gledaju drugačije u različitim situacijama. Komunikacija s tako različitim ljudima nije lagan zadatak.

Ukoliko se govori o kulturalnim barijerama, one prije svega proizlaze iz činjenice da ljudi potječu iz različitih kultura, civilizacija, religija i društava. Kulture definiraju pojedinca, njegovu percepciju i razmišljanja te je stoga nepoznavanje drugih kultura pri komunikaciji s njima otežavajuća okolnost. Stoga je, prema Goreu, za komunikaciju potrebno imati znanja i spoznaje o drugim kulturama i ideologijama kad je riječ o interkulturalnoj komunikaciji.

Jezične barijere proizlaze iz sveopće uporabe jezika kao medija za razumijevanje poruka odnosnog onog što pošiljalatelj želi poručiti primatelju. Nepoznavanje simbola, govora tijela, gestikulacija također mogu biti štetne u komunikaciji, prema Goreu.

Luthans i Doh (2012) spominju percepcijske barijere koje predstavljaju osobni pogled pojedinca na realnost.

Percepcija među različitim ljudima varira i znatno utječe na prosudbu i donošenje odluka. Prema njima percepcija može predstavljati problem u komunikaciji u međunarodnom menadžmentu već na osnovnoj razini, kada jedna od strana koristi riječi ili simbole koje drugi jednostavno krivo interpretiraju ili prevode.

Osim osobne percepcije, potrebno je napomenuti kako je u komunikaciji važan i pogled drugih. Tako Luthans i Doh, kao dobar primjer navode, kako Amerikanci gledaju na strane rezidente koji odsjedaju u SAD-u, te kako Amerikanci izgledaju u očima ostatka svijeta. Tako sebe Amerikanci vide kao drage, otvorene, ljubazne, te smatraju kako ih i drugi vide na isti način. Pri tome nisu svjesni negativnih dojmova koje ostavljaju na druge, posebice nakon 11. rujna 2001. godine, kada su SAD pokrenule rat protiv Iraka što je uvelike poljuljalo dotadašnju sliku SAD u očima drugih. (Luthans i Doh, 2012.)

Rodne (spolne) barijere, pak, proizlaze iz prirodno različitog ponašanja žena i muškaraca. Alex (2009) tvrdi kako je dobro poznata činjenica kako žene, zbog bioloških veza u mozgu, više nastoje pričati od muškaraca jer koriste dvije specifične lokacije u mozgu, dok muškarci koriste samo lijevu stranu mozga bez nekog specifičnog područja (Alex, 2009 u Gore, 2013).

Kada postoje barijere u komunikaciji, javlja se mogućnost nerazumijevanja ciljeva i izloženost neuspjehu. Osim toga, takva nerazumijevanja sadrže sjeme sukoba. Prema Aycanu i suradnicima, najčešće su barijere one fizičke koje se očituju ograničenjem vremena i prostora, ali isto tako značajne su i psihološke barijere.

Tako, primjerice, kada su skupine u tržišnom natjecanju, članovi tima izloženi su pritisku jer se moraju suzdržavati od komunikacije sa suparničkim timom na bilo koji način. Također, razlike u jeziku i razlike u komunikacijskim načinima koji su nametnuti kulturnim normama predstavljaju značajne komunikacijske barijere. (Aycan, N. Kanungo i Mendonca, 2014)

Unatoč nerazumijevanju u komunikaciji i poteškoćama uvjetovanim kulturnim korijenima, teško je zaključiti tko je dobar, a tko loš komunikator. Peng i Leong (2000) ističu kako su određeni obrasci komuniciranja prihvatljivi u jednoj zemlji dok se u drugoj isti takvi mogu smatrati tabuom.

Navode primjer kako u Japanu nije prihvatljivo u komunikaciji ostvarivati fizički kontakt sa sugovornikom (primjerice poljubac u obraz) za razliku od Sjeverne Amerike gdje je to ustaljena norma ponašanja. Prema jednoj jugoistočno azijskoj poslovičici stoji: „*Nesporazumi ne postoje; samo nemogućnost komuniciranja postoji*“ (Hurn i Tomalin, 2013).

Hall i Hall tvrde kako „*esencija učinkovite interkulturalne komunikacije ima više značaja u odašiljanju pravog odgovora nego li u slanju prave poruke*“ (Hall i Hall, 1990, u Hurn i Tomalin, 2013).

Također, Amerikanci ne daju mnogo značenja protokolima, dok Japanci izostanak razmjene i pregleda poslovnih posjetnica smatraju uvredom, pa takvo što može ugroziti i poslovne pregovore (Pheng i Leong, 2000).

Prema Hurn i Tomalin, nesporazumi u komunikaciji često nastaju uslijed pretvorbe poruke kodirane od pošiljatelja i dekodirane od strane primatelja te pojašnjavaju tipičan komunikacijski problem kako je prikazano na slici 11. Oni naglašavaju kako je opasno podrazumijevati da će primatelj poruke ili drugi nužno dekodirati poruku na način kako je zamislio pošiljatelj te tvrde kako je problem, da kakva god poruka bila, sa sigurnošću se može reći kako često može biti iskrivljena ukoliko putuje kroz različite kulture (Hurn i Tomalin, 2013).

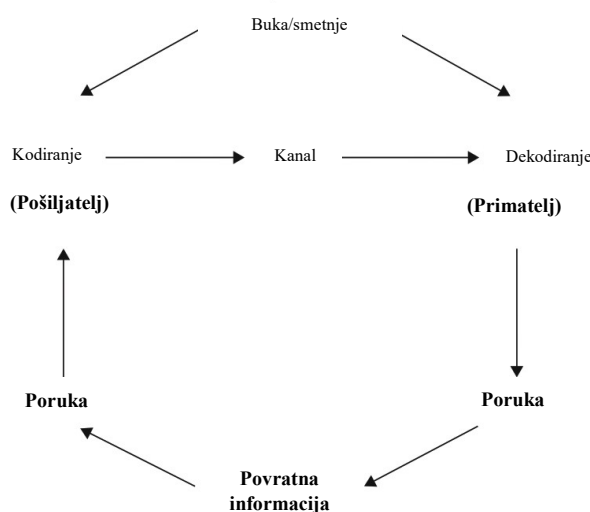
Isto tako, na međunarodnim projektima, važno je razumjeti dvosmjernu komunikaciju, kako onu *od gore prema dolje*, isto tako i komunikaciju *od dolje prema gore*.

Komunikacija *prema dolje* se odnosi na prijenos vijesti, naloga i informacija iniciranih od menadžera prema podređenim djelatnicima. Ona može biti poseban izazov za menadžere, ali i podređene zaposlenike, posebice kada i sam menadžer ne vjeruje u ispravnost svoje odluke. Prema Luthansu i Dohu (2012), ističu kako zaposlenici koji primaju obavijesti u takvoj komunikaciji, mogu prema tonu glasa i govoru tijela, procijeniti kako i sam menadžer ne vjeruje takvim odlukama. Primjerice, u azijskim zemljama je komunikacija *prema dolje* manje direktna nego li u SAD, a u nekim europskim zemljama ta komunikacija nadilazi poslovne stvari. (Luthans i Doh, 2012).

Pheng i Leong, (2000) navode kako razlike u jednosmjernoj i dvosmjernoj komunikaciji mogu izazvati probleme u interkulturalnom upravljanju. Tako je jednosmjerna komunikacija, prema njima, karakteristična za društva koja nastoje zadržati društvenu harmoniju te izbjeći nastanak neslaganja. Isto tako, s druge strane, u novim okruženjima, kada kompanija ulazi na nova tržišta i gdje poslovi koji se nameću zaposlenicima nisu rutinski, usvaja se dvosmjerna komunikacija.

Prema Luthans i Dohu, (2012) komunikacija *odozdo prema gore* važna je kako bi se osigurala povratna informacija od podređenih u poslovnom procesu. U zemljama poput Japana, Hong Konga i Singapura to je uobičajena praksa i dugogodišnji način života dok se u SAD tek u posljednje vrijeme nastoji promovirati i poboljšati takav oblik komunikacije.

Slika 11 Tipičan komunikacijski problem prema Hurn i Tomalin



Izvor: Hurn, B. i Tomalin, B. (2013) *Cross-Cultural Communication: Theory and Practice*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Izuzimajuće ove spomenute, u ostalim azijskim zemljama komunikacija *prema gore* također nije popularna.

Silverthorne (2005) naglašava kako je interkulturalna komunikacija ključna za uspjeh međunarodnih pothvata. Dajući primjer kineskih i zapadnih menadžera ističe kako je nekoliko ključnih problema u njihovoj međusobnoj komunikaciji. Tako primjerice, što se smatra problemom u jednoj kulturi, u drugoj to ne predstavlja problem.



To upućuje na potrebu pažljivog odabira menadžera koji imaju iskustva i osjećaja za kulturne razlike te njihovo stalno bavljenje problemima koji uzrokuju nesporazume između pojedinaca i ljudi koji dolaze iz različitih kultura, tvrdi Beamer (1998) u (Silverthorne, 2005).

Zbog prethodno iskazanog, te zbog činjenice kako je u internacionalnim organizacijskim odnosima komunikacija važna, a u cilju stvaranja modela učinkovite internacionalne komunikacije Griffith (2002) je proveo niz intervjua s menadžerima iz SAD-a, Japana, Kine i Kanade. Taj je model sugerirao da menadžeri moraju imati tri široke i međusobno povezane komunikacijske kompetencije.

Prvo su kognitivne kompetencije koje omogućavaju menadžeru sposobnost da shvati značenje verbalnog i neverbalnog jezika na način da učinkovito prilagodi komunikacijske razlike u različitim okruženjima.

Drugo uključuje emocionalne kompetencije u komunikaciji i toleranciju menadžera na dvosmislenost i sposobnost prihvatanja i odgovora na različite i unikatne komunikacije.

Treća kompetencija odnosi se na kompetencije u ponašanju koje uključuju fleksibilnost u ponašanju, autentičnost u komunikaciji i sposobnost interakcije s drugim osobama na originalan način., prema Griffithu (2002) u (Silverthorne, 2005).

### 4.3. Menadžment sukoba na međunarodnim projektima

Sukob u modernim organizacijama predstavlja ozbiljan problem jer u mnogim slučajevima troši ljudske resurse koje je bolje usmjeriti na druge aktivnosti unutar poduzeća, uključujući primarne aktivnosti organizacije (M. Afzalur, 1990).

Aycan, N. Kanungo i Mendonca, (2014) smatraju kako, iako je katkada teško nositi se sa sukobom, to često predstavlja priliku da se produbi razumijevanje interkulturalnih razlika te da se postigne pomirenje kroz pregovore. Sukob općenito, za Aycana i suradnike predstavlja iskustvo određenog oblika neslaganja ili situacije sa suprotnim izborima.

Oni se generalno mogu podijeliti na unutarpersonalne i interpersonalne sukobe. Unutarpersonalni sukob odnosi se na pojedinca, a njegov uzrok može biti raskorak u ponašanju pojedinca u odnosu na njegove unutarnje vrijednosti, a može se odnositi i na izbor jednako željenih ili jednako neželjenih ishoda ili miješanih željenih i neželjenih izbora.

Interpersonalni sukob podrazumijeva postojanje dviju strana, gdje bilo koja od njih može biti pojedinac ili grupa ili oboje, a koje smatraju kako imaju odvojene i pri tome sukobljene interese.

Prema Doobu (1991) problemi nastaju kad se ljudi iz različitih kultura i sa različitim ciljevima sastanu i ostvare interakciju između sebe. Načini prilagodbe ili sukoba su različiti, ali obično jedna grupa dominira ili nastoji dominirati nad drugom. Na kraju se uglavnom postiže smirenost, ali je proces dug, i za slabiju skupinu bolan (Doob, 1991, u Avruch, Black i Scimecca, 1991).

Osim poznavanja kultura, njihovih navika, ciljeva projekta, potrebno je poznavati načine rješavanja sukoba te provoditi dobru koordinaciju članova tima.

Koordinacija tima u mnogim privremenim organizacijama (projektima), kao što je građevinska industrija, predstavlja visoko kompleksna i dinamična okruženja. (Loosemore, Dainty, Lingard, 2003 u Tabassi, Abdullah i Bryde, 2018).

Kulture, kako ih opisuje Kazan (1997), razlikuju se po stupnju do kojeg dozvoljavaju sukobe zbog ciljeva te s tim povezane razlike u mišljenjima ograničavajući natjecanje između organizacijskih jedinica i članova. Tako su Kinezi i Japanci u potpunoj suprotnosti po ovom pitanju u odnosu na svoje američke kolege.

Hu i sur. (2017) i Wu, Zhao, i Zuo, (2017) ustvrdili su kako rapidan porast projekata u građevinskoj industriji diljem svijeta rezultira i različitim sukobima.

U studiji koju su proveli Tabassi, Abdullah i Bryde (2018), na primjeru Malezijske građevinske industrije, istražen je odnos između raznih pristupa upravljanja sukobima, koordinaciji timova i performansama to jest izvodljivosti multikulturalnih timova.

Prema njima, a pozivajući se na Sun, Xu, i Shang (2014), razumijevanje mehanizma na koji voditelji vrše utjecaj na članove tima putem upravljanja sukobima i koordinacijom još su uvijek ograničena, ali je zato proučavanje performansi timova u ovom kontekstu dalo značajne teoretske doprinose. Postoje razni načini upravljanja u sukobljenim situacijama koje pojedinac može primijeniti u odnosima s drugim pojedincima odnosno skupinama.

Nadalje, brojni autori tvrde kako iako utjecaj načina menadžmenta sukoba nije potpuno istražen na razini pojedinca, oni su povezani sa stavovima prema poslu koji mogu ugroziti predanost organizacije poslu i manje prihode, prema (Brown, Peterson, 1993; Wang, Feng, 2003; Wright, Bonett, 2007) u (Choi i Ha, 2018).

Choi i Ha također podsjećaju kako, iako je zabilježen značajan porast kulturnih različitosti zbog mnogobrojnih međunarodnih saveza i globalnih kompanija, broj studija u području interkulturalnog međudjelovanja je vrlo ograničen. Wu i suradnici (2017) , kako opisuju i Tabassi, Abdullah i Bryde (2018), tvrde kako učinkoviti stilovi vode ka rješenju sukoba i poboljšanju radne stabilnosti.

Sukob asocira na razne, uglavnom negativne, emocije koje mogu biti primljene i izražene na različite načine u različitim kulturama. Na te emocije utječe kultura zbog različitih tumačenja i procjene istih situacija, to jest kroz procese razmišljanja. Također, različiti načini ponašanja i mehanizmi upravljanja prisutni su u svakoj kulturi kad je u pitanju izražavanje emocija, prema Mesquita, Frijda (1992) u (Kazan, 1997).

Kada se govori o sukobima potrebno je naglasiti kako, prema Leung, Yu, i Liang, (2014) kako navode Tabassi, Abdullah i Bryde, (2018), oni ne znače nužno nešto negativno, nego se njima mora upravljati učinkovito kako bi se ostvarila optimalna razina,.

Kazan (1997), navodi kako se može identificirati pet različitih stilova sukoba i načina rješavanja istih u okolini, a ti su sljedeći (Blake, Mouton, 1964; Rahim, 1992; Thomas, 1992 u Kazan, 1997):

- a) Kompetitivni – visoko uvjerljivi koji uključuje uporabu moći kako bi jedna strana ostvarila poziciju u kojoj mora biti prihvaćena;
- b) Domaćinski – visoko suradnički koji uključuje nastojanje jedne strane da udovolji željama druge strane na vlastiti trošak;
- c) Suradnički – visoko uvjerljivi i visoko suradnički koji uključuje otvaranje svih problema i poteškoća kako bi se pronašla rješenja koja integriraju sva gledišta;
- d) Izbjegavanje – nisko uvjerljivi i nisko suradnički koji uključuje držanje po strani uz izbjegavanje otvorenih rasprava;

- e) Kompromisni – srednja razina uvjerljivosti i suradnje koja uključuje podjelu različitosti pri čemu se obje strane odriču nečega kako bi pronašle sredinu.

Pozivajući se na Thomasa (1992), Kazan (1997) tvrdi da su, misli i emocije koje se odnose na sukobe povezane sa strateškim ponašanjem stranaka te se ponašanje istih u sukobu može predstaviti u zavisnosti o suradnji i uvjerljivosti. Nadalje, razmatrajući sukobe, način ponašanja suprotstavljenih stranaka i rješavanja sukoba, postoji i utjecaj treće strane. Treću stranu, najčešće, čine menadžeri zbog svoje pozicije. Njihova se uloga također razlikuje od kulture do kulture.

Osim što je razlika u kulturama prisutna u organizaciji, na projektu, između članova tima, te kao takva je potencijalni izvor za sukobe, a temeljem prethodno iskazanog, može se reći kako sukobi i način njihova upravljanja utječu na zadovoljstvo radnog mjesta i radnu produktivnost.

Prema Chioi (2013), definirajući predviđanja pojedinca u odnosu na zadovoljstvo poslom, postoje tri tipa kulture upravljanja sukobima koji „igraju“ različite uloge: dominantnu, suradničku, izbjegavajuću. Dominantnu kulturu predstavlja aktivno suprotstavljanje kao normalnu strategiju ponašanja korištenu u javnom rješavanju sukoba.

Njena suprotnost, suradnička kultura je karakteristična po suradnji kao normalna strategija ponašanja u rješavanju sukoba dok izbjegavajuću kulturu karakterizira pasivno povlačenje iz sukobljenih situacija, kako bi se sačuvala harmonija grupe (Choi i Ha, 2018).

Brojni autori (Chen, Liu, Tjosvold, 2005; DeChurch, Marks, 2001; De Dreu, Van Vianen 2001) bavili su se sukobima istražujući utjecaj menadžmenta sukoba na rezultate projekta na razini skupina, to jest timova, prateći tako timsku produktivnost i učinkovitost, postignuća i prihode.

Stoga, ističe Kazan (1997), postoje različiti i brojni načini ponašanja i uplitanja menadžera u sukobljenim situacijama. Prema dvjema studijama koje su proveli Sheppard, (1983) i Karambayya i Brett, (1989) prepoznaju se inkvizitorski (arbitražni) , motivacijski (uporaba nagrada i prijetnji) i posrednički (mirenje). Dodatni stil definira Kolb (1986) kao restrukturirajući, opisujući menadžera koji reorganizira zadatke i odnose odgovornosti kako bi riješio ili održavao sukob.

Wu i suradnici (2017) također su ustvrdili kako je utjecaj sukoba između članova tima na izvodljivost projekta može biti i destruktivan i konstruktivan, oslanjajući se na razne varijable kao što je priroda projekta, menadžerski stil, percepcija članova tima u sukobljavajućem radu (Tabassi, Abdullah i Bryde, 2018).

Isto tako provedena su istraživanja (Brown, Peterson, 1993; Choi, 2013) kojima je cilj utvrditi utjecaj organizacijske kulture na rezultate na razini pojedinca, prateći zadovoljstvo radnog mjesta, depresiju, anksioznost, psihološko stanje i produktivnost.

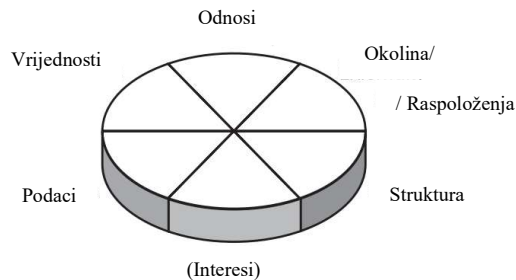
Prema tim istraživanjima, na razini timova, kod dominantnog menadžmenta sukoba, vjerojatno će doći do negativnog učinka na funkcioniranje, kreativnost i učinkovitost tima, prema Pruittu i Carnevaleu (1993), dok se suradničko upravljanje sukobima povezuje s pozitivnom radnom okolinom, prema De Dreu i Van Vianen, 2001 napominju Choi i Ha, (2018).

Sukob se može uočiti i riješiti kroz različite točke gledišta, kao što je komunikacija, osobnost i mnoga druga. Stoga, prema Furlongu, za otklanjanje sukoba potrebno je primijeniti neke od modela za rješavanje sukoba, kojih navodi osam (Furlong, 2005):

- a) Krug sukoba, prikazan na slici 12, koji razmatra različite pokretače ili uzroke sukoba;
- b) Trokut zadovoljstva koji je prikazan na slici 13, specifično razmatra različite tipove interesa, stavljajući takvu procjenu na detaljniju i dublju razinu;
- c) Granični model, prikazan na slici 14, a koji sagledava sukobe iz jedinstvene perspektive gotovo nevidljivog svijeta upravljanja granicama koji se pojavljuje svakodnevno;
- d) Model Interes/Prava/Moć, prikazan na slici 15, koji predstavlja fundamentalni model za pregovaranje i rješavanje sukoba pomažući u
- e) kategoriziranju različitih procesa koji se koriste u rješavanju sukoba skupa s posljedicama za svakog od tih tipova;
- f) Dinamika povjerenja, prikazana na slici 16, predstavlja model koji prikazuje kritične probleme vezano uz nastajanje povjerenja, kako ono propada te kako nedostatak povjerenja utječe na procese rješavanja sukoba;

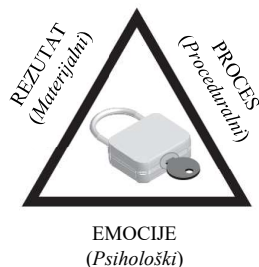
- g) Dimenzijski model prikazan na slici 17, predstavlja tri područja na koja se treba fokusirati rad te kako ta tri područja utječu na rješavanje sukoba i njihovo ponavljanje;
- h) Model društvenih stilova, koji su prikazani na slici 18, predstavlja model s pogledom kroz prizmu osobnosti, usmjeravajući rješavanje sukoba na način da se riješe problemi u komunikaciji i međusobne poteškoće;
- i) Nadilaženje<sup>25</sup>, na slici 19, predstavlja model s pogledom na procese kroz koje ljudi prolaze tijekom nastojanja izlaska iz sukoba i kritičnog procesa za postizanje rješavanja istih.

Slika 12 Krug sukoba



Izvor: Furlong, G. T. (2005) *The Conflict Resolution Toolbox: Models & Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict*. Mississauga: John Wiley & Sons Canada.

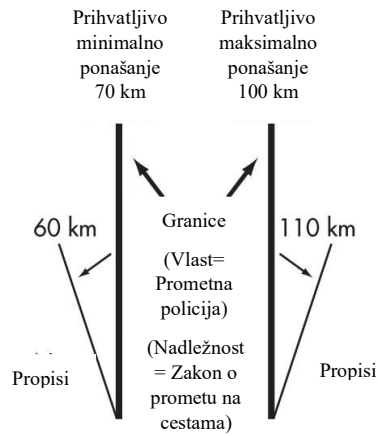
Slika 13 Trokut zadovoljstva



Izvor: Furlong, G. T. (2005) *The Conflict Resolution Toolbox: Models & Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict*. Mississauga: John Wiley & Sons Canada.

<sup>25</sup> eng. *Moving beyond*

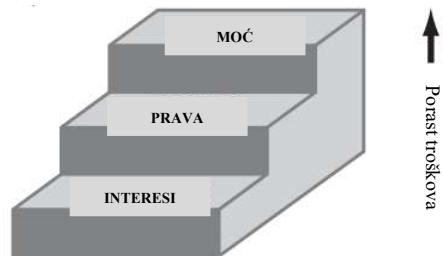
Slika 14 Granični model



Izvor: Furlong, G. T. (2005) *The Conflict Resolution Toolbox: Models & Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict*. Mississauga: John Wiley & Sons Canada.

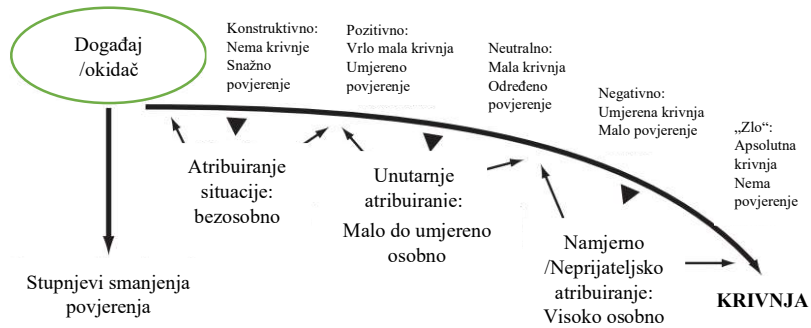
Slika 15 Interes/Prava/Moć

### STUBIŠTE RJEŠAVANJA SPOROVA



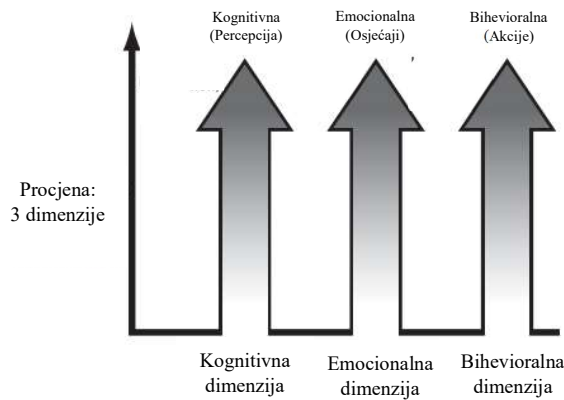
Izvor: Furlong, G. T. (2005) *The Conflict Resolution Toolbox: Models & Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict*. Mississauga: John Wiley & Sons Canada.

Slika 16 Dinamika povjerenja



Izvor: Furlong, G. T. (2005) *The Conflict Resolution Toolbox: Models & Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict*. Mississauga: John Wiley & Sons Canada.

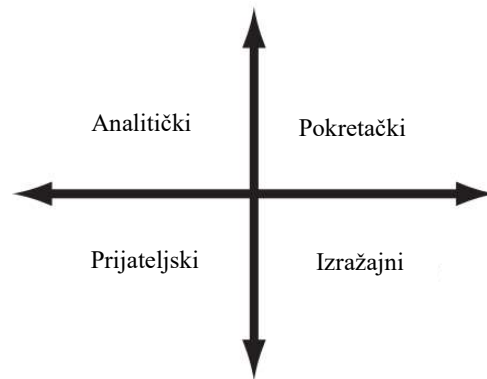
Slika 17 Dimenzijski model



Izvor: Furlong, G. T. (2005) *The Conflict Resolution Toolbox: Models & Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict*. Mississauga: John Wiley & Sons Canada.

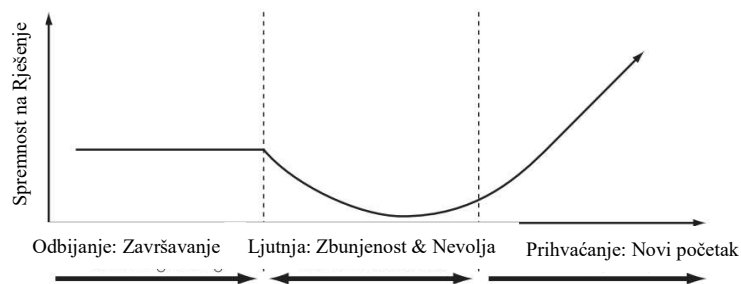


Slika 18 Model društvenih stilova



Izvor: Furlong, G. T. (2005) *The Conflict Resolution Toolbox: Models & Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict*. Mississauga: John Wiley & Sons Canada.

Slika 19 Nadilaženje (eng. *Moving beyond*)



Izvor: Furlong, G. T. (2005) *The Conflict Resolution Toolbox: Models & Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict*. Mississauga: John Wiley & Sons Canada.

Aycan, Kanungo i Mendonca (2014) u svom radu, pojašnjavajući upravljanje sukobima, smatraju da je aktivno slušanje ključno u komunikaciji kako bi se izbjegli nesporazumi te sugeriraju pregovore, neutraliziranje, izbjegavanje i korištenje moći kao primjenljive strategije u rješavanju sukoba, ovisno o situaciji.

## 5. KOMPARATIVNA ANALIZA POSLOVNOG SLUČAJA UTJECAJA KULTURE NA IZVEDBI PROJEKTA

Kultura kao izvor običaja i ponašanja na različite načine utječe na tijek realizacije projekta. Poglavlje kroz istraživanje i analizu poslovnog slučaja na dva usporediva projekta daje uvid u različit tijek realizacije istih. Jedan projekt je, u pogledu kulturnih značajki, homogeno strukturiran, dok je drugi heterogeno strukturiran, dakle, izvodi se u multikulturalnom okruženju. Za potrebe analize slučaja provedeni su intervjui s dionicima oba projekta te je razmotreno njihovo mišljenje zasnovano na vlastitom iskustvu. Provedeni intervjui su polustrukturirani dakle s pitanjima otvorenog tipa. Broj ispitanika je ograničen s obzirom na dostupnost i veličinu projekata, ali iskazana razmišljanja mogu se razvrstati prema fokusu analiziranih tema. Intervjui su analizirani kvalitativno uz opise i tumačenja.

### 5.1. Ključne odrednice Projekta A

Projekt A predstavlja veliki infrastrukturni projekt, ovješeni cestovni most preko morskog zaljeva, od iznimno strateškog značaja za Republiku Hrvatsku i dio je strateškog cestovnog prometnog povezivanja unutar zemlje.

Cestovni most je projektiran kao integralna hibridna konstrukcija s 5 glavnih (središnjih) raspona duljine 285 m. Sadrži 4 prometne trake (po dvije za svaki smjer), ukupne je duljine 2440 m, a ukupna širine mosta iznosi 22,5 m. Najdublji dio morske prepreke iznosi 27 m, a temeljen je na vrlo lošem, muljevitom terenu što predstavlja najzahtjevniji dio realizacije radova, prema autorima projekta Pipenbahera i Radića (2016).

Projekt je međunarodnog karaktera, ponuđen je na realizaciju na međunarodnom Natječaju, a posao za izvođenje radova i realizaciju također je dodijeljen multinacionalnoj kompaniji iz Kine. Osim kineske, na natječaju su sudjelovala i poduzeća iz Austrije, Hrvatske i Grčke. Financiranje projekta je osigurano iz sredstava Europske unije kroz program Konkurentnost i kohezija u iznosu 85%, dok preostalih 15% troška projekta snosi država. Vrijednost projekta je cca 2,1 milijarde kuna. Predviđeni rok izgradnje je 30 mjeseci od početka radova.

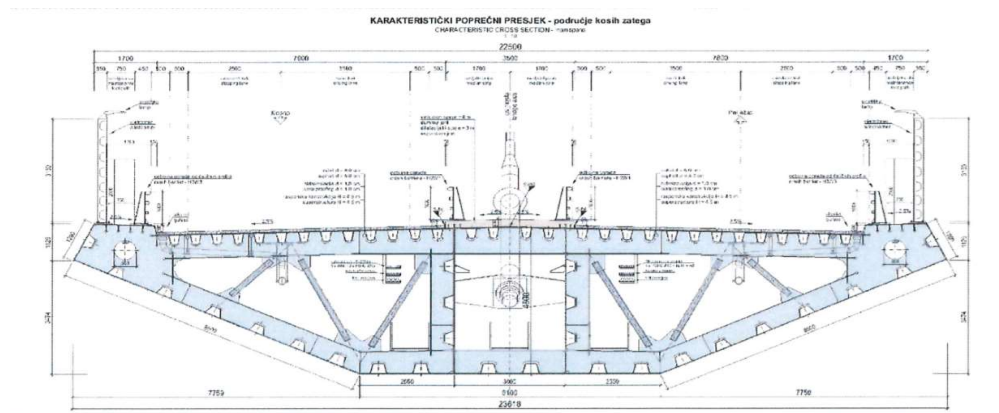
U smislu okruženja realizacije i izvedbe projekta svakako se radi o projektu koji se realizira u multikulturalnom okruženju na području Republike Hrvatske. U prvom redu radi se o angažmanu projektnih stručnjaka unutar istog tima koji dolaze iz potpuno različitih i udaljenih kultura: srednjoeuropske, zapadnoeuropske i azijske (Kina).

U realizaciju projekta je uključeno sveukupno cca 450<sup>26</sup> pojedinaca od čega 80% radnog osoblja te 20% upravljačkog osoblja u koje spadaju tehničko osoblje i voditelji projekata. Najzastupljenija kultura u timu je kineska iz čijih redova dolazi gotovo 80% ukupno angažiranog osoblja. Tehnička i zakonska regulativa koja se primjenjuje na Projektu je Republike Hrvatske, usklađena s tehničkom i zakonskom regulativom Europske unije.

S obzirom da su financijska sredstva kojim se financira Projekt iz EU fondova, kontrolu projekta u smislu namjenskog trošenja kontroliraju tijela Europske unije kao i domaća agencija SAFU<sup>27</sup>. Osim navedenih, kontrolu i vođenje projekta provode domaće kompanije za Nadzor radova te predstavnici javnog Naručitelja u ime Republike Hrvatske.

Ugovor za izvedbu radova i realizaciju projekta je sklopljen prema modelu FIDIC<sup>28</sup>, Crvena knjiga, u kojem Naručitelj osigurava Glavni projekt<sup>29</sup> dok Izvedbeni projekt osigurava Izvođač. Na slikama u nastavku prikazani su osnovni presjeci i izgled mosta.

Slika 20 Poprečni presjek mosta Projekta A



Izvor: Ilustracija autora prema Glavnom projektu Mosta

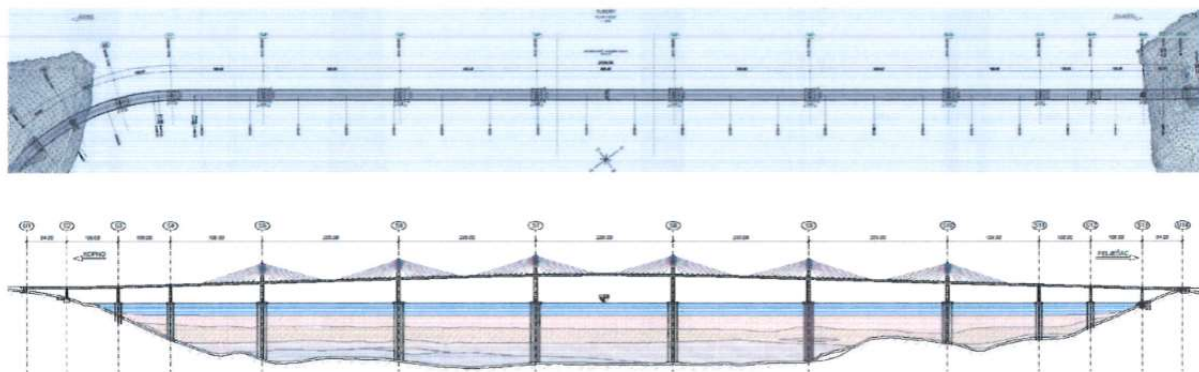
<sup>26</sup> Interpretacija podataka Autora prema internim dokumentima Izvođača radova

<sup>27</sup> SAFU - Središnja Agencija za Financiranje i Ugovaranje, nadležna za kontrolu sredstava iz Europskih fondova

<sup>28</sup> FIDIC – franc. Federation Internationale des Ingenieurs Conseils, hrv. Međunarodna udruga savjetodavnih inženjera, globalna organizacija koja se bavi savjetovanjem i definiranjem standarda ugovaranja inženjerskih usluga

<sup>29</sup> Glavni projekt - skup tehničkih dokumenata i nacрта koji predstavljaju podlogu za realizaciju i legalizaciju izvođenja radova i pratećih aktivnosti

Slika 21 Tlocrtna dispozicija mosta i pogled sa strane



Izvor: Ilustracija autora prema Glavnom projektu Mosta

## 5.2. Ključne odrednice Projekta B

Projekt B predstavlja veliki infrastrukturni projekt, željezničku prugu, od strateškog značaja za Republiku Hrvatsku i dio je strateškog željezničkog prometnog povezivanja unutar zemlje.

Dio je to velikog projekta uspostave dvokolosiječne željezničke pruge visoke učinkovitosti na Mediteranskom koridoru, jedinstvene transeuropske prometne mreže TEN-T (prometni koridor RH2). Projektom se planirana (*Rekonstrukcija postojećeg i izgradnja drugog kolosijeka željezničke pruge na dionici Dugo Selo – Križevci | HŽ Infrastruktura, -*):

- a) izgradnja drugog kolosijeka na cijeloj pružnoj dionici duljine 36,4 km;
- b) veća rekonstrukcija postojećih kolodvora;
- c) izgradnja novog kolodvora;
- d) nadogradnja stabilnih postrojenja električne vuče;
- e) modernizacija signalno-sigurnosnih i telekomunikacijskih uređaja u skladu sa zahtjevima za koridorske željezničke pruge;
- f) gradnja oko 20 km zidova za zaštitu od buke te novih spojnih i obilaznih cesta u duljini oko 25 km (servisne ceste).

Rekonstrukcijom pojedinačnih lukova, pružnih građevina i stabilnih postrojenja za električnu vuču omogućit će se postizanje nazivne projektirane brzine od 160 km/h na cijeloj duljini pružne dionice.

Projekt je tuzemnog karaktera, ponuđen je na realizaciju na Međunarodnom natječaju, a posao za izvođenje radova i realizaciju također je dodijeljen Zajednici ponuditelja iz Republike Hrvatske. Osim domaćih, na natječaju su sudjelovala i poduzeća iz Austrije, Hrvatske i Španjolske. Financiranje projekta je osigurano iz sredstava Europske unije kroz program Konkurentnost i kohezija u iznosu 85% dok preostalih 15% troška projekta snosi država. Vrijednost projekta je cca 1,27 milijardi kuna. Predviđeni rok izgradnje je 45 mjeseci od početka radova.

U smislu okruženja realizacije i izvedbe projekta svakako se radi o projektu koji se realizira u homogenom kulturnom okruženju na području Republike Hrvatske. U prvom redu radi se o angažmanu projektnih stručnjaka unutar istog tima koji dolaze iz istih podneblja i kulture: srednjoeuropske.

U realizaciju projekta je uključeno sveukupno između 400 i 600 pojedinaca<sup>30</sup>, ovisno o fazi izgradnje. Procijenjeno je cca 80% radnog osoblja te 20% upravljačkog osoblja u koje spadaju tehničko osoblje i voditelji projekata.

Najzastupljenija kultura u timu je hrvatska iz čijih redova dolazi gotovo 100% ukupno angažiranog osoblja, izuzev vrlo malog broja inozemnih stručnjaka koji nemaju utjecaj na brojnost te je njihov utjecaj na istraživanje gotovo zanemariv.

Tehnička i zakonska regulativa koja se primjenjuje na Projektu B, je kao i u prethodnom slučaju, ona Republike Hrvatske, usklađena s tehničkom i zakonskom regulativom Europske unije. S obzirom da su financijska sredstva kojima se financira Projekt također kao i u prethodnom slučaju iz EU fondova, kontrolu projekta u smislu namjenskog trošenja kontroliraju tijela Europske unije kao i domaća agencija SAFU.

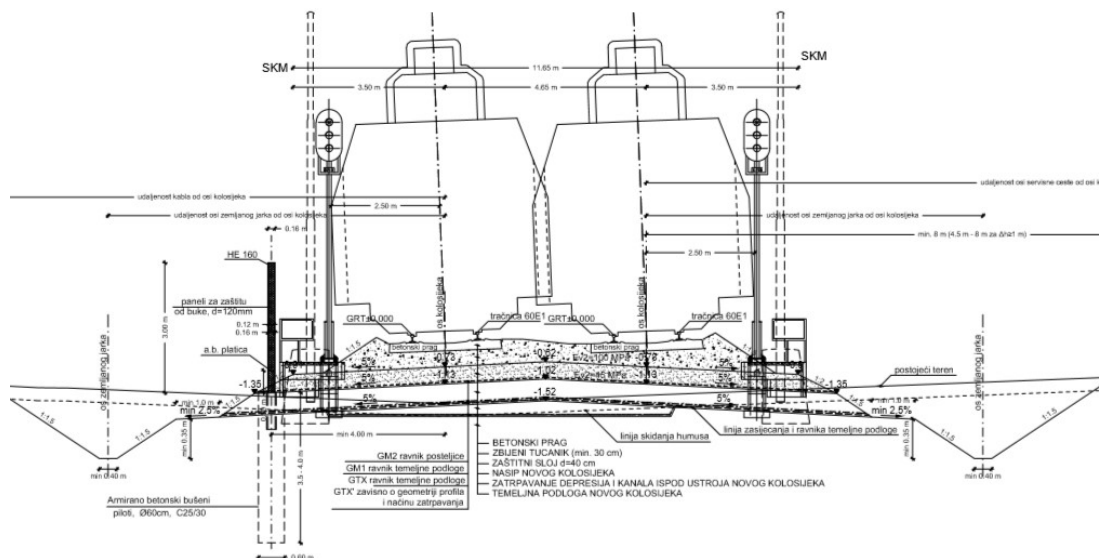
Kao i u slučaju Projekta A, osim navedenih, kontrolu i vođenje projekta provode domaće kompanije za Nadzor radova te predstavnici javnog Naručitelja u ime Republike Hrvatske.

---

<sup>30</sup> Interpretacija podataka Autora prema internim dokumentima Izvođača radova

Ugovor za izvedbu radova i realizaciju projekta također je sklopljen prema modelu FIDIC, Crvena knjiga<sup>31</sup>, u kojem Naručitelj osigurava Glavni projekt<sup>32</sup> dok Izvedbeni projekt<sup>33</sup> osigurava Izvođač.

Slika 22 Karakteristični presjek pruge Projekta B



Izvor: Ilustracija autora prema Glavnom projektu Pruge

### 5.3. Rasprava

Kako bi se analizirali svjesnost i utjecaj prisutnosti različitih kultura na pojedinom projektu i krajnji ishodi upravljanja takvih projekata analizirana su 2 (dva) gotovo istovjetna građevinska, infrastrukturna projekta, oba od strateškog značaja na teritoriju Republike Hrvatske (RH). U smislu istovjetnosti podrazumijeva se da su projekti iz istog građevinskog sektora, naručeni od strane javnog naručitelja, Republike Hrvatske, financirani na isti način iz istih fondova.

<sup>31</sup> Tip Ugovora prema FIDIC-u, udruženje svrstava Ugovore nazivno po boji ovisno o namjeni i strukturi Ugovora

<sup>32</sup> Glavni projekt - skup tehničkih dokumenata i nacрта koji predstavljaju podlogu za realizaciju i legalizaciju izvođenja radova i pratećih aktivnosti, u kontekstu ovog analiziranog projekta osigurava ga Naručitelj

<sup>33</sup> Izvedbeni projekt- skup tehničkih dokumenata i nacрта koji predstavljaju podlogu za detaljno izvođenje radova na mjestu gradnje

Za potrebe istraživanja, analize slučaja i rasprave projekti su nazvani Projekt A i Projekt B. Oba projekta su linijska to jest predstavljaju infrastrukturne objekte s jednom dominantnom dimenzijom u prostoru u odnosu na ostale.

Tako Projekt A predstavlja armirano betonski ovješeni most koji se po svojim tehničkim karakteristikama svrstava među najveće ikada građene mostove na području Republike Hrvatske i bliže okoline. Također u europskim okvirima predstavlja vrlo zahtjevan građevinski pothvat.

S obzirom da ga gradi i realizira strana kompanija, koja je po svom karakteru globalna i koja u svom sastavu podrazumijeva razne kulture, ali dominantno istočnjačke, ovaj projekt za analizu utjecaja miješanja kultura predstavlja, bez ikakvih dvojbi ogledan i reprezentativan primjer.

Za potrebe Završnog rada Projekt A analiziran je u pogledu multikulturalnosti, miješanja kultura, različitih praksi, problema koji proizlaze u svakodnevnom radu pri realizaciji i rješavanju aktualne problematike na Projektu.

U svrhu istraživanja i analize intervjuirani su i analizirani dionici projekta sa različitim ulogama i iz različitih kultura, europske i azijske, a koji pak opet pripadaju i različitim etničkim skupinama. Analizirana je njihova svjesnost o miješanju kultura na projektu, prednosti i nedostaci koji iz toga proizlaze te kako se prilagođavaju drugoj kulturi u cilju izvršenja projekta.

Kvalitativnom analizom njihovih odgovora na postavljena pitanja u raspravi daje se zaključak o njihovom radu u takvom, multikulturalnom, okruženju i uspješnosti projekta s obzirom na glavne ciljeve.

Ispitanici i dionici projekta su tehnički stručnjaci i menadžeri s višegodišnjim iskustvom rada na međunarodnim projektima koji se odvijaju u multikulturalnom okruženju te su kompetentni u svom području rada.

Projekt B, kako je prethodno navedeno, predstavlja željezničku prugu u duljini 37 km koja s obzirom na veličinu i kompleksnost zahvata predstavlja također projekt koji nadilazi lokalni karakter, iako se gradi na području Republike Hrvatske, osobito ako se naglasi kako slična ulaganja i projekti nisu zabilježeni u posljednjih 50-ak godina. Rezultat toga je trenutno snižena razina usluge željezničkog prijevoza što se ovakvim projektima definitivno namjerava i hoće promijeniti.

Kako je navedeno, izvođenje i gradnja ovog projekta je povjereni su domaćim izvođačima pa je tako u pogledu kulture, etničnosti i radnih praksi sve homogeno određeno. Na ovom i povezano s ovim Projektom intervjuirani su dionici Projekta s naglaskom na homogenost kulture te kako ta činjenica utječe na razvoj i uspješnost projekta.

Njihovi odgovori su kvalitativno analizirani, a sugovornici kao i u prethodnom slučaju predstavljaju tehničke stručnjake i menadžere s višegodišnjim iskustvom u infrastrukturnim projektima.

S ovim značajkama Projekt B predstavlja reprezentativan i ogledan primjer za analizu i komparaciju s prethodnim projektom u multikulturalnom okruženju te za iznošenja zaključaka rasprave.

Broj intervjuiranih ispitanika za analizu slučaja na oba projekta je po 6, ukupno 12. Sugovornicima su bila postavljena ista pitanja vezano za dosadašnje iskustvo, tehničke i menadžerske kompetencije te primijenjenu praksu, osim u dijelu koji se odnosi na kulturološki sastav projekta i njihov utjecaj prema drugoj varijanti, to jest multikulturalni projekt prema projektu u kulturno homogenom okruženju kao referentnom za usporedbu. Pitanja vezana za sugovornike koji su djelovali na projektu u homogenom kulturnom okruženju modificirana su pojmovima i izrazima navedenima u zagrada, kurzivom.

Intervju je sastavljen od uvodnog dijela u kojem sugovornici predstavljaju sebe, svoj profesionalni put i razvoj, zatim od glavnih i pratećih, te alternativnih pitanja u kojima se raspravlja o realizaciji projekta, primijenjenim praksama na projektu te prijedlozima vezanim za upravljanje projektima. Na kraju razgovora i iznošenja vlastitih iskustava i razmišljanja intervjuirani daju zaključna mišljenja.

Sugovornicima su postavljena pitanja prema obrascu u prilogu Rada, dvojezično, obzirom da su u razgovorima sudjelovali i strani stručnjaci.

Svi razgovori i odgovori na postavljena pitanja su analizirani, te su svi spomenuti problemi u različitim, ali ciljanim područjima zabilježeni. Najučestaliji problemi i razmišljanja su uzeti kao osnova za analizu i usporedbu s obzirom na ciljeve rasprave. Problemi i struktura razmišljanja prikazani su u tablici 1 u nastavku.



Tablica 1 Problematika spomenuta na projektima

	Tema	Broj intervjuiranih koji su istaknuli problem (MULTI)	Broj intervjuiranih koji su istaknuli problem (HOMOGEN)
Upravljanje projektima	Planiranje	3	3
	Trošak (budžet)	3	5
	Kvaliteta	2	2
	Kontrola	2	2
	Vrijeme	3	2
	Primjena stečenih znanja	1	
	Upravljanje ljudima (timom)	3	4
Uspjeh Projekta	<i>Svjesnost kultura</i>		
	Razumijevanje kultura	5	
	Religija	1	
	Etničnost	4	
	<i>Iskustvo u međunarodnim/sličnim projektima</i>		
	Kultura partnera	3	
	Iskustvo u sličnim projektima	3	
	Timski rad	5	5
	<i>Karakteristike i vrijednosti</i>		
	Najbolje prakse	1	3
	Efikasnost	1	3
	Regionalne kulturne razlike	1	1
	<i>Strategija kompanije</i>		
	Politika jednakih prilika	1	
	Strategija razvoja osoblja	2	
	Programi treninga	2	
	Selekcija zaposlenika	2	
	Diversifikacija/Distanciranje		3
	Obrazovanje	3	
	Učinkoviti sustav upravljanja i organizacija	3	1
	Motivacijski paketi	1	
Efekti kulturnih različitosti / homogenosti na Projektu	<i>Upravljanje ljudskim resursima</i>		
	Zahtjevi za osoblje	2	
	Razumijevanje kulture osoblja	3	
	Prihvatanje kulture	4	
	Fleksibilnost	1	
	Povjerenje	1	
	Poštovanje	4	
	Kapacitet osoblja	5	1
	Efikasnost	3	4
	Godine	5	1
	<i>Upravljanje znanjem</i>		
	Transfer znanja	4	
	Dijeljenje znanja		
	Usvajanje znanja	6	
	Učenje	6	
	Gubitak znanja		1
	Nove poslovne metode	3	
	Tim za upravljanje znanjem		
	Iskusno osoblje	3	
	Trening	1	
	Baza podataka projekata	1	
	<i>Upravljanje komunikacijom</i>		

	Jezik	1	
	Osobni odnosi	3	
	Regionalne razlike	1	
	<i>Pregovori</i>		
	Jezik	3	
	Komunikacija	4	
	Učenje kulture	3	
	Budući projekti		
	Kašnjenje	1	
	Profit (trošak)	2	
	<i>Upravljanje rizicima</i>		
	Upravljanje kvalitetom	4	
Prednosti kulturnih različitosti / homogenosti na Projektu	Dijeljenje znanja	3	
	Inovacije (kreativnost)	3	
	Rješavanje problema	5	
	Upravljanje kvalitetom	3	
	Učenje	5	
	Različite poslovne metode (komplementarnost)	5	
	Marketing	4	
	Povećanje vrijednosti poduzeća	2	
	Laka komunikacija		4
	Prisnost i razumijevanje		4
	Manje nesporazuma		5
	Manje sukoba		5
	Nedostaci kulturnih različitosti / homogenosti na Projektu	<i>Nesporazum u komunikaciji</i>	4
Razlike u jeziku		3	
Smanjenje produktivnosti		2	1
<i>Sukobi</i>		2	
Predrasude		3	
Izoliranost		1	
Nedostatak iskustva		4	1
Program kulturnog treninga		2	
Različiti uvjeti življenja		2	
Neformalni sastanci		2	
<i>Timski rad</i>			
Razlike u iskustvu (i motivaciji)		4	
Rasizam/Ksenofobija		2	
Adaptacija kulturi		5	
Zahtjevi ljudi			
Različiti radni stilovi i navike		6	
<i>Otežano upravljanje zbog prisnosti na Projektu</i>			3
<i>Uspostava i nametanje pogrešnog očekivanog ponašanja od grupe</i>		2	
<i>Teže provođenja odluka zbog sentimenta prema vlastitoj kulturi (empatija)</i>		3	
<i>Kašnjenje Projekta</i>		4	

Izvor: Ilustracija autora

Analizirajući razgovore na zadanu temu u slučaju dva različito organizirana projekta po pitanju kulturološkog sastava, iz razgovora su izvučeni i zabilježeni pojmovi i problematika koje su sugovornici smatrali bitnim za realizaciju postojećeg projekta, ali i realizaciju projekata uopće.

Strukturiranjem najzanimljivijih pojmova i odgovora može se uočiti generalna slika projektnog tima u smislu usporedbe dva projekta.

### 5.3.1. Upravljanje projektima

Oba promatrana skupa dionika projekata su u uvodnom dijelu ispitana u pogledu njihova viđenja samog procesa Upravljanja projektima. U tom dijelu dobiveni su uglavnom očekivani odgovori, zbog sličnosti u godinama iskustva i dosadašnjim projektima, a odgovori su uglavnom bili slični. Ispitanici obje skupine su pod Upravljanje projektima posebno istaknuli i potencirali planiranje i kontrolu provedbe projekta u pogledu financija (budžeta), kvalitete i upravljanja ljudima kao najbitnije odrednice u tom procesu. Ipak uočena je razlika u pogledu vremena.

Iako su ispitanici općenito definirali ciljeve, od kojih su nakon inzistiranja o detaljima naveli prethodno spomenute, samo tri (3) ispitanika su posebno istaknuli i vrijeme kao bitan čimbenik kojeg je potrebno razmotriti. Sva tri ispitanika sudionici su projekta u multikulturalnom okruženju.

Tako jedan od ispitanika iz Projekta A i multikulturalnog okruženja definira po pitanju Vođenja projekta slijedeće:

*“Upravljanje projektima je skup aktivnosti usmjeren na uspješno dovršenje projekta u zadano vrijeme, unutar zadanog budžeta<sup>34</sup> uvažavajući potrebe Naručitelja usluge, propise i potrebe ostalih projektnih dionika<sup>35</sup> “. (E.Ć., voditelj projekta, 24 godine međunarodnog iskustva na infrastrukturnim projektima).*

---

<sup>34</sup> eng. Budget - proračun

<sup>35</sup> eng. Project stakeholder - dionik projekta

Nasuprot istom istaknut će se odgovor jednog od sudionika Projekta B koji se odvija u homogenom kulturološkom okruženju, a koji definira Vođenje projekata kao:

*“Koordinacija tima, upravljanje ljudima prije svega, uključujući vrijeme i ostale resurse.” (I.J. glavni inženjer, 15 godina iskustva u infrastrukturnim projektima bez međunarodnog iskustva, primarno na željeznici).*

Ukoliko se detaljnije analizira učestalost istaknute problematike, može se uočiti kako sudionici projekta A daju konkretan i uravnotežen značaj planiranju, kontroli, kvaliteti, trošku, vremenu i ljudima, dok se kod ispitanika iz Projekta B prednost daje planiranju, trošku, ljudima i kontroli. Kod njih nije značajno konkretno izražena dimenzija vremena.

Razlike u ovim odgovorima upućuju u konkretnim slučajevima kako su dionici Projekta A širi, detaljniji i više uravnoteženi u shvaćanju svih ciljeva projekta od sudionika iz Projekta B.

U skladu s tim može se uočiti kako su sudionici Projekta A svjesniji znatno većeg angažmana i zahtjeva u provođenju takvog projekta.

Sukladno izrečenom, navest će se činjenica kako se u tijeku razgovora i istraživanja Projekt A izvodi prema utvrđenom planu uz blagu prednost u odnosu na sam plan. S druge strane, Projekt B se u istom trenutku izvodi sa znatnim kašnjenjem, za više od godinu dana.

Uočljivo je da u ovom dijelu svijest o vremenu nije značajno izražena kod Projekta B.

Ova pojava se može dijelom pojasniti kako sudionici Projekta A imaju bogatije iskustvo u međunarodnim i istovremeno multikulturalnim okruženjima gdje se značaj jednako pridaje svim aspektima projekta. S druge strane na Projektu B je izražena svijest o općoj homogenosti tima kroz upravljanje ljudima uz kontrolu troškova.

Valja napomenuti kako su sugovornici Projekta B u ovom uvodnom dijelu znatno općenitiji u svojim odgovorima i razmišljanjima u odnosu na sugovornike Projekta A, te se već tu zamjećuje značajna širina u pogledu sudionika iz multikulturalnog okruženja u odnosu na one iz okruženja homogene kulture koja dominira na Projektu.

To ne mora značiti nužno kako su sudionici s projekta homogene kulture manje sposobni biti široki u svojim pogledima, ali prisustvo jednakog i kulturološki ustaljenog načina razmišljanja može biti razlog izostanka potrebe za detaljnijim poimanjem vođenja projekta i njihovih ciljeva.

### 5.3.2. Uspjeh projekta

Daljnja rasprava analizira što i na koji način utječe na uspjeh promatranog projekta te prednosti i nedostatke koje su sugovornici istaknuli u multikulturalnom, odnosno kulturno homogenom okruženju.

Usporedbom razgovora i iskazanih razmišljanja sugovornika u pogledu problematike koja utječe na uspjeh projekta može se zamijetiti kako je znatno širi spektar problema koji se javljaju i utječu, po mišljenju sugovornika, na realizaciju projekta u multikulturalnom projektu nego što je to slučaj kod kulturološki homogenog projekta.

Kako je prikazano u tablici 1, sugovornici s multikulturalnog projekta iznijeli su cijeli niz različitih problema i značajki koji utječu na uspjeh projekta u cjelini. Isto tako iznesene probleme i značajke sugovornici su označili kao bitne i nužne za razmatranje i upravljanje.

Na multikulturalnom projektu za uspjeh Projekta A osobito je naznačena svijest o različitim kulturama i različitim etničnostima. Ovo se u prvom redu odnosi na potrebu razumijevanja razlika između dionika projekta proizašlih iz kulturoloških pripadnosti.

U kulturološki homogenom projektu ove značajke sugovornici nisu spomenuli, niti su od istih prepoznate, što čini razliku u promatranom području između dva projekta.

Nadalje, promatrajući potrebno iskustvo u sličnim projektima, sugovornici su u slučaju multikulturalnog projekta naveli važnost poznavanja kulture partnera s kojim sudjeluje na projektu, zatim generalno iskustvo u sličnim projektima, te kao vrlo važnu značajku - timski rad.

Nasuprot iznesenom, u istom promatranom području, u slučaju kulturološki homogenog projekta, istaknuta je u najvećem dijelu važnost timskog rada.

Timski rad je u odgovorima prikazan jednako bitan svim sugovornicima neovisno o tome kojem projektu pripadali.

Kada se razmatraju karakteristike i vrijednosti koje su bitne za uspjeh projekta, sugovornici kulturološki homogenog projekta iskazali su povećanu važnost primjeni najboljih praksi i postizanju efikasnosti. Nasuprot tome, na multikulturalnom projektu ove značajke su spomenute, ali im je dat manji značaj u smislu davanja fokusa.

Kada se promatra položaj same kompanije i njezine strategije u provedbi projekta u multikulturalnom okruženju, tada su područja kojima se kompanija u svojoj strategiji mora angažirati, znatno šira od onih u kulturološki homogenom okruženju. Pokazuje to i širok ali ravnomjeran spektar problema u multikulturalnom okruženju.

Posebna pozornost treba biti posvećena obrazovanju, učinkovitom sustavu upravljanja te selekciji zaposlenika uz održavanje programa treninga u pogledu rada u različitim kulturnim okruženjima.

Nasuprot tomu, u kulturološki homogenom okruženju fokusiran je značaj na diverzifikaciju i distanciranje od prisnog odnosa s dionicima projekta. Sugovornici iz Projekta B navode kao jedan od najvećih izvora potencijalnih problema lako stvaranje prisnog i sentimentalnog odnosa između dionika projekta unutar homogene kulture kao okruženja.

Na taj se način, prema sugovornicima, stvara opasnost od orijentiranja projekta više prema formiranoj interesnoj grupi, a manje prema rezultatu i radu.

*“Kompanija mora biti distancirana od Projektneog tima i kulturnog određenja. Isključivi fokus mora biti na cilju i rezultatu.” (B.B. glavni inženjer, 40 godina iskustva u infrastrukturnim projektima uključujući međunarodno iskustvo).*

### 5.3.3. Efekti kulturnih različitosti

Promatrajući efekte kulturnih različitosti, odnosno homogenosti na projektu analizirani su utjecaji koji se javljaju u području upravljanja ljudskim resursima, znanjem, komunikacijom, rizicima te pregovorima. Tijekom provedenih intervjuja sugovornici koji su sudjelovali na multikulturalnim projektima, te koji participiraju na Projektu A, daju značajno širi spektar efekata u području upravljanja ljudskim resursima od sudionika s homogeno kulturološkog projekta, projekta B.

Kod sudionika s Projekta A ponovno je pokazana izražena svijest o potrebi uvažavanja drugih kultura, zatim kulture osoblja. Sugovornici Projekta A smatraju kako je kod multikulturalnih projekata vrlo važno posvetiti posebnu pozornost na odabir ljudskih resursa koji će imati sposobnost prihvaćanja različitih kultura, uz poštovanje prema drugim i drugačijim. Sudionici prema njima trebaju biti značajno otvoreni pojedinci prema novome i različitom. Naglašavaju kako je takav pristup jedna od presudnih značajki za uspjeh ovakve strukture projekata. Za njih nije nevažna pokazana efikasnost, nešto je manje značajna od one iskazane kod sugovornika s homogenog kulturnog projekta.

Nadalje, sugovornici s Projekta A, iz multikulturalnog okruženja, vrlo važnim ističu i detaljno specificiraju dobnu strukturu multikulturalnog projekta unutar koje su uglavnom definirali sastav kombiniran od starijeg i iskusnijeg vodećeg menadžmenta, te mlađeg i izdržljivijeg srednjeg menadžmenta kao izvršne komponente.

Također, s obzirom na dosadašnje međunarodno iskustvo, a time uključujući i bogato iskustvo u projektima gdje se značajno miješaju kulture na projektu, sugovornici s Projekta A imaju vrlo jasne želje i odrednice s kojim bi kulturama, čak i nacijama, rado surađivali.

Nerijetko je navođeno i koga bi angažirali za pojedina područja pri realizaciji projekta. Drugim riječima, iskazali su istovremeno širinu i preciznost u željama i vrlo jasna određenja kako najbolje strukturirati multikulturalni tim u cilju postizanja najboljeg rezultata, sinergijskim djelovanjem različitosti.

Tome u prilog navodi se izjava jednog od sugovornika na pitanje koje kulture, etničnost i dobnu strukturu preferira:

*“Menadžment za ugovore, komercijalu i tehničku pripremu britanski / američki sustav; izvođenje sa stranim i kvalitetu radova sa domaćim osobljem.” (M.B., Menadžer za osiguranje i kontrolu kvalitete, 20 godina iskustva na infrastrukturnim projektima uključujući međunarodno iskustvo).*

Nasuprot sugovornicima s Projekta A, sugovornici iz kulturno homogenog okruženja u svojim dogovorima su vrlo općeniti u pogledu značajki koje preko upravljanja ljudskih resursa utječu na uspjeh projekta. Za njih se glavnina razmišljanja kreće oko jedne značajke koja je izdvojena kao dominantna, a to je učinkovitost. Ostale spomenute značajke od strane sugovornika s homogeno kulturalnog projekta nisu zabilježene u značajnom opsegu ili nisu uopće zamijećene. Ova činjenica upućuje na mogući zaključak kako su sudionici projekta u kulturološki homogenom projektu fokusirani na manji spektar problema, dominantno tehničke naravi, te im ostala područja nisu mnogo interesantna, što nužno ne znači da se trebaju zanemariti i na tako kulturološki strukturiranom projektu. Godine, niti međusobne odnosi na projektu nisu značajno istaknuti kao bitni u pogledu homogene kulture, smatrajući prisutnost samo jedne kulture kao prednost i dobrom pretpostavkom za bolje razumijevanje koje samo po sebi nameće, za njih kako ističu, okolinu boljeg i lakšeg razumijevanja.

Sugovornici s Projekta A također i ovdje iskazuju visok stupanj svjesnosti razlika koje utječu na razvoj projekta naglašavajući potrebu za povećanim i precizno determiniranim ulaganjem energije u upravljanje ljudskim resursima.

Kada je riječ o efektima različito kulturološki strukturiranih projekata, može se uočiti vrlo zanimljivo zapažanje u području upravljanja znanjem, to jest kako se struktura projekta odražava na područje znanja.

Iz razgovora sa sugovornicima zabilježeno je kako su sugovornici s Projekta A, a koji istovremeno imaju i iskustvo u drugim multikulturalnim projektima, složni i gotovo jednoglasni.

Prema njima, na projektima u multikulturalnom okruženju, uključujući i trenutni projekt na kojem rade, vrlo je izraženo učenje i usvajanje novih znanja koja donose druge kulture kroz njihova stečena iskustva i prakse te profesionalni transfer znanja. Njihov pogled i očekivanja u tom smislu su isključivo pozitivne prirode.

Nasuprot navedenom, kod sugovornika s kulturno homogenog strukturiranog projekta, gotovo da nisu spomenute razmjena, usvajanje znanja ili učenje kao značajka.



Njihovi odgovori u ovom području nisu zabilježeni, a navedeno može upućivati na ustaljenost i automatizam u ponašanju takvih projektnih timova.

Može se to zamijetiti i u svjesnosti multikulturalnih timova za usvajanje i primjenu novih poslovnih metoda što kod skupine iz homogene sredine nije zabilježeno kao razmišljanje.

Kao čest i bitan efekt koji se javlja na analiziranom multikulturalnom projektu svakako je komunikacija. Sugovornici su se često doticali ove problematike izražavajući različitu razinu poznavanja i znanja jezika, zatim različito tumačenje i razumijevanje između sudionika tima. To značajno usporava dinamičnost protoka informacija nužnih za realizaciju projekta te traži povećan angažman i ulaganje energije u postizanju zadanih ciljeva. Važno je spomenuti kako su sugovornici vrlo svjesni ove otežavajuće okolnosti te i sami nastoje svesti rizike koje proizlaze iz ovoga na minimum. Ispitanici Projekta B nisu spomenuli, razumljivo, ovaj efekt niti su istoga bili svjesni kao mogući u slučaju miješanja kultura.

Projekt A zbog otežane komunikacije bilježi i povećanu potrebu u području pregovora tijekom poslovnih procesa te u upravljanju rizicima, posebno u području kvalitete. Kada se govori o komunikaciji, važno je ovdje napomenuti, da se komunikacija podrazumijeva općenito, a ne samo verbalno.

#### 5.3.4. Prednosti kulturnih različitosti i homogenosti

Kod prednosti kulturnih razlika sugovornici s Projekta A vrlo su složni u razmišljanjima. Navedena je spoznaja, usvajanje i primjena novih poslovnih metoda u smislu komplementarnosti. Naime, većina sugovornika smatra od strateškog značaja za ovakvu vrstu projekta spoznati prave razlike, detektirati prednosti svih kulturnih skupina te ih primijeniti na komplementaran način.

Konkretno na Projektu A se to može, prema sugovornicima, zamijetiti na izrazito hijerarhijskom ponašanju istočnjačke kulture uz neosporno uvažavanje autoriteta te uz vrlo jasan krajnji cilj na koji se komplementarno nadovezuje opuštenija i kreativna srednjoeuropska kultura koja se oslanja u mnogome na kvalitetu i iskustva pojedinca.

Kao posljedicu isti sugovornici navode kvalitetnije rješavanje problema i povećanu postignutu kvalitetu, nakon što se premoste komunikacijski problemi.

Kod kulturno homogenog Projekta B, sugovornici kao prednost ističu lakoću komuniciranja te vrlo izraženu prisnost između sudionika Projekta. Takva prisnost uzrokuje manje zabilježen broj sukoba i nesporazuma, ističu sugovornici.

Kao ilustracija prethodno izrečenog, ističe se odgovor sugovornika s Projekta B koji navodi što za njega predstavlja prednost homogenog kulturnog okruženja, a koji jasno naglašava:

*“Isključivo nepostojanje jezične barijere” (B.B. glavni inženjer, 40 godina iskustva u infrastrukturnim projektima uključujući međunarodno iskustvo).*

### 5.3.5. Nedostaci kulturnih različitosti i homogenosti

Raspravljajući o nedostacima na projektu, sugovornici Projekta A su ponovno složni oko glavnih problema. Prije svega su to jezične barijere i problemi u komunikaciji koji uzrokuju nesporazume uključujući i sukobe.

Jednako kao i u području prednosti, multikulturalni projekt se pokazuje i kao izvor brojnih nedostataka koje je potrebno uzeti u obzir i kojima je potrebno upravljati. Na projektu su zabilježene različite radne i životne navike i očekivanja što zahtijeva povećan oprez i pažljivost pri koordiniranju aktivnosti i članova tima. Isto tako nedostatak iskustva u multikulturalnom okruženju, kao i važnost nedostatka kulturnog treninga uzrokuje probleme u timskom radu koji zahtijeva veći angažman, prilagodbe i svjesnost svih dionika uključenih u donošenje odluka i upravljanje projektom.

Nadalje, sugovornici navode neadekvatno postupanje s iskazanim problemima što rezultira smanjenom učinkovitosti i produktivnosti na projektu. Kao važan potencijalni problem u funkcioniranju projektnog tima označene su predrasude, a dio sugovornika je osjetio i ponašanje koje se, prema osobnom tumačenju, doživljava kao rasizam u blažem obliku.

Nasuprot Projektu A, sugovornici na homogeno strukturiranom projektu B po pitanju kulture, složni su oko nedostataka. To su prema njima prisnost između članova tima i dionika projekta zbog dobrog međusobnog poznavanja i pripadnosti istom kulturnom krugu, a što direktno utječe na upravljanje projekta. Jedan od razloga koje navode jest i razmišljanje kako homogena grupa uspostavlja unaprijed određenu razinu ponašanja i očekivanja koju je teže promijeniti zbog prisnosti i empatije.

Zanimljivo je da su sugovornici iskazali svjesnost kašnjenja projekta te su u raspravi ostavili kao realnu mogućnost da bi uz iste uvjete projekt išao možda bolje kada bi projekt bio kulturno raznoliko sastavljen.

Istaknut će se odgovor sugovornika s Projekta B na upit bi li projekt bio uspješniji, prije svega u pogledu vremenske dinamike:

*“Projekt kasni. Kada bi bio multikulturalni, mislim da bi uz dobro balansiranje<sup>36</sup> Projekt bio uspješniji” (Ž.P., voditelj radova, 18 godina iskustva u infrastrukturnim projektima uključujući međunarodno iskustvo)*

Sukladno iskazanom odgovoru većina sugovornika s Projekta B smatra da Voditelj projekta, da bi bio uspješan u postizanju ciljeva, mora držati jasnu i čvrstu distancu od dionika projekta, kako prevelika bliskost i empatija ne bi potpuno utjecale na donošenje odluka i uspjeh projekta.

Ukoliko se pažljivije promotre razmišljanja i navodi sugovornika vezani na prednosti i nedostatke, postojanja odnosno nepostojanja miješanja kultura na projektu, može se zamijetiti kako su izvori prednosti velikim dijelom i izvori nedostataka takvih pojava.

Tako kod multikulturalnog projekta miješanje kultura predstavlja prednost u potencijalima komplementarnosti i inovativnosti te novih poslovnih praksi, ali istovremeno je izvor mnogih potencijalnih sukoba, nesporazuma i loše komunikacije na projektu. Stoga je potreban povećan trud, angažman i vrijeme kako bi se razlike nadvladale i usmjerile ka istom cilju.

S druge strane, na homogeno kulturnom projektu prednost je razumijevanje, laka komunikacija i prisnost zbog pripadnosti istom kulturnom krugu, ali istovremeno, to predstavlja i nedostatak, te potencijalni problem, jer traži jasno i stalno profesionalno distanciranje od neformalne bliskosti koja utječe na striktno donošenje odluka. To pak opet traži povećan angažman i energiju u održavanju ispravnih odnosa u postizanju projektnih ciljeva.

---

<sup>36</sup> Misli se na balansiranje u odnosima između pripadnika različitih kultura na projektu

Kulturno homogeni projekti su često, od strane sugovornika, spomenuti kao predvidivi i unaprijed određeni, jer su već dobro poznate i ustaljene okolnosti unutar kojih se projekti realiziraju, pogotovo ukoliko je strategija kompanije čvrsto određena.

Isto tako, kao posljedica navedenog, kao rezultat se nerijetko može javiti izostanak motiviranosti unutar takvog, kulturno homogenog, projektnog tima. Kao prilog prethodno navedenom istaknut će se jedan od odgovora sugovornika koji je aktivno participirao u Projektu B, kao član višeg menadžmenta poduzeća, a koje je također kulturno homogeno po svojoj strukturi:

*“Najveći nedostatak je, svakako, slaba motiviranost članova tima. To rezultira izostankom razvoja tih članova tima i samog projekta. Takvi timovi teško mogu provesti zahtjevne projekte čak i ako je kompanija vođena dobrom strategijom. Za takve projekte projektni tim treba biti puno širih pogleda i multidisciplinarno orijentiran, što u pravilu timovi bez kulturnih različitosti to nemaju.“, (D.P., voditelj projekta, 15 godina iskustva u infrastrukturni projektima uključujući međunarodno iskustvo)*

#### 5.3.4. Voditelj projekta

Kako bi se prethodno spomenute razlike, prednosti i nedostaci ispravno izbalansirali, u svemu ključnu ulogu ima Voditelj projekta. Raspravljajući sa sugovornicima o karakteristikama koje bi stoga Voditelj projekta morao imati sugovornici Projekta A su suglasni oko posjedovanja međunarodnog iskustva te otvorenosti prema usvajanju i razumijevanju različitih vrijednosti koje druge kulture donose.

S druge strane sugovornici s Projekta B su suglasni kako je glavna zadaća Voditelja projekta uložiti dodatne napore da zadrži nepristranost i održi distancu od dionika projekta koja je ugrožena prilično dobrim poznavanjem i prisnim međuljudskim odnosima te često nerealnim očekivanjima koja iz takvih odnosa proizlaze.

Za kraj rasprave, tomu u prilog navodi se odgovor jednog od sudionika po pitanju karakteristika voditelja projekta na kulturološki homogenom projektu:

*“Voditelj projekta mora balansirati vrlo vješto na granici familijarnosti i profesionalizma.” (I.J. glavni inženjer, 15 godina iskustva u infrastrukturnim projektima bez međunarodnog iskustva, primarno na željeznici)*

Zaključno istaknut će se zanimljiv odgovor sugovornika s Projekta A koji prema svojem viđenju opisuje voditelja projekta:

*“On svojim primjerom treba pokazivati ispravan put svojim zaposlenicima. Nadalje, voditelj projekta treba voditi računa o zastupljenosti svih kulturoloških skupina u projektnom timu i posebnostima istih jer na taj način može bolje motivirati ljude.” (E.Ć., voditelj projekta, 24 godine međunarodnog iskustva na infrastrukturnim projektima).*

#### 5.4. Ograničenja istraživačke metodologije

Prilikom izrade Završnog rada korištene su kombinirane metode istraživanja. U prvom redu je to komparativna metoda, primijenjena u analizi slučaja na dva istovrsna projekta pomoću kvalitativne analize provedenih polustrukturiranih, otvorenih intervjua sa sugovornicima koji su aktivni sudionici promatranih projekata.

Prilikom metode intervjua prisutna su ograničenja u pronalaženju dovoljnog broja istovrsnih sugovornika u pogledu iskustva, a što se osobito odnosi na kulturološki homogene projekte. Na multikulturalnom projektu gotovo svi sudionici imaju različito i bogato međunarodno, a time i multikulturalno iskustvo u radu na projektima

Metoda polustrukturiranog intervjua svoja ograničenja ima i u načinu izražavanja pojedinih sugovornika u njihovim razmišljanjima, a u nekim slučajevima otežana je dostupnost sugovornika, pa se razgovori provode i na daljinu, što katkada uzrokuje nesporazume. Iz dostupnih razmišljanja i odgovora sugovornika, kvalitativna interpretacija intervjua je na samom autoru i procjeni temeljem njegova iskustva.

Neovisno o navedenom, u intervjui su označeni najčešće korišteni problemi koji su grupirani i detaljnije analizirani kroz dodatna potpitanja i pojašnjenja. Ograničenje intervjua se odnosi i na postignuti kontekst razgovora koji ovisi o sugovorniku.

Tako svaki sugovornik stavlja fokus na područje svoga primarnog djelovanja kao dionika projekta i iz toga kuta daje svoja razmišljanja te je na autoru Rada da procijeni kako i na koji način izrečeno utječe na promatranu temu Rada.

Osim intervjua korištene su metode analize pojedinih slučajeva u vođenju projekata u multikulturalnom okruženju, metoda kompilacije različitih istraživanja i radova kao vodilje u razmišljanju i usmjerenju k cilju provedenog istraživanja, te deskriptivna metoda promatrane problematike s ciljem uvoda i približavanja materije istraživanja.

Iako su navedene metode primijenjene na širok broj tema i slučajeva u području vođenja projekata u svijetu, pri izradi ovog istraživanja nametnulo se ograničenje u broju projekata na promatranom tržištu.

Zbog vremenskog ograničenja kao i ograničenja sudionika i projekata istraživanja statističke metode nisu bile primjenjive u zamjetnoj mjeri.

## 6. ZAKLJUČAK

Temeljem iznesene analize i opisa postojećih slučajeva vođenja projekata iz dostupno objavljenih radova, članaka, knjiga te zbornika radova s komentarima na analiziranu temu, može se zaključiti kako je sveprisutan proces širenja gospodarskih aktivnosti poslovnih sustava na svjetskoj razini. Takav proces za rezultat ima odvijanje projekata u multikulturalnom okruženju kao jednu od osnovnih operativnih aktivnosti.

Taj proces predstavlja globalizaciju te rezultira realizacijom projekata u multikulturalnom okruženju s obzirom da svaka gospodarska aktivnost poslovnog sustava izvan domicilnih granica i pri djelovanju u geografskom području druge kulture, podrazumijeva miješanje kultura. Za takav proces i vođenje projekata u multikulturalnom okruženju koje ima različite značajke nasuprot osnovnim pretpostavkama o vođenju projekata nužnost predstavlja razumijevanje globalizacije. Globalizacija je stoga nezaustavljiv i stalno rastući proces promatran kroz protek vremena i rezultira promjenom navika poslovanja na svjetskoj razini dirigirajući potpune nove norme u poslovanju, također podložne stalnim promjenama. Isto tako rezultira brojnim multikulturalnim projektima u kojima rezultat uvelike postaje ovisan o kulturološkom sastavu projektnih timova i okruženja u kojem se projekti realiziraju.

Iskazanom analizom i prikazanim razmatranjima ispunjen je prvi cilj Rada, a to je analizirati i prikazati povezanost i prisutnosti različitih kultura na projektu i njihov utjecaj na rezultate projekta kroz analizu globalizacije kao procesa i globalnih organizacija, te njihova poslovanja putem projektnog menadžmenta u multikulturalnom okruženju.

Nadalje, temeljem provedenih polustrukturiranih intervjuja sa sugovornicima različitih profila i iskustava, te analizom njihovih razmišljanja i odgovora u interpretaciji, može se zaključiti kako postoji različita svijest o realizaciji projekta ovisno o kulturološkom sastavu projektnog tima, odnosno okruženja u kojem se odvija projekt.

Dok multikulturalni projekt u svakom smislu predstavlja veći izazov u smislu komunikacije, uložene energije u svladavanje razlika po pitanju ljudi, navika i praksi, te svega ostalog, znatno lakši je pristup u vođenju projekta u kulturno homogenom strukturiranom projektu.

Dakle, iz navedenog se temeljem rasprave, može zaključiti kako su očekivani i trenutno postignuti rezultati multikulturalnog projekta znatno bolji u odnosu na promatrani kulturno homogeni projekt uz iste ostale uvjete.

Kako je kod homogenog projekta dosta toga unaprijed određeno tako slijede i očekivanja te je detektirani trud, uloženi u realizaciju projekta smanjeni u odnosu na multikulturalni projekt.

Nasuprot tome, multikulturalni projekt zahtijeva puno energije pri realizaciji i svladavanju otvorenih pitanja, osobito u početku, ali time na kraju postiže i bolje rezultate, jer se problemi sagledavaju znatno šire od samih početaka projekta u odnosu na homogeno kulturni projekt. Stoga miješanje kultura na projektu, u promatranom slučaju, ima pozitivan utjecaj i predstavlja prednost, te daje pozitivne rezultate u odnosu na projekt gdje takvo miješanje kultura nije zamijećeno. Također, u uvjetima miješanja kultura postoji veći potencijal za stvaranje pozitivnog natjecanja ukoliko se upravljanje projektnim timom temelji isključivo na sposobnosti i rezultatima. Zaključno, Projekt A koji je multikulturalni u trenutku analize pokazuje znatno bolje rezultate u svakom pogledu u odnosu na Projekt B koji se odvija u homogenom kulturnom okruženju. Razvidno je da postoji povezanost između kulturološke strukture projektnog tima i ostvarenja postavljenih ciljeva.

Prethodno navedenim ispunjen je drugi cilj Rada, a to je ukazati kako različite kulture svojom prisutnošću predstavljaju značajan čimbenik i utjecaj na ostvarivanje postavljenih ciljeva, te u promatranom istraživanju predstavljaju prednost u realizaciji projekta.

Zaključno, pokazana je potreba uvažavanja različitosti po pitanju kultura kako na projektu i njegovu okruženju u kojem se realizira tako i u samoj poslovnoj organizaciji koja u cilju boljeg poslovanja treba provoditi politiku adaptacije različitim kulturama i međusobnom uvažavanju i poštivanju.

Isto tako, potrebno je njegovati otvorenost prema različitim kulturama u realizaciji projekta, te otvorenost prema primjeni najboljih i istovremeno drugačijih poslovnih praksi koje daju povećanu mogućnost uspjeha. Ukratko, za projektni menadžment u multikulturalnom okruženju potrebno je biti otvoren prema drugačijem, strpljiv, prilagodljiv, te iskazati spremnost na povećano početno ulaganje energije i vremena. S druge strane, stoga se mogu očekivati i bolji rezultati uz racionalno i profesionalno ophođenje prema dodijeljenim resursima.

Svime iznesenim ispunjen je i treći cilj Rada, a to je dati smjernice i preporuke u upravljanju projektom u multikulturalnom okruženju.



## POPIS KORIŠTENIH IZVORA

- Aaltonen, K., Jaakko, K. i Tuomas, O. (2008) 'Stakeholder salience in global projects', *International Journal of Project Management*, 26(5), str. 509-516.
- Afzalur, M. R. (1990) *Theory and Research in Conflict Management*. New York: Praeger.
- Avruch, K., Black, P. W. i Scimecca, J. A. (ur.) (1991) *Conflict Resolution: Cross-Cultural Perspectives*. Westport, CT: Praeger.
- Aycan, Z., N. Kanungo, R. i Mendonca, M. (2014) *Organizations and Management in Cross-Cultural Context*. London: Sage Publications.
- Binder, J. (2009) 'The global project management framework: communication, collaboration, and management across borders'. Prezenitrano na PMI® Global Congress 2009—EMEA, Amsterdam, North Holland, The Netherlands. 20. svibnja 2009, Newtown Square: PA: Project Management Institute.
- Choi, Y. i Ha, J. (2018) 'Job satisfaction and work productivity: The role of conflict-management culture', *Social Behavior and Personality*, 46(7), str. 1101-1110.
- Comu, S., Unsal, H. I. i Taylor, J. E. (2011) 'Dual impact of cultural and linguistic diversity on project network performance', *Journal of Management in Engineering*, 27(3), str. 179-187.
- De Anca, C. i Vazquez, A. (2007) *Managing Diversity in the Global Organization*. New York: Palgrave Macmillan.
- Deeks, J. (1993) *Business and the Culture of the Enterprise Society*. Westport, CT: Quorum Books.
- Basanez, M. E. (2016) *A World of Three Cultures: Honor, Achievement and Joy*. New York: Oxford University Press.
- Earley, C. P. i Gibson, C. B. (2002) *Multinational Work Teams: A New Perspective*. Manwah, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Eriksen, T. H. (2007) *Globalization: The Key Concepts*. New York: Berg.
- Eriksen, T. H. (2014) *Globalization*. 2. izdanje, London: Bloomsbury.
- Firoz, N. i Ramin, T. (2004) Understanding Cultural Variables Is Critical to Success in International Business, *International Journal of Management*, 21(3), str. 307.
- Furlong, G. T. (2005) *The Conflict Resolution Toolbox: Models & Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict*. Mississauga: John Wiley & Sons Canada.
- Galbraith, J. R. (2000a) *Designing the Global Corporation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Galbraith, J. R. (2000b) *Designing the Global organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ghosh, P. K. (ur.) (1984) *Multi-National Corporations and Third World Development*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Gore, V. (2013) 'The Importance of Cross-Cultural Communication', *IUP Journal of Soft Skills*, 7(1), str. 59-65.
- Gronwald, K.-D. (2017) *Global Communication and Collaboration*. Berlin: Springer.
- Harris, P. R. (2002) 'European challenge: Developing global organizations', *European*

*Business Review*, 14(6), str. 416-425.

Heagney, J. (2016) *Fundamentals of Project Management*. New York: American Management Association.

Henderson, G. (1994) *Cultural Diversity in the Workplace: Issues and Strategies*. Westport, CT: Praeger Publishers.

Hill, C. W. L. i Hult, G. T. M. (2017) *Global Business Today*. 10. izdanje, New York: McGraw-Hill Education.

Hugh, M. (2004) 'The globalization of culture', str. 47-84. U Held, D. (ur.) *A Globalizing World? Culture, Economics, Politics*. London: The Open University.

Hurn, B. i Tomalin, B. (2013) *Cross-Cultural Communication: Theory and Practice*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Kazan, M. K. (1997) 'Culture and Conflict management: A theoretical Framework', *International Journal of Conflict Management*, 8(4), str. 338-360.

Kefalas, A. G. (1992) 'The Global Corporation : Its Role in the New World Order', *National Forum*. 72(4), str. 26-30.

Kemp, S. (2004) *Project management demystified*. New York: McGraw-Hill Education.

Kerzner, H. (2009) *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10. izdanje, New Jersey: John Wiley & Sons.

Kluge, J., Stein, W. i Licht, T. (2001) *Knowledge Unplugged: The Mckinsey & Company Global Survey On Knowledge Management, Journal of Global Information Technology Management*. New York: Palgrave.

Livermore, D. (2016) *Driven by Difference: How Great Companies Fuel Innovation through Diversity*. New York: AMA-COM.

Lundan, S. M. i Dunning, J. (2008) *Multinational enterprises and the global economy*. 2. izdanje, Cheltenham: Edward Edgar Publishing.

Luthans, F. i Doh, J. P. (2012) *International Management*. 8. izdanje, New York: McGraw-Hill Irwin.

Maddox, R. C. (1993) *Cross-Cultural Problems in International Business: The Role of the Cultural Integration Function*. Westport, CT: Quorum Books.

Mary, M. M. i Mary, Z.-B. (2006) 'Building Bridges, Windows and Cultures: Mediating Mechanisms between Team Heterogeneity and Performance in Global Teams', *Management International Review*, 46(6), str. 697-702.

McKeon, R. (1971) 'Philosophy and the Diversity of Cultures', U UNESCO (ed.) *Interrelations of Cultures: Their Contribution to International Understanding*. Westport, CT: Greenwood Press.

McKern, B. (ur.) (2003) *Managing the Global Network Corporation*. London: Routledge.

Mepyans-Robinson, R. i Nashville S. C. C. (2011) 'Project Communications in Practice', in C. Dinsmore, P. and Cabanis-Brewin, J. (eds) *The AMA Handbook of Project Management*. 3. izdanje, New York: American Management Association.

Meyer, E. (2014) *The Culture Map*. 1. izdanje. New York: Public Affairs.

- Mikler, J. (2013a) 'Global Companies as Actors in Global Policy and Governance', str. 1-16. U Mikler, J. (ur.) *The Handbook of Global Companies*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Mikler, J. (ur.) (2013b) *The Handbook of Global Companies, The Handbook of Global Companies*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Moran, R. T. i Youngdahl, W. E. (2008) *Leading global projects*. 1. izdanje, Oxford: Elsevier Inc.
- Mourdoukoutas, P. (1999) *The Global Corporation : The Decolonization of International Business*. Westport, CT: Quorum Books.
- O'Callaghan, T. i Vivoda, V. (2013) 'How Gloabal Companies Make National Regulations', str. 155-172. U Mikler, J. (ur.) *The Handbook of Global Companies*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Ochieng, E. G. i Price, A. D. F. (2010) 'Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK', *International Journal of Project Management*. Elsevier Ltd and IPMA, 28(5), str. 449-460.
- Omazić, M. A. i Baljkas, S. (2005) *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
- Pettinger, R. (2002) *Global organizations*. Oxford: Capstone Publishing.
- Pheng, L. S. i Leong, C. H. Y. (2000) 'Cross-cultural project management for international construction in China', *International Journal of Project Management*, 18(5), str. 307-316.
- Pipenbaher, M. i Radić, J. (2016) 'Most Pelješac - Glavni projekt'. Zagreb: Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Pritchard, C. (2004) *The Project Management Communications Toolkit*. London: Artech House.
- Rekonstrukcija postojećeg i izgradnja drugog kolosijeka željezničke pruge na dionici Dugo Selo – Križevci | HŽ Infrastruktura*. Dostupno na: <https://www.hzinfra.hr/?p=1787> (Pristupljeno: 4. 2. 2020).
- Richman, L. (2002) *Project Management Step-By-Step*. New York: AMA-COM.
- Rozkwitalska, M., Basinska, B. A., Chmielecki, M., Przytuła, S. i Sułkowski, L. (2016) 'Intercultural Interactions At Multinational Corporations' Workplace: Grounded Theory', *Journal of Positive Management*, 7(1), str. 3-32.
- Scarborough, J. (1998) *The Origins of Cultural Differences and Their Impact on Management*. Westport, CT: Quorum Books.
- Silverthorne, P. C. (2005) *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. New York: New York University Press.
- Tabassi, A. A., Abdullah, A. i Bryde, D. J. (2018) 'Conflict Management, Team Coordination, and Performance Within Multicultural Temporary Projects: Evidence From the Construction Industry', *Project Management Journal*, 50(1), str. 101-114.
- Voss, H. (2013) 'The Global Company', str. 19-34. U Mikler, J. (ur.) *The Handbook of Global Companies*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Warwick, P. (2017) 'The Rise of the Global Company, Multinationals and the Making of the Modern World', *Personnel Review*, 46(1), str. 168-170.
- What Is Global Project Management? - Factors & Success*. Dostupno na:

<https://study.com/academy/lesson/what-is-global-project-management-factors-success.html>  
Pristupljeno: 7. 11. 2019.)

## POPIS SLIKA I TABLICA

Slika		Stranica
1	Internacionalne poslovne strategije prema Charlesu Hillu	12
2	Prikaz organizacije multinacionalne kompanije prema globalnoj korporaciji	16
3	Youngdahl-Moranov model	20
4	Dimenzije globalnog projekta	21
5	Najveći izvori izazova kulturnih različitosti po Regijama	30
6	Prikaz kulturnih orijentacija u odnosu na zadatke i međusobne odnose	34
7	Usporedba poslovnih kultura na realizaciji projekta (Izrael i Rusija)	43
8	Utjecaj kulturalnih kompleksnosti na projekte	45
9	Model komunikacijskog procesa	48
10	Komuniciranje po kulturama	50
11	Tipičan komunikacijski problem prema Hurn i Tomalin	56
12	Krug sukoba	62
13	Trokut zadovoljstva	62
14	Granični model	63
15	Interes/Prava/Moć	63
16	Dinamika povjerenja	64
17	Dimenzijski model	64
18	Model društvenih stilova	65
19	Nadilaženje ( <i>Moving beyond</i> )	65
20	Poprečni presjek mosta Projekta A	67
21	Tlocrtna dispozicija mosta i pogled sa strane	68
22	Karakteristični presjek pruge Projekta B	70

Tablica		Stranica
1	Problematika spomenuta na Projektima	73-74

## ŽIVOTOPIS KANDIDATA

Ime i prezime: Igor Bilić

Datum i mjesto rođenja: 24.12.1979., Doboj

### OBRAZOVANJE

- 2017- danas    Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu  
                    Poslijediplomski specijalistički studij – Poslovno upravljanje - MBA
- 2008            Hrvatska komora inženjera u graditeljstvu (HKIG) - član
- 2007            Stručni ispit iz područja graditeljstva
- 2003            Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu  
                    Smjer: Konstrukcije

### ISKUSTVO

China Road and Bridge Corporation, Zagreb, Voditelj Odjela za upravljanje projektima

2018 – danas

- Koordinacija, nadzor i podrška projektnih aktivnosti, financijskih, kvalitativnih i tehničkih, vezanih za realizaciju projekta Pelješki most
- Priprema, planiranje i provođenje strateških aktivnosti u koordinaciji sa Sjedištem Kompanije
- Priprema, planiranje i provođenje operativnih poslovnih planova Podružnice CRBC Zagreb
- Analiza tržišta i provedba aktivnosti na sudjelovanju u aktualnim infrastrukturnim Natječajima u RH
- Ugovaranje i provedba administrativno tehničkih aktivnosti za suradnju sa zainteresiranim poslovnim subjektima
- Provedba operativnih aktivnosti s Naručiteljima infrastrukturnih projekata

Hidroelektra Niskogradnja d.d., Zagreb, Direktor operativnih poslova  
2016.- 2017.

- Koordinacija resursa i aktivnosti sektora Građenje u skladu s postavljenim ciljevima Društva
- Tehnički, financijski i kvalitativni nadzor projekata izgradnje mostova, cesta, željeznice i vodoopskrbe
- Ugovaranje, analiza i provedba aktivnosti na sklapanju i realizaciji Poslovnih udruga
- Kompletan nadzor realizacije poslova od strane angažiranih podizvođača Društva
- Operativna podrška Upravi Društva u planiranju poslova i analizi tekućih poslova

Al Jaber & Makhlouf, Doha, Voditelj projekta  
2014.-2016.

- Kompletno vođenje i koordinacija aktivnosti građevinskog sektora infrastrukturnog projekta „Prometnice oko sigurnosne baze ISF Doha“
- Koordinacija aktivnosti između Naručitelja, Projektnog tima, Konzultanata i dionika Javnih službi i angažiranih podizvođača
- Kompletan tehnički, financijski i kvalitativni nadzor planiranih i realiziranih aktivnosti građevinskog sektora Projekta

Emerson Network Power, Zagreb, Voditelj građenja  
2014.-2015.

- Kompletno vođenje građenja dijela projekta „Facebook Data Center Lulea, Sweden“
- Operativno planiranje i provođenje aktivnosti izgradnje podatkovnog centra
- Koordinacija i nadzor aktivnosti angažiranih podizvođača i resursa
- Tehnički, financijski i kvalitativni nadzor izvršenih aktivnosti građenja

Hidroelektra Niskogradnja d.d., Zagreb, Voditelj projekta  
2005.-2014.

- Kompletno vođenje infrastrukturnih građevinskih projekata mostova, cesta, autocesta
- Tehnički, financijski i kvalitativni nadzor provedbe projekata
- Koordinacija timova, angažiranih resursa i dionika projekata
- Planiranje i provedba aktivnosti na realizaciji projekata u skladu sa zadanim ciljevima Društva

Industrogradnja d.d., Zagreb, Projektant  
2004.2005.

- Projektiranje konstrukcija niskogradnje (vijadukti)
- Projektiranje konstrukcija visokogradnje (stambeni objekti, hoteli)
- Provođenje projektantskog nadzora pri izvedbu konstrukcija
- Izrada i revizija tehničke projektne dokumentacije

#### JEZICI

- Hrvatski - materinji,
- Engleski - profesionalno,
- Češki - dobro,
- Njemački - osnovno

#### Dodatna znanja i vještine

- MS Office, MS Project, Primavera, AutoCAD - napredno
- Vozačka dozvola – B kategorije



## PRILOZI

Prilog 1: Anketni upitnik Intervjua

### Uvodna pitanja :

1. Molim vas predstavite svoju karijeru do sada?
2. Možete li reći nešto više o Projektu na kojem radite?

### Glavna pitanja:

1. Što za vas znači Upravljanje projektima?
2. Što prema vašem mišljenju znači dobar Voditelj projekta?/
3. Što prema Vama predstavlja uspjeh Projekta?/
4. Što za Vas predstavlja Projekt (*koji se ne odvija*) u multikulturalnom okruženju?
5. Kakva su vaša iskustva (pozitivna i negativna) na Projektima (*koji se ne odvijaju*) u multikulturalnom okruženju?
6. Kako, prema Vama, strategija (politika) kompanije utječe na uspjeh Projekta (*koji se ne odvija*) u multikulturalnom okruženju?
7. Kako Voditelj projekta, prema vašem mišljenju, utječe na uspješno upravljanje Projektom koji se (*ne*) realizira u multikulturalnom okruženju?
8. Koji su efekti (koje ste primijetili) (izostanka) prisutnosti kulturnih različitosti na Projektu?
9. Koje su po vašem mišljenju, prednosti (*homogenih/ne-multikulturalnih*) multikulturalnih timova na Projektu?
10. Koji su nedostaci (*homogenih/ne-multikulturalnih*) multikulturalnih timova na Projektu?
11. Na što je posebno prema vama potrebno paziti tijekom rada u uvjetima (*gdje nema*) miješanja kultura na Projektu i pri upravljanju takvim timovima?
12. Kada biste birali mogućnost biranja tima za Projekt, pojasnite kakav biste tim preferirali s obzirom na dob, spol, godine iskustva, geografsku i kulturnu homogenost?/
13. Koje kulture (ili etničke grupe) preferirate (*biste preferirali*) posebno za zajednički rad na Projektu i zašto?

14. Ukoliko je vaš trenutni Projekt (*homogen*) multikulturalni, pojasnite kako napreduje te kako vidite razvoj istog Projekta (rezultat) kada bi projektni tim bio homogen (*multikulturalni*) i bez (*uz*) prisustva drugih kultura?
15. Koliko (*homogenost kulture*) multikulturalnost pridonosi krajnjem očekivanom rezultatu Projekta i kako?
16. Na koji cilj vašeg Projekta (vrijeme, kvaliteta, trošak, ostalo) najviše utječe (*izostanak*) prisutnost različitih kultura i kako?
17. Na koji način potičete pripadnike (homogenih) različitih kultura na vašem Projektu da djeluju u istom interesu?

**Prateća pitanja:**

1. Možete li navesti primjer tipičnih problema koje susreće tijekom vođenja Projekta koji se odvija u (vašem) (*homogenom*) multikulturalnom okruženju, a za koje smatrate da su posljedica (*izostanka*) razlike u kulturama?
2. Molim detaljno to pojasnite?!
3. Kako ste se nosili s time i kako ste ih rješavali?!

**Alternativna pitanja:**

1. Koji su najbitniji aspekti rada na Upravljanju projektima?
2. Koji je najvažniji zadatak Voditelja projekta?
3. Da ste sada uključeni u regrutiranje novog Voditelja projekta za Projekt (ili drugog ključnog stručnjaka) u (*homogenom kulturnom*) multikulturalnom okruženju za vašu Tvrtku, koji bi bio vaš najvažniji kriterij za odabir?
4. Koji su aspekti projekta (bili) uspješni?/ Što ih čini uspješnim?!
5. Koji aspekti projekta nisu (bili) uspješni/ Što ih čini neuspješnim?!

**Završna pitanja:**

1. U čemu najviše uživete u svom poslu?/Zašto?
2. U čemu uživete najmanje u svom poslu?/Zašto?
3. Postoji li još nešto što biste rekli o svom poslu?