

# Izazovi rada u multikulturalnim studentskim projektnim timovima

---

**Bartolčić, Lorena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**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:148:870437>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

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





Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet



# IZAZOVI RADA U MULTIKULTURALNIM STUDENTSKIM PROJEKTNIM TIMOVIMA

DIPLOMSKI RAD

Lorena Bartolčić

Kolegij: Projektni menadžment

Mentor: Doc. dr. sc. Rebeka Danijela Vlahov Golomejić

Broj indeksa autora: 0067523315

Zagreb, rujan 2020.

Lorena Bartolčić

---

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ diplomski rad  
(vrsta rada)

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.

Student/ica:

U Zagrebu, 25.9.2020.

Lorena B.

(potpis)

## SAŽETAK

Projektni menadžment može se definirati kao područje koje koristi različite alate i znanja u svrhu postizanja projektnih ciljeva unutar planiranih parametara (Omazić i Baljkas, 2005). U današnjem promjenjivom i globaliziranom okruženju, timovi će vrlo vjerojatno biti izrazito heterogeni u smislu kulturoloških obilježja njihovih članova. Stoga je važno upoznati još jedno novo područje – međukulturalni menadžment (eng. Cross Cultural Management). Ono u promatranje uključuje i kulturološke aspekte. Multikulturalnost donosi mnoge prednosti i pomaže organizacijama u ostvarenju ciljeva, ali ako se ne upravlja dobro različitostima, one mogu postati mane. Fokus rada bit će upravo na toj drugoj strani djelovanja multikulturalnih studentskih projektnih timova – u izazovima koje potencijalno donose. Da bi bili istraženi aktualni izazovi rada u multikulturalnim studentskim projektnim timovima, provedeno je kvantitativno empirijsko istraživanje. Uzorak se sastojao od 101 pojedinca koji su studirali na Sveučilištu u Zagrebu, Nottingham Trent University-ju te Poslovnoj školi Sveučilišta Lomonosov i koji su unazad tri godine sudjelovali u multikulturalnom studentskom projektu. Istraživanje je provedeno metodom anketnih upitnika sa zatvorenim i otvorenim pitanjima. Nakon analiziranja podataka otkriveni su i kategorizirani ključni izazova rada u međukulturalnim studentskim projektnim timovima. Rezultati ukazuju da studentima najveće izazove predstavljaju: članovi tima koji ne sudjeluju aktivno u radu, nedovoljno znanje (engleskog) jezika i razlike u razinama ambicije i stavu prema učenju i radu.

**KLJUČNE RIJEČI:** projektni menadžment, međukulturalni menadžment, internacionalni menadžment, multikulturalni izazovi rada

## ABSTRACT

Project Management can be defined as an area of study which uses different tools and knowledge for the purpose of achieving project goals within the planned parameters (Omazić and Baljkas, 2005). In today's ever-changing and globalized environment, there is a large chance that project teams will be heterogeneous – in terms of the team members' cultural traits. That is why it is important to get well-acquainted with a relatively new research area that takes into consideration the cultural aspects of management – Cross Cultural Management. Cross-culturalism has many benefits and helps organizations achieve their goals, but if diversity is not managed well, they can become disadvantages. The focus of this work will be put on that other side of the work of multicultural student project teams – in the challenges they potentially bring. A quantitative empirical study has been conducted in order to explore the current challenges of working in multicultural student teams. The sample consists of 101 individuals who have studied at the University of Zagreb, Nottingham Trent University and the Lomonosov Business School and who have participated in a multicultural student project in the past three years. The research has been conducted using a questionnaire with both closed-ended and open-ended questions. After analyzing the data, key challenges of working in multicultural student project teams have been identified and categorized. Results indicate that, according to students, the biggest challenges of multicultural teamwork are: free riders, insufficient (English) language skills and differences in ambition levels and academic attitude.

**KEYWORDS:** Project Management, Cross Cultural Management, Multicultural Teams, Multicultural Challenges

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
<b>2. TEORIJSKI OKVIR MEĐUKULTURALNOG I PROJEKTOG MENADŽMENTA .....</b>	<b>3</b>
2.1. Pojmovno određenje međukulturalnog i projektnog menadžmenta.....	3
2.1.1. Kultura i multikulturalizam .....	4
2.1.2. Međukulturalni menadžment.....	5
2.1.3. Projektni menadžment.....	9
2.2. Pojmovno određenje multikulturalnog projektnog tima .....	12
2.2.1. Multikulturalni timovi.....	12
2.2.2. Voditelji multikulturalnih timova .....	13
2.3. Prednosti rada u multikulturalnim projektnim timovima .....	16
2.3.1. Prednosti rada u multikulturalnom timu iz perspektive organizacija .....	16
2.3.2. Prednosti rada u multikulturalnom timu iz perspektive članova.....	18
<b>3. IZAZOVI RADA U MULTIKULTURALNIM PROJEKTNIM TIMOVIMA.....</b>	<b>20</b>
3.1. Izazovi rada u multikulturalnim projektnim timovima na razini grupe .....	21
3.1.1. Komunikacija.....	22
3.1.2. Načini rješavanja problema i donošenja odluka .....	22
3.1.3. Vodstvo .....	23
3.1.4. Upravljanje sukobima .....	24
3.2. Izazovi rada u multikulturalnim projektnim timovima na razini pojedinca.....	25
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE KLJUČNIH IZAZOVA RADA U MULTIKULTURALNIM STUDENTSKIM PROJEKTNIM TIMOVIMA.....</b>	<b>27</b>
4.1. Metodologija istraživanja .....	27
4.2. Rezultati istraživanja .....	29
4.3. Ograničenja istraživanja.....	35
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>36</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>38</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>43</b>
<b>POPIS GRAFOVA.....</b>	<b>44</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>45</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>46</b>
<b>ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE.....</b>	<b>58</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

---

Svrha pisanja ovog rada je istraživanje problema s kojima se mogu susresti članovi multikulturalnih projektnih timova pri upravljanju projektima.

Projektni menadžment može se definirati kao područje koje koristi različite alate i znanja u svrhu postizanja projektnih ciljeva unutar planiranih parametara (Omazić i Baljkas, 2005). Bez obzira na to što je relativno novo područje, projektni menadžment je postao neophodan dio skoro svakog uspješnog poduzeća, neovisno o vrsti – od obrazovnih institucija, državnih ustanova do privatnih kompanija. Iako predstavlja dodatni teret na budžetu, njegova isplativost i važnost raste svakim danom (Aston, 2017).

U današnjem promjenjivom i globaliziranom okruženju, timovi su često izrazito heterogeni u smislu kulturoloških obilježja njihovih članova. Stoga je važno upoznati još jedno novo područje – međukulturalni menadžment (eng. Cross Cultural Management). Ono u promatranje uključuje i kulturološke aspekte. Upravo u tome leži njegova važnost – većina projektnih timova u modernom svijetu sastoji se od članova različitih kulturoloških pozadina (nacionalnosti, vjera, rasa...). Zbog globalizacije, međukulturalni timovi sve više prevladavaju. Biti dijelom, ili upravljati multikulturalnim timom, postalo je gotovo neizbježna pojava (The Economist Intelligence Unit, 2015).

Sudjelovanje i vođenje međukulturalnog projektnog tima pruža mnoge prednosti, ali s razlikama dolaze i dodatni izazovi. Upravljanje tim izazovima može biti ključno za pozitivan ishod projekta (Project Management Institute, 2017). Naglasak u ovom radu je na proučavanju izazova rada u međukulturalnim projektnim timovima koji su sastavljeni od studenata. Multikulturalnost donosi mnoge prednosti i pomaže organizacijama u ostvarenju ciljeva, ali ako se ne upravlja dobro različitostima, one mogu postati mane. Fokus rada stavljen je upravo na tu drugu stranu djelovanja međukulturalnih studentskih projektnih timova – na izazove koje potencijalno donose.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

---

Teorijski dio rada napisan je na temelju sekundarnih podataka. Sekundarni podaci su prikupljeni iz raznih izvora, s glavnim fokusom stavljenim na znanstvene članke iz različitih kako i web, tako i fizičkih publikacija, baza podataka i stručnih knjiga.

Primarni podaci su korišteni u istraživačkom dijelu rada. Da bi bili istraženi aktualni izazovi rada u međukulturalnim studentskim projektnim timovima i da bi se bolje moglo upravljati istima, provedeno je kvantitativno empirijsko istraživanje. Uzorak se sastojao od 101 pojedinca koji su studirali na Sveučilištu u Zagrebu, Nottingham Trent University-ju te Poslovnoj školi Sveučilišta Lomonosov i koji su unazad tri godine sudjelovali u međukulturalnom studentskom projektu. Istraživanje je bilo provedeno metodom anketnih upitnika sa zatvorenim i otvorenim pitanjima.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

---

Rad je podijeljen na četiri velike cjeline: uvod, teorijski dio, istraživanje i zaključak, od čega su pet poglavlja sa sljedećim naslovima: 1. Uvod, 2. Teorijski okvir međukulturalnog i projektnog menadžmenta, 3. Izazovi rada u multikulturalnim projektnim timovima, 4. Empirijsko istraživanje ključnih izazova rada u multikulturalnim projektnim timovima, i na kraju, 5. Zaključak.

U teorijskom dijelu objašnjeni su glavni pojmovi i pozadina teme. Isto tako, opisane su prednosti rada u multikulturalnim projektnim timovima. Suprotno od toga, treće poglavlje posvećeno je samim izazovima upravljanja projekata, dok u četvrtom je opisano istraživanje, postupak istraživanja i rezultati provedenog istraživanja. Zaključak daje kratki pregled rada i komentar na multikulturalni timski rad.



## 2. TEORIJSKI OKVIR MEĐUKULTURALNOG I PROJEKTOG MENADŽMENTA

Projektni menadžment kao pojam je relativno nov – pojavio se u prošlom stoljeću, ali je od tada doživio puno promjena i njegova važnost svakim danom raste (Aston, 2017). Međukulturalni menadžment je još noviji pojam. Do nedavno, u literaturi je uglavnom poistovjećivan s međunarodnim menadžmentom (Thomas, 2014). Isto tako, izazov predstavlja metodologija jer je mjerenje kulture gotovo nemoguće. No, u posljednjih nekoliko godina, pojavili su se brojni novi radovi o međukulturalnom menadžmentu te se je prepoznala važnost kulturalnih razlika u menadžmentu.

U nastavku slijedi pregled aktualne literature na teme kulture, multikulturalizma, međukulturalnog i projektnog menadžmenta. Pojmovna određenja bit će definirana pomoću općepriznatih teorija, autora i njihovih prošlih istraživanja.

Važnost ovih područja promatranja leži kako u poslovnom svijetu, tako u i obrazovnom, odnosno studentskom. Studenti moraju naučiti važne lekcije menadžmenta i shvatiti važnost i ulogu kulture da bi se kasnije mogli razviti i postati uspješni u globaliziranom poslovnom okruženju. Multikulturalni timovi će se u ovom radu stoga promatrati s fokusom na studentske timove, ali i na teorije iz poslovnog svijeta jer su primjenjive na studentsko okruženje. Kako je internacionalizacija, tako je i multikulturalizam tema koja ima utjecaj na zaposlenike i poduzeća današnjice – u globaliziranom svijetu se zapošljavaju ljudi različitih kultura i zato su multikulturalni projektni timovi aktualna i relevantna tema. Upravo zbog toga, od iznimne je važnosti da studenti dovoljno rano nauče što više o multikulturalnosti i utjecaju kulture na timski rad. Tek tada će biti spremni za buduće tržište rada i posao u multikulturalnim projektnim timovima (Wegelius, 2013).

### **2.1. Pojmovno određenje međukulturalnog i projektnog menadžmenta**

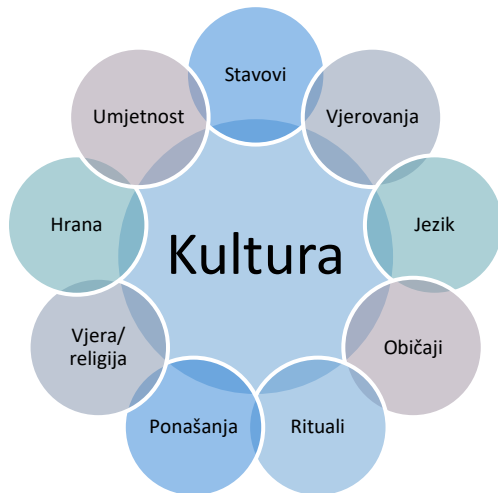
---

Uz međukulturalni menadžment glavni pojam koji se veže je naravno, kultura. Pojam kulture i međukulturalnog menadžmenta, zajedno s pojmom projekt koji se veže s projektnim menadžmentom bit će definirani u ovom poglavlju. Bit će dan kratki povijesni i teorijski pregled svakog od pojmova.

### 2.1.1. Kultura i multikulturalizam

Kultura je veoma širok i apstraktan pojam kojeg je teško precizno definirati. Jedinствена definicija kulture ne postoji, pogotovo ne u kontekstu radne snage. Kultura je općenito način

Slika 1 Sastavnice kulture



Izvor: Tylor, 1871

pozdravljaju pa sve do njihovih osobnih principa i uzoraka ponašanja – kultura ima ogroman utjecaj na angažman zaposlenika i međuorganizacijsku interakciju (The Economist Intelligence Unit, 2015). Na Slici 2 su prikazane sastavnice kulturalnog identiteta pojedinca.

Zato je važno da svi unutar multikulturalnih organizacija imaju visoku kulturnu inteligenciju koja će im pomoći da premoste kulturološke razlike i učinkovito komuniciraju s pripadnicima drugih kultura. Kulturna inteligencija (eng. *Cultural*

Slika 2 Kulturalni identitet pojedinca



Izvor: Loden i Rosener, 1991

*Intelligence/ Quotient, CQ)* predstavlja sposobnost efikasne komunikacije i interakcije u različitim kulturalnim kontekstima i s pojedincima koji imaju različite kulturalne pozadine (Thomas i sur., 2015). Kulturna inteligencija je ključna kompetencija u međukulturalnom projektnom menadžmentu. Pretpostavka *CQ-a* je, da bi bili uspješan menadžer u današnjem svijetu, *IQ* (inteligencija) i *EQ* (emocionalna inteligencija) sami jednostavno više nisu dovoljni (Slika 3).

Slika 3 Kompetencije uspješnih menadžera



Izvor: Koehl, 2016

Članovi tima i voditelji moraju konstantno razvijati svoju kulturalnu inteligenciju, a organizacije trebaju ulagati u programe kulturalnog usavršavanja, poput međunarodnog radnog iskustva, knjiga, lekcija stranih jezika, simulacija, igranja uloga i još mnogo toga (Alon i Higgins, 2005). Tako u dobrom smjeru idu sve više obrazovnih institucija i sve više fakulteta koje nude različite programe međunarodnih razmjena i suradnje.

Još jedan primjer ambigviteta kulture može oslikati kineski pojam *guanxi* koji doslovce preveden znači „veza“. No, u Kini on obilježava nešto mnogo više – on obilježava sustav društvenih mreža i utjecajnih odnosa koji olakšavaju poslovanje i druge poslove. *Guanxi* je stoga puno više od samog prijevoda i njegovo je značenje tako neuhvatljivo i teško za pretočiti u druge kulture – što dokazuje koliko je kultura nijansirana, teško objašnjiva, i gotovo nemoguća za doslovni prijevod (Yeung i Tung, 1996).

Pojam multikulturalizam također ima mirijadu različitih značenja, koja variraju ovisno o kontekstu u kojem se koristi. Može se promatrati s političkog, antropološkog, sociološkog, psihološkog, povijesnog ili filozofskog stajališta. Multikulturalizam je koncept koji stavlja naglasak na uočavanje i premošćivanje razlike među poslovnim ljudima različitih sustava vjerovanja, porijekla i nacionalnosti. Zbog globalizacije, obrazovanje o multikulturalnosti postalo je od presudne važnosti - studenti i poslovni ljudi moraju naučiti o suptilnim razlikama u stilovima komunikacije i ponašanja drugih kultura kako bi bili učinkoviti (Kopp, 2019).

### 2.1.2. Međukulturalni menadžment

Međukulturalna psihologija, antropologija i sociologija, organizacijsko ponašanje, menadžment ljudskih resursa su samo neka od područja koje obuhvaća međukulturalni menadžment. Fokus je stavljen na promatranje kulturnog konteksta i utjecaja kulture na procese i organizacijsku strukturu. Promatra se i općenito stil menadžmenta u različitim nacijama i kulturama (Thomas, 2014).

Bez obzira na dokazan utjecaj kulture na rad organizacija i pojedinac, i dalje ne postoji jedinstveni teorijski model koji se može primijeniti na rad multikulturalnih timova (Popov i sur., 2012). Upravo zbog tog, u ovom radu će biti opisano više teorijskih modela koji su

relevantni. Odabrani su na temelju teorijske i praktične važnosti, između ostalih, sljedeći modeli: Hofstedeove dimenzije kulture, Trompenaarsov 7d model, Houseov GLOBE i Hallov spektar konteksta kulture.

Geert Hofstede jedan je od najistaknutijih i najutjecajnijih autora s područja studija međukulturalnog menadžmenta. Poznat je po svojoj teoriji dimenzija nacionalne kulture. Svoj peterodimenzionalni model predstavio je 1980. godine, koji je sadržavao sljedeće varijable: distanca moći (eng. *Power Distance*), izbjegavanje nesigurnosti (eng. *Uncertainty Avoidance*), individualizam/ kolektivizam (eng. *Individualism*), maskulinitet/ feminitet (eng. *Feminine/ Masculine*), vremenski horizont ciljeva (eng. *Long Term Orientation*) (Hofstede, 1980). Hofstede je tijekom narednih godina izdavao još mnogo knjiga i usavršavao model. Tako je dodana nova dimenzija – udovoljavanje naspram suzdržanosti (eng. *Indulgence vs. Restraint*) (Hofstede Insights, 2020). Slika 4 prikazuje Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture (Hofstede i sur., 2010). Detaljan opis svake od dimenzija i primjeri nalaze se u Prilogu 3.

Slika 4 Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture

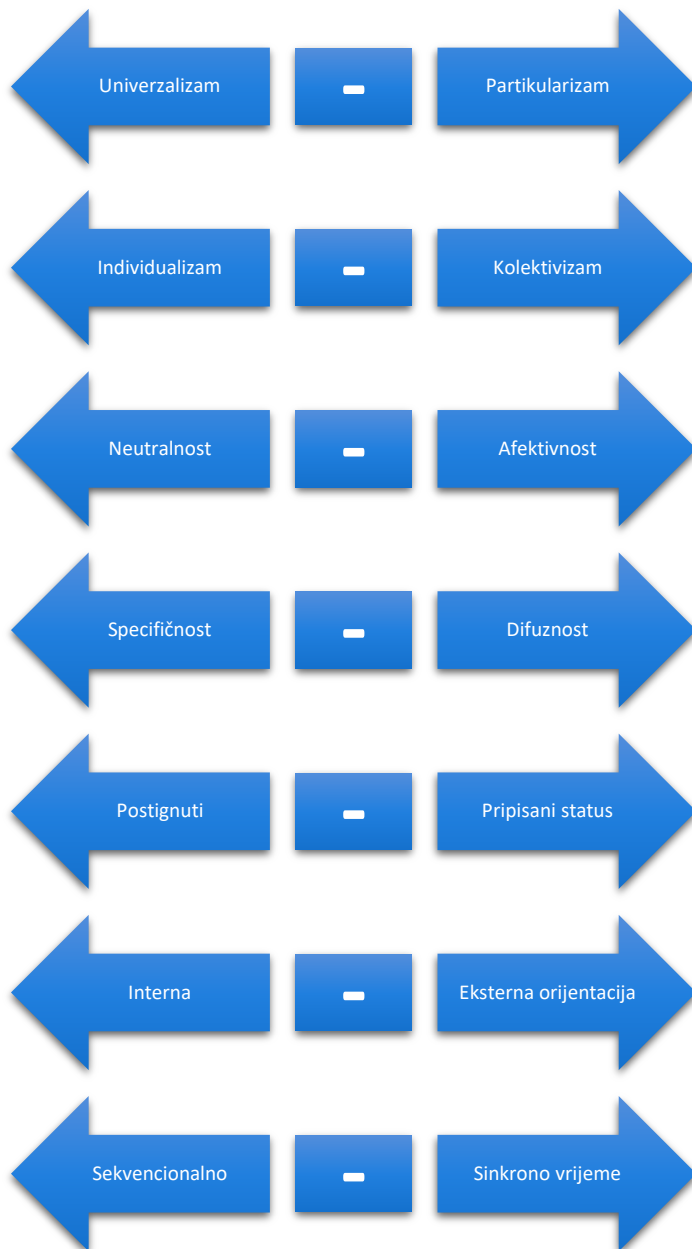


Izvor: Hofstede i sur., 2010

Međukulturalne implikacije u menadžmentu bile su žarište mnogih studija i u literaturi postoji mnogo različitih kulturnih dimenzija od strane i drugih autora koji su se pojavili nakon

Hofstede. Primjer za to je Trompenaarsov model i njegovih sedam kulturnih dimenzija koji su prikazani na Slici 5 (Hampden-Turner i Trompenaars, 1997; Podrug i sur., 2012).

Slika 5 Trompenaarsov 7d model



Izvor: Trompenaars, 1998

Postoji i istraživački program Global Leadership and Performance Organisation Behavior (GLOBE) koji se sastoji od devet kulturnih dimenzija, a nadograđuje se na gore spomenutim dimenzijama. Program je 1991. godine pokrenuo Robert House. GLOBE Studija predlaže sljedeće dimenzije nacionalne kulture: distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, humana orijentacija, kolektivizam I: (institucionalni), kolektivizam II: (grupni), asertivnost, rodni egalitarizam, buduća orijentacija i orijentacija na izvedbu (Chhokar i sur., 2007).

Još bi bilo vrijedno spomenuti model kultura naroda koji na jednoj strani spektra ima kulture niskog konteksta, a na kraju druge strane spektra su kulture visokog konteksta (Hall, 1976). Taj koncept je uveo antropolog Edward T. Hall 1976. godine. No, iako je to jedna od

starijih teorija veznih uz kulturološka obilježja ljudi, široko se koristi još i danas. Hall je bio pionir – jedan je među prvima koji su definirali teorijski okvir za spektar razlika stilova komunikacije među kulturama. Njegovo istraživanje bi se moglo nazvati pretečom današnjih poučavanja interkulturalne komunikacije (McKay-Semmler, 2017). Kulture visokog konteksta su one u kojima je većina komunikacije u fizičkom okruženju ili internalizirana u odnosima između pojedinaca. Na drugoj strani spektra se nalaze kulture niskog konteksta koje

karakterizira direktna komunikacije, bez dvostrukih značenja ili čitanja između redaka; cijela komunikacija je sadržana u verbalnoj komunikaciji i nema skrivenih značenja (Hall, 1976). Na primjer, u istraživanju Usunier i Roulin (2010), došlo se do zaključka nakon proučavanja 57 web stranica organizacija iz cijelog svijeta da one koje djeluju u zemljama visokog konteksta imaju teško čitljive i neinteraktive web stranice koje posljedično nisu idealne za internacionalnu publiku. Suprotno je bilo zaključeno za web stranice iz nacije niskog konteksta (McKay-Semmler, 2017).

Glavna kritika Hallovog modela je da, iako ga je Hall zamislio kao spektar, u praksi se uglavnom narodi dijele samo na krajnje točke spektra, bez stavljanja na pravac između tih krajnjih točaka. Na taj način, istraživači zanemaruju individualne varijacije u komunikacijskim stilovima i među kulturama i unutar samih kultura (McKay-Semmler, 2017).

Hofstedeove dimenzije ili Hallovi faktori daju klasičan analitički okvir primjenjiv u radu u studentskim multikulturalnim grupama. Na primjer, studenti iz kolektivističkih društava visokog kulturalnog konteksta preferiraju indirektnu komunikaciju, dok će oni iz individualističkih društava niskog konteksta preferirati direktnu komunikaciju (Hofstede, 1980; Hall, 1990; Popov i sur., 2012).

Postoji još mnoštvo drugih modela i teorija promatranja kulturoloških razlika među zemljama. Ove nabrojene su samo neke od važnijih. Svaka kultura je različita i dolazi sa svojim stilovima komunikacije. Na primjer, u nekim kulturama se očekuje bliska suradnja između nadređenog i podređenog, dok u drugima nadređeni se ne konzultira uopće s podređenima. Dodatno, u profesionalnom okruženju nekih zemalja fizički kontakt tijekom razgovora je prihvatljiv, dok u drugim kulturama se potpuno izbjegava. Konkretni primjer razlika u stilovima komunikacije su Nijemci i Amerikanci, koji kultura u kojima se smatra pristojnim direktno reći „ne“ (Nijemci) i onih u kojoj se direktan negativan odgovor smatra nepristojnim i neuobičajenim (Amerikanci). Isto tako, postoje različiti rituali koji se u određenim kulturama moraju slijediti da bi došlo do uspješne poslovne komunikacije. Jedan od takvih rituala je predaja i prihvaćanje posjetnice od poslovnih kolega u Japanu. Predavanje posjetnice zahtjeva naklon, a prihvaćanje iste zahtjeva primanje s obje ruke – na taj način se ukazuje poštovanje. U Meksiku pak se poslovi skoro isključivo odvijaju među obitelji i prijateljima. Upravo zbog tog, tijekom obavljanja poslova s Meksikancima, strani kolege često zaposle lokalnog posrednika da olakša upoznavanje svojim lokalnim vezama i znanjem. U većini slučajeva, nepoštivanje opisanih običaja smatra se ozbiljnim kulturalnim prijestupom (Kopp, 2019).

### 2.1.3. Projektni menadžment

Bez efikasnog projektnog menadžmenta, timovi su podložni kaotičnom radu, nejasnim ciljevima i nerealnom planiranju, manjku resursa, visokom riziku i posljedično nekvalitetnim rezultatima, to jest, projektima koji prelaze proračun i isporučuju se nakon roka (Aston, 2017). Dobro upravljanje projektima je važno jer donosi uspjeh, zadovoljstvo i motivirane timove (Project Management Institute, 2010). Isto tako, kad se dobro upravlja timom, članovi tima znaju da se njihov rad cijeni i zato daju sve od sebe (Aston, 2017).

Prema Association for Project Management (2019), projektni menadžment služi ostvarivanju organizacijskih ciljeva primjenom različitih alata i znanja. Tri glavna parametra o kojima se mora voditi računa u projektnom menadžmentu čine: vrijeme, novac i kvaliteta. To znači da je cilj svakog projekta provođenje unutar planiranog vremena, da ne prelazi planirani budžet i da se isporučuju kvalitetni rezultati (Project Management Institute, 2017). Na Slici 6 prikazana su područja menadžmenta koja obuhvaća *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima* (eng. *Project Management Body of Knowledge*).

Slika 6 PMBoK područja

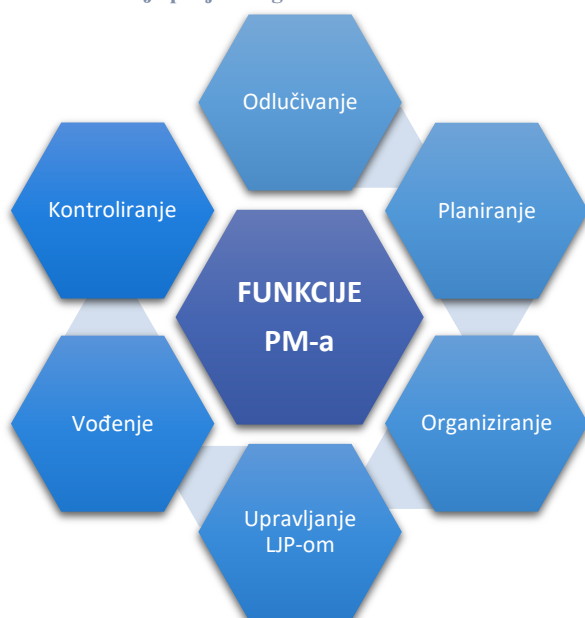


Izvor: Project Management Institute, 2017

Nadalje, sam projekt je privremena aktivnost koja se provodu u svrhu isporučivanja proizvoda ili usluge (Project Management Institute, 2017). Projekte karakteriziraju privremenost i jedinstvenost jer ne predstavljaju svakodnevne i ustaljene zadatke organizacije ili poduzeća. Obavljaju se na svim razinama organizacije i mogu uključivati od samo jedne osobe do neodređeno mnogo sudionika (Glavaš, 2013). Životni ciklus projekta sastoji se od 3 (početna, provedbena i zaključna) ili više faza, ovisno o vrsti i opsegu projekta (Glavaš, 2013). Svaki projekt započinje s određivanjem opsega (eng. *scope*) projekta, zatim se utvrde raspored i rokovi, odredi se budžet te projektni menadžer dodijeli zadatke članovima tima (Glavaš, 2013). Često, za izradu rasporeda, koriste se različite vrste vizualnih pomagala – kao što su Ganttov dijagram ili PERT (eng. *Program Evaluation Review Technique*) dijagram. Na njima se jasno može vidjeti zadatak i pripadajući podzadaci, nositelji tih zadataka (oni koji su zaslužni za odrađivanje tog zadatka), trajanje zadatka i rok izvršenja. Takva vizualna reprezentacija je iznimno važna u projektima velikog obujma i velikog broja zadataka i podzadataka (Glavaš, 2013).

Okruženje u kojem se projekti provode je često multidisciplinarno, višefunkcionalno i međukulturalno (Anbari i sur., 2009). Projektni menadžment i njegovi alati koriste se u skoro svim industrijama, a najviše i prvo se počeo koristiti u građevinarstvu, inženjerstvu i IT sektorima – područjima koja su prvenstveno temeljena na projektima. Svaka industrija ima tendenciju prilagoditi projektni menadžment specifičnim potrebama i zahtjevima vlastitog sektora. Tako su se razvile razne metodologije i teorijski okviri koji pomažu u provođenju projekata specifičnih za tu industriju (LaBarre, 2019).

Slika 7 Funkcije projektnog menadžmenta



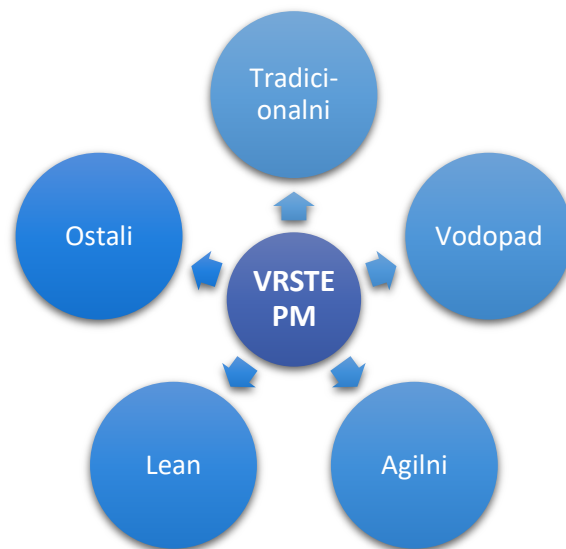
Izvor: Glavaš, 2013

U projektnom menadžmentu je jako važno i odabrati prave ljude koji posjeduju prave vještine za zadatak, u pravo vrijeme i u prikladnom broju za projekt. Isto tako, mora im se osigurati i okruženje u kojem će znati što, kako i kada trebaju napraviti, da bi bili motivirani za efikasno sudjelovanje i pridonosenje projektu (Glavaš, 2013). Glavne funkcije projektnog menadžmenta prikazane su na Slici 7.



Projektni menadžment kao znanstvena grana se stalno razvija i svakom danom ima sve više vrsta na koje se može podijeliti. Neke od njih su prikazane na Slici 8. Vodopad karakterizira uvjet da svaki zadatak mora biti završen prije nego se krene na sljedeći i time projekt ima linearni tijek, u jednom smjeru, koji podsjeća na vodopad. Agilni projektni menadžment je naziv dobio prema svojim sposobnostima prilagodbe, a prva ga je u upotrebu stavila računalna industrija (Glavaš, 2013). On uključuje proces koji se ponavlja naizmjenično i koji ima za cilj

Slika 8 Vrste projektnog menadžmenta



Izvor: Glavaš, 2013

stalno nadgledanje i poboljšanje rezultata. Jedan dio projekta ne mora biti u potpunosti završen da bi se počeo raditi drugi dio projekta, odnosno, faze se dovršavaju paralelno (Glavaš, 2013). Greške u procesu kod agilnog menadžmenta mogu se pronaći i ispraviti bez ponovnog pokretanja cijelog postupka. Lean projektni menadžment je usvojen iz japanske prakse i stavlja smanjivanje viškova u prvi plan – u smislu gubljenja vremena i resursa (Glavaš, 2013). Ovo su neke od vrsta projektnog menadžmenta koje se najviše korištene u praksi, a postoji još mnogo ostalih. Upotreba određene vrste projekta ovisi o organizaciji, voditelju projekta i o samom projektu.

Osnovnom literaturom projektnog menadžmenta su *Project Management Body of Knowledge* (Project Management Institute, 2017) i *Individual Competence Baseline* (International Project Management Association, 2015). Što se tiče ključnih autora, Henri Fayol zaslužan za stvaranje pet funkcija menadžmenta koje čine temelj za PMBoK (Stevens, 2002). Gantt, Američki inženjer i menadžerski savjetnik koji je djelovao na prijelazu 19. i 20. stoljeća, poznat je po izumu jednog od glavnih alata projektnog menadžmenta – Ganttov dijagram koji je bio gore opisan. Henry Gantt je jedan od začetnika projektnog menadžmenta i često ga se naziva i ocem tehnika planiranja i kontrole (Stevens, 2002). Gantt i Fayol bili su studenti teorija znanstvenog upravljanja Fredericka Winslowa Taylora. Njegov je rad preteča modernim alatima za upravljanje projektima, uključujući strukturnu raščlambu poslova (eng. *Work Breakdown Structure*) (PMI rječnik, 2020) i alokaciju resursa (Witzel, 2013).

Upravljanje rizicima je isto tako područje koje je blisko vezano uz projektni menadžment jer uspješno upravljanje projektima uključuje stalno nadziranje projekata i izbjegavanje ili

mitigaciju rizika na vrijeme i suzbijanja rizika u korijenu da ne bi došlo do problema većih razmjera (Anbari, 2009). Upravljanje različitostima isto je jedna od ključnih kompetencija u području projektnog menadžmenta. Patrick i Kumar (2012) definiraju upravljanje različitostima kao proces stvaranja pozitivnog radnog okruženja u kojem se cijene različitosti i koje potiče ostvarivanje punog potencijala pojedinaca, ali doprinosa ciljevima organizacije. Prema Adler (2008), postoje tri različite strategije upravljanja kulturalnom raznolikošću: parohijalni pristup (jedini način koji postoji je moj način), etnocentrični pristup (ima više načina, ali moj je najbolji) i sinergijski pristup (naš i njihov pristup je različit, ali jedan nije nužno bolji od drugog). Adler (2008) isto tako naglašava prednosti trećeg pristupa. Prema Thomas i Inkson (2009), da bi se najbolje iskoristila raznolikost i smanjili nedostaci, potrebno je vješto upravljati (potpora menadžmenta, sustav nagrada i samomenadžment), dopustiti kulturalno različitim grupama neometan razvoj i konstantno raditi na povećanju kulturalne inteligencije pomoću različitih kulturalnih treninga.

Najveći nedostatak i u području međukulturalnog menadžmenta i projektnog menadžmenta je manjak teorijske pozadine jer su i projektni menadžment i međukulturalni menadžment relativno nova područja istraživanja. Veliki dio današnjih znanja je rezultanta prakse (Glavaš, 2013).

## **2.2. Pojmovno određenje multikulturalnog projektnog tima**

---

Svaki tim se sastoji od članova tima i voditelja tima, odnosno projektnog menadžera. U nastavku će se prema toj podjeli definirati multikulturalni projektni tim. Prvo će biti objašnjen pojam multikulturalnog tima, a potom će više biti rečeno o samim voditeljima multikulturalnih projektnih timova.

### **2.2.1. Multikulturalni timovi**

Što se tiče multikulturalnih timova, Kokemuller (2019) multikulturalnu radnu snagu opisuje kao onu koja se sastoji od širokog spektra kulturalnih razlika osoba unutar organizacije. Multikulturalni studentski projektni timovi se sastoje od pojedinaca različitih kulturalnih podrijetla kojima su dodijeljeni povezani zadaci i kolektivno su odgovorni za ishod i kvalitetu projekta (Popov i sur., 2012).

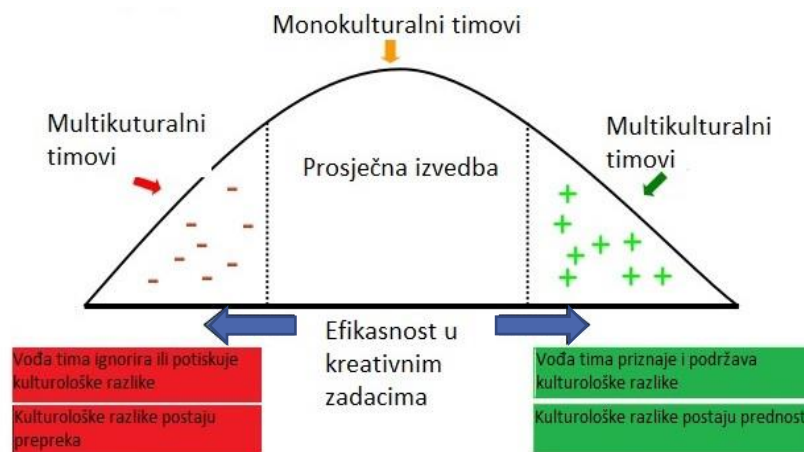
Timski rad donosi sa sobom izazove, bez obzira da li je grupa monokulturalna ili multikulturalna. Oni mogu se pojaviti u različitim oblicima: koordinacija zadataka, odlučivanje, rješavanje problema i upravljanje sukobima, poštivanje rokova... Multikulturalni timovi se povrh tih izazova moraju nositi i sa dodatnim slojem komplikacija koje proizlaze iz kulturoloških razlika. Prema tome, studenti koji rade u multikulturalnim skupinama moraju se suočiti s dvostrukim setom izazova – onima koji su zajednički monokulturalnim skupinama i izazovima koji su svojstveni multikulturalnim skupinama (Behfar i sur., 2006). Upravo zbog tog, osim mentalnih, kognitivnih, i intelektualnih sposobnosti, pojedinci koji žele sudjelovati u uspješnom multikulturalnom timu moraju imati i kulturnu osviještenost.

Što se tiče prošlih istraživačkih radova na ovu temu, multikulturalni timovi proučavani su u cijelom svijetu. No, većina studija objavljena na temu multikulturalnog grupnog rada području menadžmenta ima naglasak stavljen na poslovni svijet (Popov i sur., 2012). Upravo zbog tog manjka izvora, i u ovom radu biti spomenuta istraživanja o međukulturalnim timovima provedenim i u poslovnom, i u obrazovnim okruženju. Bez obzira što multikulturalni projektni timovi u akademskom okruženju funkcioniraju prema vlastitom nahodjenju i u posebnim uvjetima, ti isti studenti se mogu suočiti sa izazovima koje su tipični i za profesionalno okruženje (Popov i sur., 2012). Stoga će se u ovom radu usredotočiti na izazove multikulturalnih studentskog grupnog rada u kontekstu visokog obrazovanja, ali i one koji se mogu pojaviti i u profesionalnom okruženju.

### 2.2.2. Voditelji multikulturalnih timova

Kao što je spomenuto ranije, multikulturalni timovi postali su norma u današnjem svijetu i stoga, menadžeri, odnosno voditelji projekta, trebaju naučiti kako ih maksimalno iskoristiti i upravljati sukobima koji su nastali kao posljedica kulturalnih razlika. Sukob je gotovo neizbježna pojava u suradnji ljudi različitih kulturalnih pozadina, tako da se sve svodi na pravilno upravljanje tim sukobima. Puno puta voditelji projekta pokušaju sastaviti multikulturalni tim bez ulaganja truda u bolje integriranje članova (Blanding, 2013). No, bez potrebnih predradnji i organizacijskog okvira kao što je multikulturalno osposobljavanje i podrška, multikulturalni timovi će puno teže postati kohezivne grupe koje potiču inovaciju i produktivnost (Koehl, 2016). Slika 9 pokazuje kako je tanka linija između scenarija u kojem će multikulturalni timovi donijeti prednosti i onog u kojem će donijeti kaos. Upravo zato je iznimno važno dobro upravljanje timom od strane sposobnih voditelja.

Slika 9 Utjecaj kulturalne heterogenosti tima na izvedbu



Izvor: Adler, 2008

međukulturalnih timova (Chevrier, 2003).

Različite kulture također preferiraju različite stilove vodstva. Na primjer, indijske kulture više vole paternalistički stil, dok Japanci najbolje funkcioniraju kada se koristi zatvoreni i distancirani pristup vodstvu (Crookall, 2008). Isto vrijedi i za sustave nagrađivanja. Treba ih prilagoditi zemljama jer se motivacijski faktori u cijelom svijetu razlikuju. Na primjer, Nijemce motivira inspirativno korporativno vodstvo – što pak uopće nema efekta na Meksikance (The Economist Intelligence Unit, 2015).

S obzirom na izazove s kojima se suočavaju kadrovski odjeli, lakšu opciju za ophođenje s kulturološkim razlikama predstavlja generaliziranje i zanemarivanje kulturnih pitanja. Često odjeli za ljudske resurse pretpostave da kulturološka raznolikost neće utjecati na funkcioniranje organizacije. No, takav stav može sa sobom nositi potencijalne katastrofalne posljedice za organizaciju (The Economist Intelligence Unit, 2015).

Prema Anbari i sur. (2009), da bi se nadvladale multikulturalne prepreke, posebno kulturalni nesporazumi, voditelji projekta moraju biti fleksibilni, kulturno osjetljivi i osviješteni. Tek tada mogu promovirati kreativnost i motivaciju za postizanje ciljeva projekta (Anbari i sur., 2009). Alon i Higgins (2005) tvrde da voditelji projekta također moraju posjedovati sve tri vrste inteligencije: analitičku, emocionalnu i kulturnu inteligenciju. Monteleone i Turner (2016) vjeruju da bi dobri voditelji multikulturalnih timova trebali započeti svoje kulturalno obrazovanje što ranije i sudjelovati u međunarodnim posjetama školama, razmjenama i gostovanjima stranih govornika. Smatraju da je to neophodno za osvještavanje kulturoloških razlika kod studenata i da će im tako razvijena kulturalna inteligencija pomoći da budu uspješni u radu u multikulturalnim timovima u budućnosti (Monteleone i Turner, 2016).

Voditelji timova suočeni su sa izazovima upravljanja preko različitih vremenskih zona, nacionalnih granica, različitih kultura i jezika (Monteleone i Turner, 2016). Na njih vrlo često pada teret da se pobrinu za prikladno ponašanje i uspješno funkcioniranje

Kasnije, u poslovnom svijetu, projektni menadžeri uče o stranim kulturama uglavnom kroz različite vrste obuka i/ ili promatranjem (The Economist Intelligence Unit, 2015). U nekim organizacijama kulturni trening dio je kulture poduzeća. No, takve programe ne pružaju sva poduzeća. Prema Suutari (2002), samo osam posto *Fortune 500* poduzeća ima opsežne edukativne programe globalnog vodstva. Smjernice koje menadžeri dobivaju isto tako variraju od poduzeća do poduzeća. Čimbenici o kojima to ovisi su uglavnom veličina organizacije i afilijacija prema međunarodnom poslovanju. Neki od prijedloga kako educirati menadžere o međukulturalnim razlikama i pomoći im u boljem upravljanju multikulturalnim timovima su: programi učenja jezika, formalno obrazovanje i programi o kulturama svijeta, knjige o stranim zemljama, mentoriranje, studije slučaja i druge iskustvene aktivnosti kao što su simulacije ili igre uloga (Alon i Higgins, 2005). Iskustveno učenje prilično je skupo i dugotrajno, ali na kraju se isplati. Potrebno je cjelokupno kulturalno učenje kako bi se projektni menadžeri u potpunosti pripremili za upravljanje multikulturalnim timovima. Obrazovanje projektnih menadžera također bi trebalo staviti veći naglasak na *soft skills*, umjesto na samo *hard skills*. Tablica 1 prikazuje koliko je važan multikulturalni trening.

Tablica 1 Važnost dobrog upravljanja timom i multikulturalnog treninga

DIMENZIJA	BEZ TRENINGA	S TRENINGOM
Kohezija	Mogući problemi s kohezijom	Bolja integracija tima
Komunikacija	Mnogo nesporazuma	Ograničeni nesporazumi
	Konfliktni stilovi komunikacije	Manje poteškoća sa zajedničkim stilom komunikacije
Konflikti	Veliki potencijal za konflikte	Manje konflikata, bolje upravljanje
Kreativnost	Različite ideje često prođu nezamijećene	Nalazi se potencijal u različitosti
Kulturalna osviještenost	Kulturalna ignorancija	Povećana znanje o kulturalnim razlikama
Očekivanja	Neizgovorena različita očekivanja	Cijenjenje različitosti
Sudjelovanje	Potencijalni problem	Bolja timska uključenost
Performans	Rizik ispodprosječnih rezultata	Sklonost natprosječnom rezultatu
Orijentiranost na zadatak	Kulturalni problemi ometaju rad	Koncentracija na aktualan zadatak
Povjerenje	Velike razine nepovjerenja i potencijalnog odbijanja	Kreativnost i fleksibilnost
Vrijednost različitosti	Etnocentrizam	Povećana tolerancija i cijenjenje

Izvor: Keohl, 2016

Glavni problem kulturalnog obrazovanja je taj što ne postoji jamstvo da će sva poduzeća imati takve treninge uvedene u svoj program. Postoji i jaz između onoga što predlažu teoretičari i onog što menadžeri zapravo rade u praksi. Menadžeri "iz stvarnog života", poput Jima Sadlera i Simona Froggatta (2019), navode da uglavnom o kulturama uče "u hodu", iz iskustva i putem metode pokušaja i pogrešaka. Oni su zaključili da je u nekim situacijama najefikasniji način

vođenja multikulturalnog tima naprosto ignoriranje kulturnih razlika i tretiranje svih članova tima na isti način (Sadler i Froggatt, 2019).

### **2.3. Prednosti rada u multikulturalnim projektnim timovima**

---

Sve gore navedeno dovodi do sljedećeg pitanja: je li kulturna raznolikost u multikulturalnim timovima "dobra" ili "loša"? Jesu li različiti multikulturalni timovi zaista uspješniji? Heilbronner (2017) tvrdi da multikulturalni tim donosi kulturalne kompetencije, izazovnije radno okruženje i priliku za učenje od drugih kultura. Različiti svjetonazori donose i dublja znanja. Upravo zbog tih razloga, multikulturalni timovi su poznati po većoj kreativnosti, produktivnosti i inovacijama. Vrijednost koju donose internacionalni umovi je velika, ali mora se dobro upravljati i osigurati dobro funkcionalan tim (Heilbronner, 2017).

Što se tiče poslovnog svijeta, u studiji Richarda (2000), rezultati (mjereni povratom na kapital, tržišnim performansama i produktivnošću) su pokazali da je kulturna raznolikost, zapravo, poboljšala uspješnost poduzeća i da mu doista daje konkurentnu prednost, ali da je kontekst također vrlo važan. Isti rezultati utvrđeni su i u drugim studijama (Earley i Mosakowski, 2000; Shore i sur., 2009), pokazujući pozitivnu povezanost između uspješnosti tima i kulturne raznolikosti.

Ali čak ni u multikulturalnim timovima potencijal inovacija i kreativnosti ne dovodi magično do boljih performansi (Koehl, 2016). Većina istraživanja zaključuje da se sve svodi na situaciju. Multikulturalnost donosi puno prednosti ali i izazova, a ovo poglavlje će detaljnije istražiti specifične prednosti rada u međukulturalnom timu iz različitih perspektiva. Te perspektive će biti organizacija (poduzeća i obrazovne ustanove) i članovi tima.

#### **2.3.1. Prednosti rada u multikulturalnom timu iz perspektive organizacija**

Važno je spomenuti i perspektivu organizacija i poduzeća jer ti isti studenti koji za vrijeme studiranja sudjeluju u multikulturalnim projektima će kasnije, zbog globalizacije, najvjerojatnije raditi i u multikulturalnim timovima.

Kulturna raznolikost usko je povezana s boljim poslovnim performansama poduzeća (Project Management Institute 2017). Anbari i sur. (2009) navode da međukulturalni projektni timovi,

ako su učinkoviti, mogu dovesti do bolje konkurentne pozicije i poboljšati vjerojatnost uspješnosti novih projekata i inovativnog razmišljanja članova multikulturalnog projektnog tima.

Raznolika i uključiva (eng. *inclusive*) radna snaga može pomoći pokretanju stvaranja i primjene novih proizvoda, usluga i poslovnih procesa (Forbes Insights, 2011). Novija istraživanja ukazuju da raznolikost i uključivost utječe i na bolje donošenje odluka i to 87% vremena (Larson, 2017). Tako, zaposlenici donose odluke dvaput brže, s upola manje sastanaka i na kraju donose 60% bolje rezultate (Larson, 2017).

Ulaganje u raznolikost (eng. *diversity*) radne snage doprinosi poboljšanju ekonomskih i socijalnih performansi, boljoj prilagodbi demografskim i organizacijskim promjenama i usklađenosti sa zakonom (European Commission, 2015). Da bi se zaista iskoristile prednosti raznolike radne snage u organizaciji, različitost se mora promovirati kroz sve razine organizacije (Koehl, 2016). Multikulturalni timovi tako još donose bolju prilagodljivost i veći potencijal za inovacije (Forbes Insights, 2011), jer poznavanje različitih tržišta proizvoda povećava potencijal za širi raspon usluga i kulturno osjetljivije usluge kupcima (Brett i sur., 2006). Još jedan veliki razlog zašto su multikulturalni timovi u projektnom menadžmentu važni za poduzeća je povećanje znanja, produktivnosti i kreativnosti (Monteleone i Turner, 2016). Kulturno raznolika radna snaga donosi i druge koristi, poput znanja o lokalnom tržištu i šireg raspona iskustva i znanja koji poduzeća čine fleksibilnijima i spremnima za promjene i rast (The Economist Intelligence Unit, 2015).

Upravljanje multikulturalnim timovima također ima implikacije na međunarodno poslovanje i integracije poduzeća (The Economist Intelligence Unit, 2015). Preciznije, studija slučaja koju je proveo Dixon (2005) otkrila je da 30% neuspješnih integracije je povezano s kulturom u slučajevima kad su kompanije zanemarile detaljno istražiti kulturološke implikacije kompanija s kojima su se planirali spojiti. Ako članovi multikulturalnog tima ne razumiju jedni druge i nisu dobro integrirani u timu, to utječe na rad i performans tima, a samim tim, utječe i na organizacijske ciljeve. Forbes Insights (2011) naglašava da je raznolikost ključna za uspjeh poduzeća na globalnoj razini.

Postoje i posljedice za odjele ljudskih resursa. Bazen za zapošljavanje veći je ako se traži potencijalni novi zaposlenik u cijelom svijetu umjesto samo lokalno. Isto tako, raznolikost u poduzeće privlači vrhunske talente (Forbes Insights, 2011). No, privlačenje, zadržavanje i

motivacija talenata moglo bi se pokazati težim ako se zanemaruju kulturni problemi (The Economist Intelligence Unit, 2015).

### 2.3.2. Prednosti rada u multikulturalnom timu iz perspektive članova

Razvijanje vještina vodstva, podjela rada, dijeljenje odgovornosti za neuspjeli projekt, mogućnost stavljanja fokusa na svoje jače strane – samo su neki od mnoštva prednosti timskog rada (Reddy, 2020). Kad se timskom radu još doda i multikulturalnost – stvore se dodatne prednosti. Studenti koji rade na projektima unutar međukulturalnih timova imat će priliku izložiti se novim kulturama, upiti nova znanja i steći vrijedna iskustva.

Moći će iz prve ruke naučiti nešto novo o drugim kulturama i njihovim običajima, načinima rada, pogledima na svijet (Glion, 2020). Studenti koji će se susretati s drugim rasama, religijama i kulturalnim pozadinama povećat će znanje o stranim kulturama. Dobit će nove ideje, vrijednosti, percepcije i bolje razumjeti svijet i ljude (Rome Business School, 2020).

Pomoću znanja koja su skupili tijekom rada u multikulturalnim projektima na fakultetu, naučit će komunicirati i surađivati s različitim kulturama i tako biti spremni za internacionalnu karijeru (Glion, 2020). Bit će im dostupne bolje prilike i na poslovnom i na osobnom planu – odrastanje i studiranje u okruženju koje je multikulturalno omogućuje bolje razumijevanje stavova, vjerovanja i ponašanja drugih. Tako će studenti steći socijalne vještine korisne nakon fakulteta i pri ulasku na tržište rada koji se sastoji od raznolikih načina života i uvjerenja (Rome Business School, 2020).

Isto tako, znanja članova će se međusobno nadopunjavati. Studenti koji su se obrazovali u drugoj zemlji i imali drugačiji kurikulum – koji je možda pokrio nešto što nije bilo pokriveno kod drugih. Postoji mogućnost da član tima posjeduje lokalno znanje o temi iz projekta na kojem se radi i tako može olakšati razumijevanje i obavljanje zadataka (Reedly, 2017).

Tu je i mogućnost učenja novih jezika koji kasnije mogu donijeti mnoge poslovne prilike. Globaliziran poslovni svijet zahtjeva znanje više jezika. Ljudi koji govore puno jezika znaju da je to jedan od glavnih alata za stvaranje međunarodnih veza i ekonomski uspjeh (Rome Business School, 2020).

Rad u multikulturalnom timu može pomoći razviti i komunikacijske vještine općenito. Općepoznata je vrijednost dobre komunikacije, a u multikulturalnom timu se pomiču granice komunikacije – treba se sporazumjeti s ljudima različitih kultura. Da bi timski projekt bio



uspješan, važno je da svaki član tima komunicira i konzultira se s ostatkom grupe. Nitko se ne smije osjećati zapostavljen, neupoznat sa situacijom i donesenim odlukama. Puno toga se mora uzeti u obzir prije i tijekom razgovora s ljudima drugih kultura. Stereotipi, kulturalne i jezične barijere otežavaju komunikaciju. No, vježbom i intenzivnom interakcijom oni se smanjuju i tako se postaje odličnim multikulturalnim komunikatorom (Reedly, 2017; Reddy, 2020).

Otkrivanje novih perspektiva i načina rada je isto jedna od glavnih prednosti timskog rada. Članovi timova postaju više receptivni za nove informacije i ideje. (Reddy, 2020). Drugi članovi isto tako pomažu i u nalaženju problema gdje ih ostali članovi nisu vidjeli i tako u korijenu sprječavaju moguće negativne posljedice. Rad u multikulturalnom timu prisiljava članove na bolje razumijevanje drugih i njihovih perspektiva i zbog tog dolazi do veće kreativnosti. Zahvaljujući povećanoj kreativnosti, generira se više alternativa i boljih rješenja za probleme projekta (Adler, 2008).

Radom u studentskom multikulturalnom timu vježba se također i strpljenje. Strpljenje će pogotovo biti prijeko potrebno u prvim fazama projekta kad se članovi tek međusobno upoznaju s različitim načinima rada, navikama i obrascima ponašanja. Multikulturalni timovi često donose frustrirajuće dileme. Kulturne razlike mogu stvoriti znatne prepreke učinkovitoj suradnji. Rad u multikulturalnom timu pomaže studentima da razumiju rutinu pojedinaca iz različitih zemalja, pa stoga će moći u budućnosti poslovati u inozemstvu bez nesporazuma (Rome Business School, 2020).

Još jedna od prednosti multikulturalnog projektnog tima je razvijanje otvorenog uma. Svatko unutar tima može podijeliti priče i zanimljive informacije o vlastitim zemljama i pozadinama. To dozvoljava drugim članovima da budu otvoreniji prema drugim zemljama i da dobiju dublje razumijevanje ljudi drugih kultura (Reedly, 2017).

Rad u međukulturalnim studentskim timovima isto uči članove da imaju više razumijevanja za druge i da se bolje prilagođavaju. Imajući na umu da postoji cijela paleta različitih stilova života, vjerovanja i opredjeljenja, studenti dobiju prednost o donošenju odluka za vlastiti put. Studenti koji rade u multikulturalnom okruženju se nauče fleksibilnosti i boljem prilagođavanju promjenama (Rome Business School, 2020). Unutar multikulturalnih timova uči se i graditi empatija (Reedly, 2017).

Naposljetku, rad u takvim timovima može donijeti i nova prijateljstva, manju stereotipizaciju stranih zemalja, i proširenje vidika (Reedly, 2017; Rome Business School, 2020).

### 3. IZAZOVI RADA U MULTIKULTURALNIM PROJEKTNIM TIMOVIMA

S druge strane, sukobi koji proizlaze iz kulturnih razlika mogu biti i glavni krivci za neuspjeh projekta. Thomas (1999) je proveo studiju slučaja koja je dala upravo te rezultate, navodeći da kulturalna heterogenost timova donosi negativne učinke na rad tima. Nacionalna i kulturna raznolikost može uzrokovati zbrku i povećati složenost grupnih procesa. Mogu se stvoriti sukobi koji smanjuju sposobnost održivosti grupe kroz vrijeme i pružanje zadovoljavajućeg iskustva i ugodne radne okoline svojim članovima (Earley i Gardner, 2005). Iz raznolikog okruženja nastaju dodatni izazovi u menadžmentu. Mora se pažljivo razmotriti sastav tima, jasno razumjeti sposobnosti i motivaciju. U protivnom će se stvoriti unutarnji nesklad koji negativno utječe na radno okruženje (Heilbronner, 2017).

Kad su u pitanju općeniti problemi koji se mogu pojaviti u multikulturalnim timovima, oni se uglavnom mogu svesti na sljedeća žarišta (Hofstede, 1980; Hall i Hall, 1990; Trompenaars i Hampden-Turner, 1998): diskriminacija, prepreke u komunikaciji, različite percepcije vremena i rokova, hijerarhija i autoritet i sukobi i stres.

U ovom radu će se izazovi promatrati iz dvije perspektive: pojedinca i cijele grupe. Takva podjela je situacijski prikladna i olakšava kategorizaciju i opisivanje izazova. U Tablici 2 su sažeti najrelevantniji izazovi koji mogu nastati u radu multikulturalnih studentskih grupa koji su prikupljeni od skupine autora. Izazovi na razini pojedinca imat će uglavnom fokus na područje vještina i iskustva članova (Popov i sur., 2012). Dalje, grupni izazovi će biti podijeljeni u sljedeće podskupine (Popov i sur., 2012): komunikacija, rješavanje problema i donošenje odluka, upravljanje sukobima i vodstvo.

Tablica 2 Sažetak izazova rada u međukulturalnim studentskim projektnim timovima

PERSPEKTIVA IZAZOVA	GRUPE IZAZOVA	OPIS IZAZOVA RADA U MEĐUNARODNIM STUDENTSKIM PROJEKTNIM TIMOVIMA
ČLAN TIMA	Iskustvo i vještina članova	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogen sastav grupe</li> <li>• Razlike u znanju</li> <li>• Razlike u stavu prema učenju i radu (marljivosti)</li> <li>• Razlike u razinama ambicije</li> <li>• Različite akademske pozadine</li> </ul>
	Komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljno znanje (engleskog) jezika</li> <li>• Loša komunikacija s članovima tima i mentorom</li> <li>• Kulturalno različiti obrasci ponašanja i interakcije (direktna/ indirektna komunikacija)</li> </ul>
GRUPNI PROCESI	Rješavanje problema i donošenje odluka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pritisak obrane stava grupe čak i ako se sam pojedinac ne slaže s tim stavom</li> <li>• Kulturalno različiti načini donošenja odluka i rješavanja problema</li> <li>• Kulturalno različiti stilovi slijeđenja uputa mentora projekta</li> <li>• Neučinkovit timski rad</li> </ul>
	Upravljanje sukobima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturalno različiti stilovi upravljanja sukobima</li> <li>• Sukobi unutar grupe</li> <li>• Problemi u stavu (antipatičnost, nepovjerenje, manjak kohezije)</li> </ul>
	Vodstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Free-riders</i></li> <li>• Niske razine motiviranosti</li> <li>• Dominantni članovi tima</li> </ul>

Izvor: Popov i sur., 2012

Pojedinačni izazovi navedeni u Tablici 2 bit će objašnjeni u nastavku. Polazeći od navedenih teorijski relevantnih konstrukcija, u ovom radu će se ispitati relativna važnost svakog pojedinog izazova rada u multikulturalnim projektnim timovima kako ih opažaju studenti.

### 3.1. Izazovi rada u multikulturalnim projektnim timovima na razini grupe

Upravljanje projektima općenito može biti vrlo naporno. Kulturno raznoliki tim može dovesti do dodatnih problema, poput prepreka u komunikaciji i diskriminacije (Monteleone i Turner, 2016). Kulturološko homogeni projektni timovi sami po sebi već se susreću s mnoštvom izazova koji su uglavnom proceduralne prirode ili slično jer to je priroda projektnog menadžmenta i bilo kojeg tima. Kada se timu dodaju ljudi različitih kultura, članovi tima se moraju nositi ne samo s izazovima koje monokulturalni timovi imaju, nego povrh toga i s dodatnim izazovima koje nastaju kada su u timu članovi različitih kultura (Popov i sur., 2012).

### 3.1.1. Komunikacija

Poznavanje jezika je prvi, a možda i najveći izazov u multikulturalnim studentskim projektnim timovima. Neizvorni govornici će imati dodatni izazov i možda će im biti teško na jasan način prezentirati svoja stajališta i biti saslušani. Ovo je posebno velik problem u grupama gdje postoji puno različitih materinjih jezika. S druge strane, izvorni govornici isto mogu postati frustrirani ako ne razumiju dovoljno dobro neizvorne govornike. Ako frustracija dostigne dovoljno visoke razine, trpe motivacija i moral (Heilbronner, 2017). Kako korištenje engleskog jezika prevladava u multikulturalnim timovima, još jedan dodatan izazov može biti otežana komunikacija na zajedničkom jeziku zbog nedovoljnog znanja engleskog ili zbog nejednakih razina znanja engleskog jezika unutar tima. Dodatno, rad mogu otežati razlike u engleskim naglascima – na primjer, strani govornici će možda teže razumjeti engleski koji govori izvorni govornik iz Ujedinjenog Kraljevstva, nego onaj koji govori izvorni govornik iz Sjedinjenih Američkih Država (Popov i sur., 2012). Ipak, važno je napomenuti da nedovoljno znanje engleskog jezika ne mora odmah značiti da će član tima imati i nedovoljna znanja u drugim predmetima i temama koje su važne za projekt (Brett i sur., 2006; Popov i sur., 2012).

Prepreke u komunikaciji se općenito dijele na verbalne i neverbalne (Novinger, 2001). Verbalne uključuju (Novinger, 2001): verbalne kompetencije (naglasak, konotacija, kontekst, idiomi, korištenje tišine, ljubaznost u govoru i stil) i pismenost. Neverbalne komunikacijske prepreke mogu biti (Novinger, 2001): kontekst, osjećaj o vremenu, govor tijela, osjećaj o osobnom prostoru, ton glasa i brzina govora. Zbog tih prepreka, može doći do loše komunikacije unutar tima i s mentorom/ profesorom koji nadgleda tim.

Isto tako, kulturalno različiti obrasci ponašanja i interakcije mogu dalje otežati rad. Kao što je ranije objašnjeno, neke kulture su navikle na direktnu, a neke na indirektnu komunikaciju. Zbog tog jaza u stilovima može doći do nerazumijevanja, sukoba, nehotičnih uvrjeda. Zato je važno proučiti načine komuniciranja kultura od kojih se tim sastoji i prilagoditi se da bi se ostvarila dobra komunikacija.

### 3.1.2. Načini rješavanja problema i donošenja odluka

Različiti obrasci ponašanja i pristupa odlučivanju mogu predstavljati još jednu grupu izazova. Prema članku Harvard Business Reviewa (Brett i sur., 2006), različite kulture imaju različita

mišljenja o tome što se treba odvijati u kojem trenutku provedbe projekta, kakvo stanje stvari treba biti prije donošenja odluke, koliko vremena se smije uzeti prije donošenja odluka i koliko truda bi se trebalo uložiti u rad. Nadalje, nakon što se naposljetku donese grupna odluka, ne znači da će se svi složiti s tom odlukom. Problem nastaje kad će pojedinci koji se ne slažu s tom grupnom odlukom morati predstavljati svoj tim pred drugima i braniti tu odluku s kojom se ne slažu. To članovima može stvoriti nelagodu jer grupa na neki način tako vrši pritisak nad pojedincem.

Na to se nadovezuju i kulturalno različiti stilovi slijedenja uputa datih od strane mentora (u nekim zemljama upute se strogo prate i nema mjesta za improvizaciju, dok u drugim se upute slijede više proizvoljno i postoji puno mjesta za različita tumačenja i improvizaciju). Različite kulture imaju i različite stilove rada unutar grupe što može dovesti do neučinkovitosti timskog rada ako se ne upravlja s timom na ispravan način.

### 3.1.3. Vodstvo

Što se tiče vodstva, i tu postoji mnoštvo kulturalnih razlika u stilovima vođenja (kao što je ranije spomenuto) i oni mogu predstavljati jedan od izazova rada u multikulturalnom studentskom projektnom timu. Ne samo različiti stilovi vodstva, nego i s time i različiti stilovi upravljanja sukobima.

Isto tako, razlike u hijerarhijama i autoritetu su dobar primjeri izazova u grupnom radu jer se različito tretiraju u različitim kulturama. Na primjer, iako je možda prihvatljivo da u pojedinim kulturama pojedinac uđe direktno u ured izvršnog direktora organizacije i predstavi neku ideju, u drugima pak najprije se trebaju proći sve razine uprave da bi se došlo na kraju do izvršnog direktora (Heilbrunner, 2017).

Jedan od najčešćih nedostataka rada u timu je suočavanje s autoritativnim vođom koji nije voljan slušati tuđe stajalište ili ideje. Dodatno, situacija se može dalje pogoršati ako taj isti vođa preuzme tuđe zasluge i pohvali se radom koji je netko drugi napravio, ili idejom koju je netko drugi smislio (Reddy, 2020).

Vođa ne mora biti jedina osoba koja dominira grupom. Postoje i pojedinci koji, bez obzira na to jesu li službeni voditelji projekta ili nisu, nameću svoja mišljenja na druge i tako narušavaju harmoniju grupe, stvaraju razdor i sukobe unutar grupe. Timski duh je važan dio efikasnog timskog rada. Svatko mora pridonositi timskom duhu jer se rad komplicira ako grupa posjeduje

dominantnog člana koji želi nadmašiti ostale članove tima. Grupa ne funkcionira dobro ako jedan član postavlja individualne potrebe iznad zajedničkih. Takvi pojedinci imaju tendenciju svoje ideje zadržati za sebe i općenito neiskomunicirati ništa s ostatkom tima. Takvo ponašanje dovodi do komunikacijskog jaza ili potpunog prekida komunikacije unutar tima. Timski rad u takvim nefunkcionalnim timovima često se pretvara u izvor velikog stresa (Reddy, 2020).

Sukobi mogu nastati i iz problema u stavovima članova ili voditelja tima. Neki primjeri za to su: antipatičnost, nepovjerenje i manjak kohezije. Kulturalno raznolik tim zna biti manje kohezivan jer si ljudi različitih kultura nisu odmah bliski i sve im je nepoznato. To može dovesti do povećanih razina stresa zbog manjka povjerenja unutar tima, krivih tumačenja, loše komunikacije i poteškoća u donošenju odluka (Adler, 2008).

Do manje kohezije tima može dovesti i grupiranje članova istih kultura u manje podgrupe – često se zna dogoditi da u grupi postoje dva ili više predstavnika iste nacionalnosti. Tada se oni mogu odvojiti od glavne grupe i raditi po svome, ili komunicirati na svom jeziku – koji drugi ne razumiju.

#### 3.1.4. Upravljanje sukobima

Loše vodstvo sa sobom nosi i nisku motiviranost članova tima za efikasnim radom. Tako dolazi do nejednakosti sudjelovanja u poslu, a općepoznato je da je izazovno raditi u timu u kojemu se ne trude svi jednako. Što se tog tiče, postoje različiti tipovi studenata u timskom radu; jedan tip su oni koji neumorno i konstantno rade na izvršavanju zadataka, čim su zadani i izvršavaju ih daleko prije zadanog krajnjeg roka. Druga vrsta studenata su oni koji su opušteni, ne pridržavaju se rokova ili pak bolje rade pod pritiskom i dostavljaju rezultate i rješenja u zadnji tren (Reddy, 2020).

Nekada se zna dogoditi da unutar tima postoji i treći tip studenta – studenti koji cijelo vrijeme ne rade ništa jer znaju da će ostali članovi tima ionako obaviti posao (eng. *free riders*) (Johnson i Johnson, 1984; Popov i sur., 2012). Zbog takvih lijenih pojedinaca, uspjeh projekta može biti ugrožen. Često je na vođi tima ili drugih članova tima da preuzmu dodatni zadatak koji *free ridersi* nisu ispunili da se izbjegne neuspjeh projekta (Reddy, 2020). Često je takvo ponašanje rezultanta načina ocjenjivanja grupnog rada u visokom obrazovanju – svi dobivaju istu ocjenu, bez obzira na to koliko posla je tko obavio. Glavni uzrok takvog scenarija je činjenica da još

uvijek ne postoji ili se ne koriste sustavi nagrađivanja individualnog truda unutar tima (Earley, 1989).

Naravno, situacija u kojoj netko mora preuzeti krivnju za nešto što nije skrivio, može razviti loše odnose između članova. To dovodi do međusobnog okrivljavanja jer u vremenima krize je najlakše preusmjeriti krivnju na nekog drugog (Reddy, 2020). Dodatno, u slučaju da jedan član tima učini grešku, a ostali obave svoj dio posla ispravno, napetosti unutar grupe se mogu povećati jer mnogi pojedinci ne mogu podnijeti pomisao da snose kolektivnu krivnju dok su svoj dio posla odradili besprijekorno. Članovi tima također pribjegavaju igri krivice kada vjeruju da je došlo do nejednake i nepravedne raspodjele posla. Ovi problemi stvaraju razdore čak i među najboljim prijateljima (Reddy, 2020).

### **3.2. Izazovi rada u multikulturalnim projektnim timovima na razini pojedinca**

---

Gore opisani izazovi nastaju kao posljedica grupnih procesa i interakcija članova. U ovom dijelu će se izazovi promatrati na razini pojedinca, odnosno s fokusom na karakteristike samih članova koji čine tim. Ta obilježja pojedinaca mogu nekad biti glavni krivci za nastanak problema u multikulturalnom grupnom radu.

Počevši od same heterogenosti sastava tima koje čine razlike ne samo u kulturi i rasi, nego i dobi, spolu i ostalim karakteristikama – te razlike nekad čine timski rad zahtjevnijim. Zahtjevniji je jer je potrebno više strpljenja i razumijevanja da bi se uspješno surađivalo sa članovima koji su drugačiji.

Isto tako, ovisno o fakultetima s kojih dolaze, studenti će imati različite akademske pozadine i biti naviknuti na različite kurikulume, načine rada i interakciju s profesorima i kolegama. Dalje, različiti kurikulumi mogu značiti i razlike u znanjima što sve može komplicirati rad grupe i predstavljati izazov.

Razlike u stavu prema radu i ispunjavanju studentskih obveza i sukob različitih ideja isto igraju veliku ulogu u učinkovitosti rada grupe. Ravnoteža grupa se može i kad postoje velika razlika u načinima rada članova tima. Tako postaje sve teže koordinirati tim. Osim što imaju različite stilove rada, posao se također komplicira kad postoji sukob ideja, ali nijedan član nije spreman na kompromise. Razlike u metodologiji mnogo je lakše izdvojiti za razliku od ideoloških razlika (Reddy, 2020).

Stav prema radu i marljivost isto ovisi o ambicijama studenata. Veći trud u projekt će uložiti oni koji imaju veće ambicije i cilj im je dobivati samo najbolje ocjene, a manji trud oni kojima nije toliko stalo do akademskog uspjeha. Takva neravnoteža u razinama ambicija članova tima, bez obzira da li proizlazi iz kulturalnih razlika ili općenitih preferencija, isto tako predstavlja jedan od izazova s kojima se susreću članovi u multikulturalnim timovima. Frustriranost se osjeti s „obje strane“: oni koji su ambiciozni misle da im drugi smanjuju šanse za uspjeh, dok oni koji nisu toliko ambiciozni, njih frustrira nametljivost, pretjerani žar i zahtijevanje da svi rade jednako tako predano, od strane ambicioznih studenata (Popov i sur., 2012).

Sumarno, ovo su samo neki od izazova koji su preuzeti iz stručne literature ili iskustva autora rada. Naravno, postoje još mnogi drugi izazovi koji mogu ometati rad multikulturalnih studentskih projektnih timova, no ovi su smatrani najrelevantnijima za današnje okruženje i rad.

Postoje i mnoge druge studije koje su bile provedene u svrhu utvrđivanja odnosa kulturološke raznolikosti tima i rezultata tima, ali točni rezultati nisu još uvijek dobiveni – još nije utvrđeno je li riječ o pozitivnoj ili negativnoj vezi. Neki autori (Chevrier, 2003; Stahl i sur., 2009; The Economist Intelligence Unit, 2015) tvrde da je veza neutralna i da se sve svodi na kontekst. Postoji mnogo različitih pristupa tom pitanju, sa psiholoških gledišta (Hofstede, 1980; Thomas, 1999), menadžerskih (Earley i Mosakowski, 2000), sociokulturnih (Aycan i sur., 2000) i drugih. Fokus studija i načini promatranja su raznoliki: od fokusa stavljenog na ljudske resurse i fleksibilnost (Aycan i sur., 2000), upravljanje znanjem, prilagodljivost poduzeća, međunarodno poslovanje, sve do maksimizacije outputa, produktivnosti i efikasnosti.

Shore i sur. (2009) i Stahl i sur. (2009) pak tvrde da kulturološka raznolikost nema nikakvog utjecaja na performans organizacije. To je zato što, premda se dobije puno koristi od raznolikosti, isto tako dolaze i prije spomenuti nesporazumi, izgubljenost u prijevodu, sukobi i kulturološke razlike. Na taj se način prednosti i nedostaci različitosti međusobno poništavaju.

To znači da bi se trebalo pokušati u isto vrijeme iskoristiti sve prednosti multikulturalnih timova, dok bi se u isto vrijeme trebao biti oprezan u formiranju multikulturalnih timova da bi se izbjegli kulturološki *faux pasovi*.



## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE KLJUČNIH IZAZOVA RADA U MULTIKULTURALNIM STUDENTSKIM PROJEKTNIM TIMOVIMA

Provedeno je empirijsko istraživanje izazova rada u multikulturalnim studentskim projektnim timovima iz perspektive studenata. Ispitana je važnost pojedinih izazova rada i mišljenja studenata o multikulturalnim izazovima rada iz vlastitih iskustava. Ispitanici su ocijenili važnost svaki pojedinačni naveden izazov i na kraju dodali svoje mišljenje. Istraživanje je provedeno pomoću Google Forms anketa, a podaci su analizirani pomoću programa Microsoft Excel.

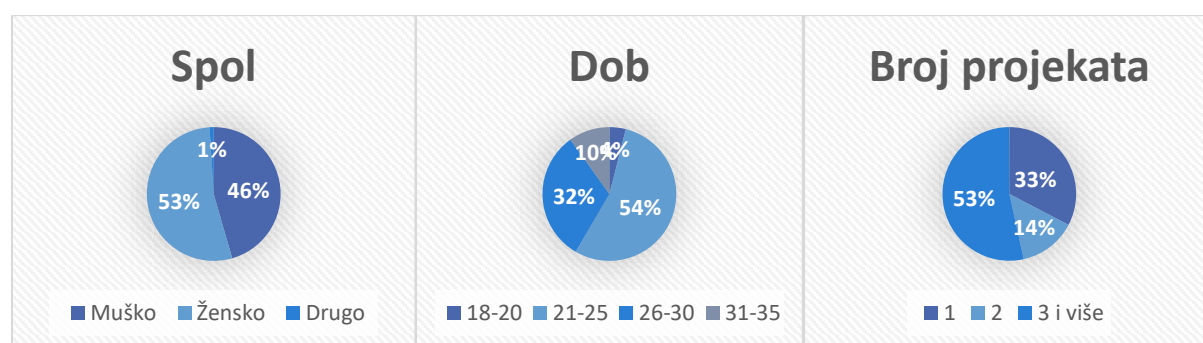
### 4.1. Metodologija istraživanja

---

U ovom radu provedeno je istraživanje metodom anketnih upitnika sa zatvorenim i otvorenim pitanjima. Istraživanje se sastojalo od dva dijela: prvi dio predstavlja ocjenjivanje pojedinih izazova pomoću Likertove skale, a u drugom dijelu se nalazi otvoreno pitanje u kojem su student kao odgovor mogli navesti izazove rada iz vlastitog iskustva i iznijeti svoja mišljenja.

Namjerni uzorak se sastojao od 101 pojedinaca koji su studirali na Sveučilištu u Zagrebu, Nottingham Trent University-ju te Poslovnoj školi Sveučilišta Lomonosov i koji su unazad tri godine sudjelovali u međukulturalnom studentskom projektu. Takav projekt se smatra svaki timski rad u kojem sudjeluju studenti dvije ili više različitih nacionalnosti. Na Grafu 1 su opisana demografska obilježja ispitanika.

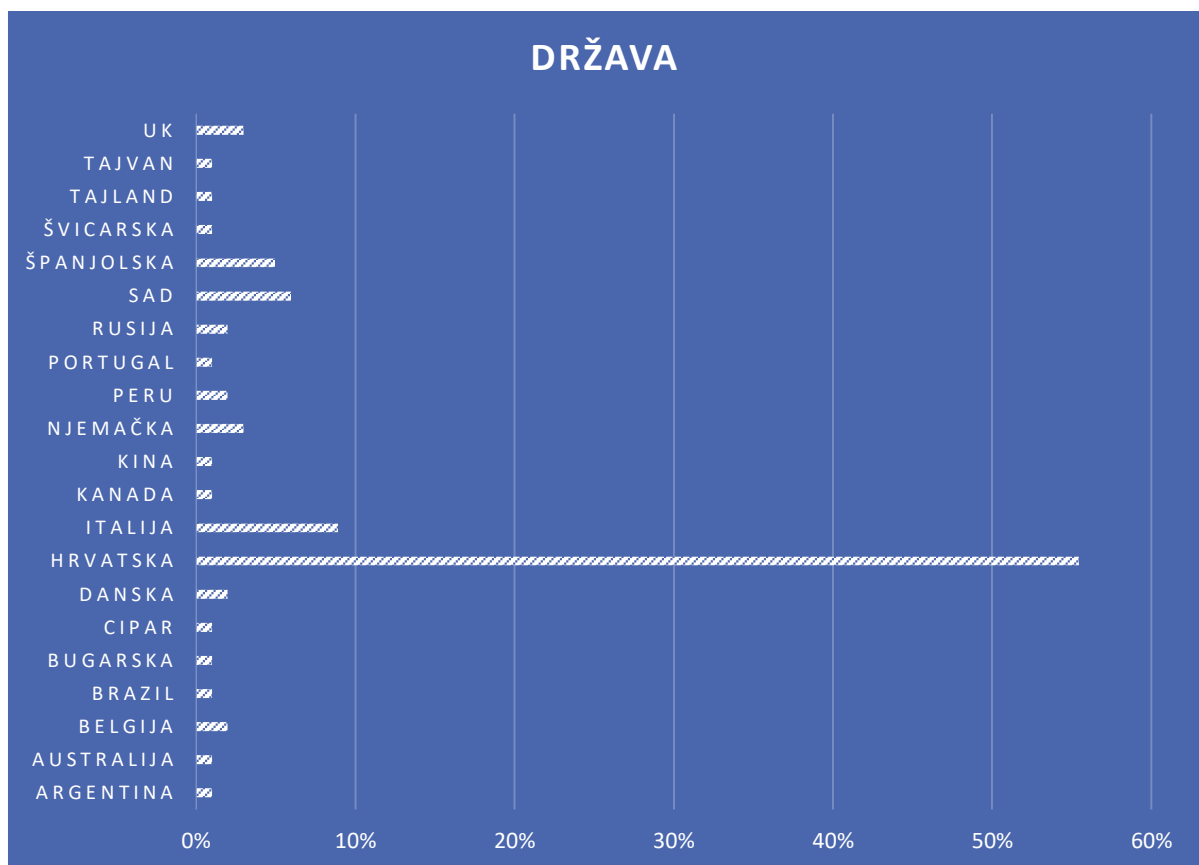
Graf 1 Demografska obilježja ispitanika: spol, dob i broj multikulturalnih projekata u kojima su sudjelovali



Izvor: autorica rada prema podacima prikupljenima primarnim istraživanjem

Otpriblike su jednako zastupljeni ispitanici muškog (44%) i ženskog (55%) spola, s jednim nebinarnim odgovorom. Dob ispitanika se kretala od 19 do 35 godina jer su u uzorak bili uključeni i studenti doktorskih studija s tim da se preko pola (57%) ispitanika nalazi u dobnoj skupini od 21 od 25 godina iz čega se može zaključiti da studenti najčešće sudjeluju u internacionalnim projektima na višim godinama fakulteta. Ispitanici studije su studenti različitih područja studija. Isto tako, više od polovice (53%) ispitanika su sudjelovali u tri i više projekta. To govori da određen „tip“ studenata vodi i određeni stil života s kojim dolaze pripadajuće preferencije i da uglavnom kad se odluče za sudjelovanje u jednom projektu, kasnije su voljni ponoviti to iskustvo. Graf 2 prikazuje zastupljenost nacionalnosti sudionika istraživanja.

Graf 2 Demografska obilježja ispitanika: države podrijetla



Izvor: autorica rada prema podacima prikupljenima primarnim istraživanjem

Ukupno je bilo zastupljeno 21 nacionalnosti, a najveći dio uzorka se odnosi na Hrvate (55%) s Talijanima (6%) na drugom i Amerikancima (5%) mjestu prema zastupljenosti. Najčešća vrsta projekta u kojem su sudjelovali su bili studije slučaja i programi međunarodne razmjene.

Ostale vrste multikulturalnih projekata u kojem su studenti sudjelovali su uključivali sljedeće:

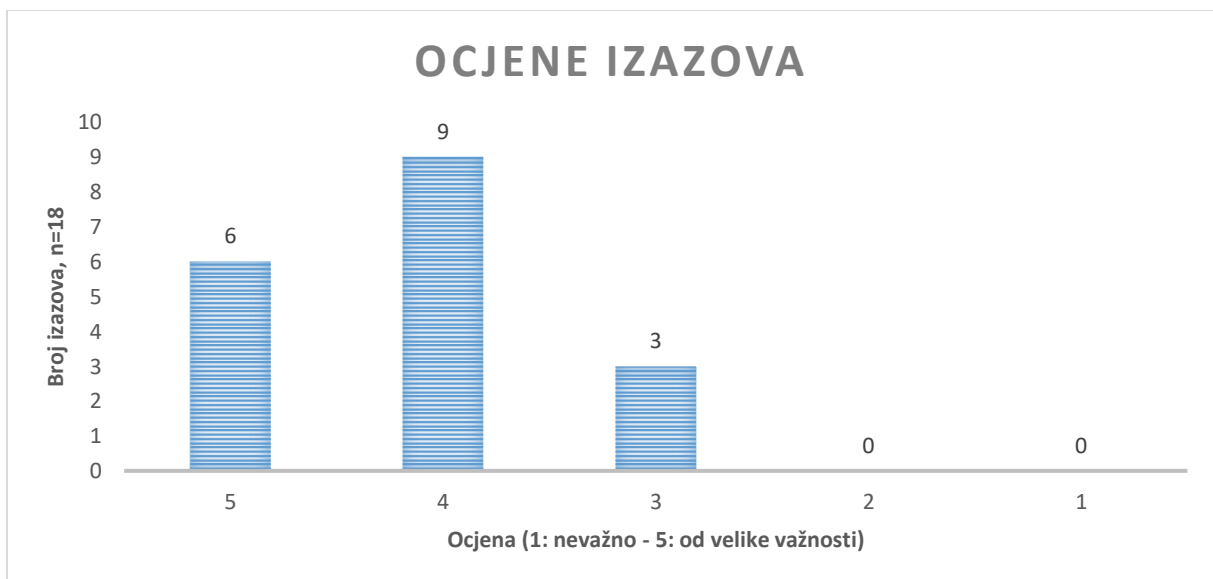
- Internacionalni umjetnički projekti,
- Sveučilišni programi dualnih diploma,
- Internacionalna natjecanja,
- Konferencije i radionice,
- Suradnja sa stranim studentima na fakultetu,
- Volontiranja,
- Studentski poslovi u multinacionalnim poduzećima,
- Ljetne škole u inozemstvu i
- Internacionalni istraživački projekti.

## 4.2. Rezultati istraživanja

---

Prvi dio ankete se sastoji od ocjenjivanja važnosti navedenih izazova pomoću Likertove skale od 1 do 5, s tim da 1 predstavlja nevažan izazov, a 5 veoma važan izazov rada u multikulturalnim timovima. Ukupno je na popisu bilo ponuđeno 18 izazova koji su prikupljeni iz različite stručne literature jer najbolje se reprezentiraju svrhu istraživanja. Od 18 navedenih izazova, ocjene koje su dobili su prikazane u Grafu 3.

Graf 3 Ocjene izazova



Izvor: autorica rada prema podacima prikupljenima primarnim istraživanjem

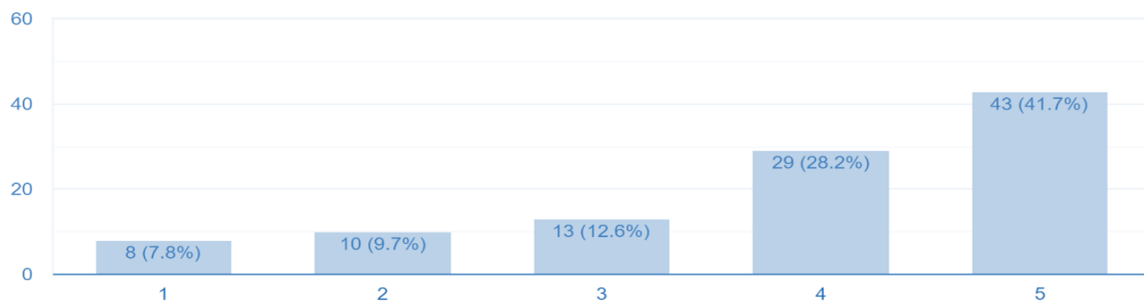
Najveći broj izazova su dobili ocjenu 4 ili 5. Nižu ocjenu od 3 nije dobio nijedan izazov, što znači da su svi navedeni izazovi bili dobro odabrani i relevantni. Od onih koji su dobili ocjenu

5 (najveća važnost), istraživanje je rezultiralo otkrićem da studenti najvećim izazovima rada u multikulturalnim studentskim projektnim timovima smatraju:

1. "Free-riders" (članovi tima koji ništa ne rade) (41,7%)
2. Nedovoljno znanje (engleskog) jezika (38,8%)
3. Razlike u razinama ambicije i stavu prema učenju i radu (35,9%)

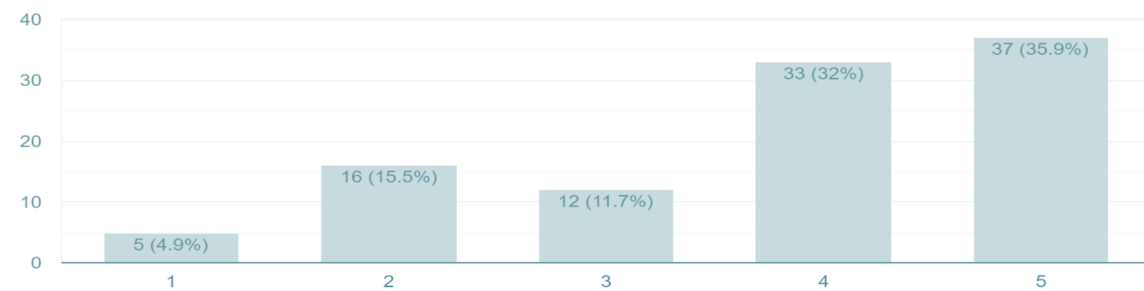
Na sljedeća tri grafa (Graf 4, 5 i 6) u nastavku su prikazani postoci ocjena koji su dobili svaki od tih tri izazova.

Graf 4 "Free-riders"



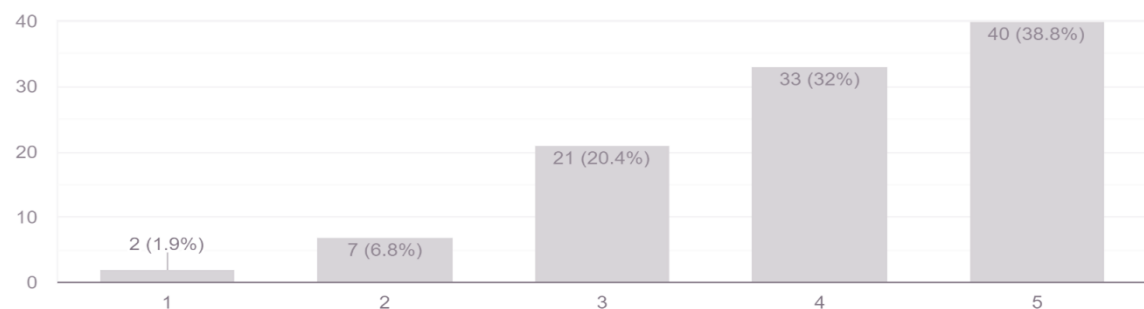
Izvor: autorica rada prema podacima prikupljenima primarnim istraživanjem

Graf 5 Razlike u razinama ambicije i stavu prema učenju i radu



Izvor: autorica rada prema podacima prikupljenima primarnim istraživanjem

Graf 6 Nedovoljno znanje (engleskog) jezika



Izvor: autorica rada prema podacima prikupljenima primarnim istraživanjem

Ostale ocjene izazova prema važnosti po mišljenjima studenta su prikazane u Tablici 3. U njoj su rangirani izazovi od najvažnijih (ocjena 5) prema manje važnima (ocjena 1). Unutar svake skupine ocjena dalje su rangirani prema udjelu studenata koji je odabrao tu ocjenu. Tako je postignuta finalna redna lista izazova rada u multikulturalnim studentskim projektnim timovima.

Tablica 3 Rangirani izazovi (od najvažnijih prema manje važnima)

<b>Rang</b>	<b>Izazovi rada</b>	<b>Ocjena</b>	<b>Udio*</b>
1	"Free-riders" (članovi tima koji ništa ne rade)	5	41,70%
2	Nedovoljno znanje (engleskog) jezika	5	38,80%
3	Razlike u razinama ambicije i stavu prema učenju i radu	5	35,90%
4	Heterogen sastav grupe	5	35,00%
5	Različite akademske pozadine	5	26,20%
6	Stereotipizacija drugih zemalja i predrasude**	5	26,20%
7	Razlike u znanju	4	42,70%
8	Kulturalno različiti obrasci ponašanja i interakcije (direktna/ indirektna komunikacija)	4	39,80%
9	Sukobi unutar grupe / kulturalno različiti stilovi upravljanja sukobima	4	39,80%
10	Kulturalno različiti stilovi slijedenja uputa	4	38,00%
11	Različita percepcija vremena i rokova**	4	35,90%
12	Razlike u razinama kulturne inteligencije i / ili manjak multikulturalnog iskustva**	4	35,90%
13	Problemi u stavu	4	35,00%
14	Više vremena potrebno za postizanje kohezije grupe	4	35,00%
15	Dominantni članovi tima	4	35,00%
16	Pritisak obrane stava ili odluke grupe čak i ako se pojedinac ne slaže sa stavom grupe	3	33,00%
17	Kulturalno različiti načini donošenja odluka i rješavanje problema	3	33,00%
18	Stvaranje podgrupa unutar glavne grupe od strane članova iz istih zemalja**	3	23,30%

Izvor: autorica rada prema podacima prikupljenima primarnim istraživanjem; Popov i sur., 2012; \*\*podaci dobiveni sekundarnim istraživanjem. \*Udio studenata koji su odabrali tu ocjenu.

Istraživanje isto tako pokazalo da stvaranje podgrupa, kulturalno različiti načini donošenja odluka i pritisak obrane grupnog stava predstavljaju najmanje probleme studentima pri radu u multinacionalnim timovima.

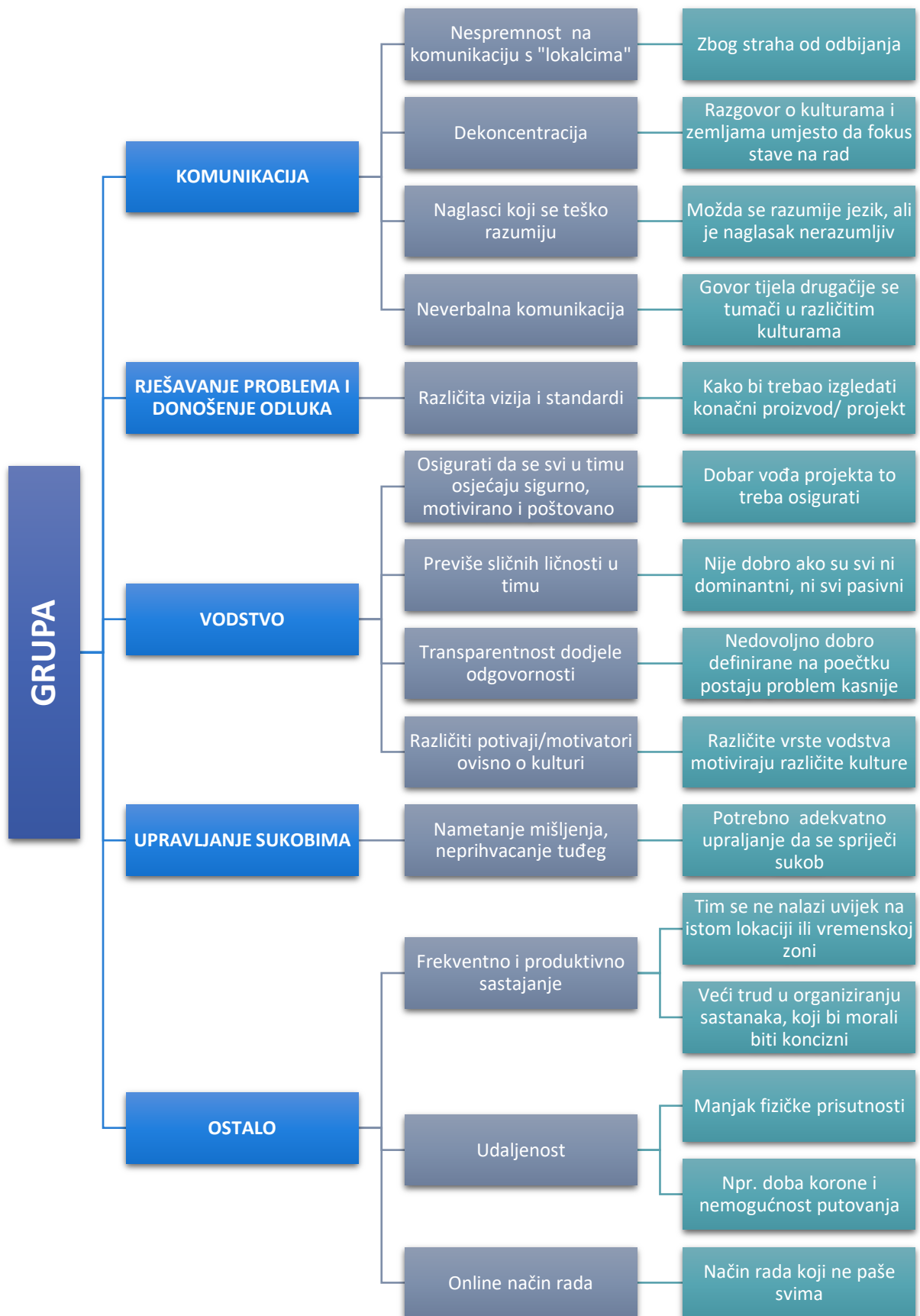
Drugi dio ankete sastoji se od otvorenih pitanja u kojemu su studenti imali mogućnost izraziti svoje mišljenje i navesti tri najvažnija izazova po njihovom izboru i objasniti zašto misle da baš to predstavlja veliku prepreku u multikulturalnom timskom radu. Ti izazovi koje odabiru mogli su biti iz vlastitih iskustva. Time je istraživanje dobilo nadogradnju i otkrile su se novi izazovi koji nisu bili spomenuti na listi izbora koji su odabrani iz stručne literature. Dodatni izazovi koje su studenti naveli se nalaze u ilustraciji u nastavku (Slika 10 i Slika 11). Osim što su navedeni izazovi, uz njih su stavljena objašnjenja i komentari studenata. Izazovi su podijeljeni prema onima koji su na razini grupe i na razini pojedinca. Oni koji su na razini grupe su daljnje podijeljeni na sljedeće kategorije:

- Komunikacija,
- Rješavanje problema i donošenje odluka,
- Vodstvo,
- Upravljanje sukobima i
- Ostalo.

Na Slici 10 prikazani su dodatni izazovi rada na razini grupe koji su otkriveni istraživanjem. Kategorizirani su prema gore navedenoj podjeli (svijetloplava boja), te su sivom bojom napisani izazovi koje su studenti naveli u istraživanju. U produžetku svakog izazova je objašnjenje, odnosno komentar na naveden izazov od strane ispitanika studije (zelena boja).

Na Slici 11 prikazani su dodatni izazovi koji su otkriveni primarnim istraživanjem, ali na razini pojedinca. Plavom bojom su označeni otkriveni izazovi, a ispod svakog od njih je komentar i objašnjenje koji su njega dali studenti u anketi.

Slika 10 Dodatni izazovi rada koji su otkriveni istraživanjem, na razini grupe, zajedno s komentarima i objašnjenjima ispitanika studije



Izvor: autorica rada prema podacima prikupljenima primarnim istraživanjem

Slika 11 Dodatni izazovi rada koji su otkriveni istraživanjem, na razini pojedinca, zajedno s komentarima i objašnjenjima ispitanika studije

<b>POJEDINAC</b>	<b>OTVORENOST / ZATVORENOST POJEDINACA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Može biti prema različitim mišljenjima, kulturalnim pozadinama i gledištima</li> <li>•Različite razine otvorenosti prema strancima/ nepoznatim ljudima</li> </ul>
	<b>NEZNANJE O RAZLIČITIM RELIGIJAMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nekome će neki običaji i drugo vezano iz religiju izgledati "čudno", a nekome normalno</li> </ul>
	<b>POŠTOVANJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Trebaju se poštivati drugi, osobne granice i žene u timu</li> <li>•Važno je imati otvoren um i biti svjestan da svi znaju biti pristrani i imati predrasude</li> </ul>
	<b>RAZLIKE U "RADNOM MENTALITETU"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Svi članovi ne ulažu jednak trud</li> </ul>
	<b>MANJAK LOKALNOG ZNANJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ako se projekt ne izvodi u vlastitoj zemlji</li> <li>•Ako je tema lokalna - nepoznavanje lokalnog konteksta, jezika...</li> </ul>
	<b>STAV PREMA AUTORITETU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Poštivanje/ nepoštivanje</li> </ul>
	<b>RAZINA OSOBNE PRIVILEGIJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Studenti iz "bolje stojećih" država poput UK ili USA nekad ne mogu razumjeti probleme "ruralne" Hrvatske ni odgovoriti kvalitetno na zadatak</li> </ul>
	<b>(NE)PRILAGODLJIVOST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Novim načinima rada, ljudima i karakterima, kulturalnim zahtjevima...</li> </ul>
	<b>RAZLIČITE POTREBE ZA AKTIVNOSTI I ODMOROM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Neke kulture su navikle efikasno raditi bez puno stanki i brzo biti gotovi (npr. Nijemci), a neki su navikli uzimati puno pauzi i "razvući" posao (npr. Jamajkanci)</li> </ul>
	<b>RAZLIČITE PERCEPCIJE KVALITETE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Npr. Danci se fokusiraju na detalje i minutno provjeravaju svaki aspekt projekta, dok grci nemaju tu naviku i imaju drugačiju percepciju kako kvalitetni ishod treba izgledati</li> </ul>
	<b>RAZLIČITE PERCEPCIJE "LIJEPOG PONAŠANJA"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nešto što se smatra kulturnim ponašanjem u jednoj zemlji, može biti uvredljivo u drugoj</li> <li>•Npr. pokazivanje određenih gesti rukom u različitim zemljama ima različita značenja</li> </ul>
	<b>ETNOCENTRIČNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pri susretu s drugom kulturom ljudi obično nauče nekoliko najvećih razlika i to očekuju, a u ostalim stvarima očekuju da su svi drugi kao oni, teško se otrgnuti od stava "moje je ispravno, njihovo je krivo"</li> </ul>
	<b>RAZLIČITE RAZINE POVJERENJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Work-based vs. Relationship-based</li> <li>•Relationship-based kulture se jako vole družiti izvan "posla" i to im povećava razinu povjerenja na poslu, dok work-based kulture nemaju za time potrebu, ali to narušava povjerenje onih prvih prema njima</li> </ul>
	<b>RAZLIČITE METODE / RAZLIČITI NAČINI I SHVAĆANJE RADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studenti iz različitih zemalja koriste različite alate i elemente kako bi usvajali gradivo i rješavali zadatke (tako u HR upotreba laptopa i rješavanje zadataka online na satu nije gotovo uopće u upotrebi dok u zapadnim zemljama laptop na satu (radu) je najnormalnija pojava</li> </ul>
	<b>STRAH POJEDINACA OD SUDJELOVANJA ILI ZAUZIMANJA STAVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mogu biti razni razlozi zašto se pojedinac boji sudjelovati: nedovoljno znanja jezika, neprihvatanje ili stereotipiziranje tuđe kulture i nadmetanje svoje, kompleks manje/ više vrijednosti...</li> </ul>

Izvor: autorica rada prema podacima prikupljenima primarnim istraživanjem



Kao što se vidi iz priloženih ilustracija na Slikama 10 i 11, istraživanjem se došlo do puno dodatnih izazova rada prema mišljenjima studenata.

#### 4.3. Ograničenja istraživanja

---

Ova studija ima par ograničenja koji se moraju uzeti u obzir. Prvo ograničenje je relativno mali uzorak. Bez obzira što je uzet uzorak koji predstavlja studente različitih profila, nacionalnosti, sveučilišta koje pohađaju, dobi, spola i područja studiranja, 101 ispitanik je i dalje relativno mali broj.

Isto tako, iako u studiji su čak zastupljene 21 različite nacionalnosti, nisu zastupljene sve zemlje i sve situacije, odnosno sve „mješavine“ zemalja. Ne funkcioniraju sve nacionalnosti zajedno jednako. Tako da možda će, na primjer, Talijan efikasno surađivati sa Španjolcem, ali neće tako dobro uspjeti surađivati s Nijemcem. Naravno, sve ovisi i o samim pojedincima – postoji pretpostavka da su ponašanja pojedinca unutar kulture ista, dok u stvarnosti ponašanja od pojedinca do pojedinaca imaju tendenciju da se pozamašno razlikuju. Tu se dolazi do sljedećeg ograničenja istraživanja – subjektivnost. Mišljenja pojedinaca su jako subjektivna i tumačenje njihovih iskustava rada u međunarodnim timovima su, posljedično, isto takva.

U istraživanje isto tako nisu bile uzete veličine timova koje isto mogu utjecati na efikasnost timskog rada te je više od pola ispitanika bilo iz Hrvatske. Lista od 18 izazova koji su sudionici istraživanja ocjenjivali pomoću Likertove skale u anketi je ograničena. Ograničen je tako broj navedenih izazova, a izbor izazova koji su na listi je bio proizvoljan. Navedeni izazovi su preuzeti iz različite stručne literature i upotpunjen od strane autorice rada.

Istraživanje bi se moglo usavršiti tako da se u daljnjem proučavanju uzme više zemalja, sveučilišta, proširena lista navedenih izazova te i da sam uzorak bude puno veći. Istraživanja trebaju biti opsežnija, obuhvatiti još više kultura i zemalja. Fokus se također može prebaciti na dugoročne pristupe, gledajući kako se ljudi ponašaju prema promjenama tijekom vremena. Zbog brzog tempa promjena i globalizacije, češće bi se trebala provoditi multikulturalna ispitivanja ovakvog tipa. Potrebno je usavršiti metodologiju i generirati više literature u području međukulturalnog projektnog menadžmenta.

## ZAKLJUČAK

Utjecaj multikulturalnosti na efikasnost projektnog tima ovisi o mnogo čimbenika. Razlike u kulturama mogu biti ili izvor proširenih perspektiva ili izvora sukoba i kulturnih nesporazuma. Zadatak sveučilišta koji imaju programe međunarodne razmjene, internacionalne projekte i koje pohađaju studenti iz inozemstva je da se prilagodi situaciji i samo otkrije što je najprikladnije da bi se uspješno stvorilo multinacionalno okruženje i kultura. To se može napraviti putem pokušaja i pogreške i prilagođavanja novim izazovima, učeći kroz iskustvo, ali i slušajući i primjenjujući modele drugih sveučilišta, zemalja i stručne literature.

Za uspješne multikulturalne projektne timove vođe timova trebaju biti otvoreni i puni razumijevanja. Potrebna je opsežna priprema i upoznatost s kulturnim implikacijama, ponašanjima i tradicijama različitih kultura koje su reprezentirane u njihovom timu. Trebali bi biti fleksibilni i prilagodljivi različitim načinima rada članovima tima, imati visoku emocionalnu i kulturnu inteligenciju i biti sposobni uočiti potencijalne konflikte u nastajanju. Moraju odrediti ciljeve i očekivanja jasno, eksplicitno i na početku projekta, pred svim članovima, tako da bi se kasnije izbjegle zabune.

Svi članovi tima bi trebali pokušati izbjeći stereotipiziranje drugih zemalja te otvorenog uma i bez predrasuda pristupiti radu u multikulturalnom timu. Jezik je, naravno, veliki dio kulture jer sukob može proizići iz jezičnih barijera i gubitka u prijevodu. Zato se upute i komunikacija trebaju izvoditi na vrlo koncizan i doslovan način – bez upotrebe idioma i prenesenog značenja. Neophodno je odlično poznavanje stranih jezika. Sumarno, ne postoje prečaci kada je u pitanju kultura. Potrebno je vremena i strpljenje koje će se isplatiti u obliku prednosti koje će proizaći iz multikulturalnog timskog rada.

Istraživanje u ovom radu je imalo za cilj otkrivanje najvažnijih izazova rada u takvim timovima prema mišljenju studenata. Iz istraživanja je zaključeno da su tri ključna izazova rada: *free-riders* (eng. članovi tima koji ništa ne rade), nedovoljno znanje (engleskog) jezika i na trećem mjestu prema važnosti su razlike u razinama ambicije i stavu prema učenju i radu.

Da bi se uspješno savladali izazovi rada u multikulturalnom studentskom projektom timu i općenito izazovi upravljanja projektima 21. stoljeća, studenti bi trebali već na sveučilištu biti izloženi multikulturalnom timskom radu. Tako će biti spremni za rad u globaliziranom poslovnom svijetu. Uspješno upravljanje multikulturalnim projektima može se postići pomoću

vođa timova i članova tima koji su kulturno osviješteni, etični i podložni promjenama. Bez tih kvaliteta, projekti su predodređeni za neuspjeh.

## LITERATURA

1. Adler, N. (2008.), *International Dimensions of Organizational Behavior*, South Western, Mason
2. Alon, I. i Higgins, J. M. (2005.), Global leadership success through emotional and cultural intelligences, *Business Horizons*, 48(6): 501- 512.
3. Anbari, F. T., Khilkhanova, E. V., Romanova, M. V., Ruggia, M., Tsay, H. H., i Umpleby, S. A. (2009.), *Managing Cross Cultural Differences in Projects*, *PMI Global Congress North America*, Orlando, 1-12.
4. Association for Project Management (2019.), *What is project management?*, <https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/>, pristupljeno: 05.05.2019.
5. Aston, B. (2017.), *Why Is Project Management Important?*, *The Digital Project Manager*, <https://thedigitalprojectmanager.com/why-is-project-management-important/>, pristupljeno: 06.05.2020.
6. Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., i Khursid, A. (2000.), *Impact of culture on human resource management practices: A ten-country comparison*, *Applied Psychology: An International Review*, 49(1): 192-220.
7. Blanding, M. (2013.), *Cultural Disharmony Undermines Workplace Creativity*, *HBS Working Knowledge*, <https://hbswk.hbs.edu/item/cultural-disharmony-undermines-workplace-creativity>. pristupljeno: 06.03.2020.
8. Brett, J., Behfar, K. i Kern, M.C. (2006.), *Managing Multicultural Teams*, *Harvard Business Review*, 84(11): 84-91.
9. Chevrier, S. (2003.), *Cross-cultural management in multinational project groups*, *Journal of World Business*, 38(2): 141-149.
10. Chhokar, S. J., Brodbeck, F. C. i House, R. J. (2007.), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Routledge, New York
11. Crookall, D. (2008.), *The Environment of International Business: International Culture*, Université Nice Sophia Antipolis, [http://www.unice.fr/crookall-cours/iup\\_cult/\\_docs/\\_RUGM\\_Chapter-05.pdf](http://www.unice.fr/crookall-cours/iup_cult/_docs/_RUGM_Chapter-05.pdf), pristupljeno: 18.05.2019.
12. Dixon, I. (2005.), *Culture Management and Mergers and Acquisitions*, Society for Human Resource Management case study

13. Earley, P. C. i Gardner, H. K. (2005.), *Internal Dynamics and Cultural Intelligence in Multinational Teams*, u: D. L. Shapiro, M. A. Von Glinow, i J. C. Cheng (Eds.), *Managing Multinational Teams: Global Perspectives*, Elsevier, New York, 3–31.
14. Earley, P. C. i Mosakowski, E. (2000.), Creating Hybrid Team Cultures: an Empirical Test of Transnational Team Functioning, *Academy of Management Journal*, 43(1): 26–49.
15. European Commission (2015.), Diversity Within Small and Medium-Sized Enterprises: Best Practices and Approaches for Moving Ahead, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/91af0878-b379-11e5-8d3c-01aa75ed71a1>, pristupljeno: 06.03.2020.
16. Forbes Insights (2011.), Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce, [https://www.academia.edu/26843419/Fostering\\_Innovation\\_Through\\_a\\_Diverse\\_Workforce](https://www.academia.edu/26843419/Fostering_Innovation_Through_a_Diverse_Workforce), pristupljeno: 06.03.2020.
17. Glavaš, J. (2013.), Poslovni Informacijski Sustavi, Ekonomski fakultet, Osijek, 57-67. <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/6.-PROJEKTNI-MENAD%C5%BDMENT.pdf>, pristupljeno: 03.04.2020.
18. Glion (2020.), Why Glion's Multicultural Environment is Essential for Student Success, Glion, <https://www.glion.edu/blog/benefits-multicultural-environment/>, pristupljeno: 17.04.2020.
19. Hall, E. T. (1976.), *Beyond Culture*, Anchor Press, Garden City, New York
20. Hall, E. T. i Hall, M. R. (1990.), *Understanding cultural differences*, Intercultural Press, Inc., Yarmouth, Maine
21. Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F. (1997.), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing Ltd, London
22. Heilbronner, P. (2017.), How to manage multicultural teams, HR Review, <https://www.hrreview.co.uk/analysis/analysis-diversity/paul-heilbronner-manage-multicultural-teams/105487>, pristupljeno: 06.03,2020.
23. Hofstede Insights (2020.), Compare Countries, <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>, pristupljeno: 10.03.2020.
24. Hofstede, G. (1980.), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, SAGE Publications, Beverly Hills, California
25. Hofstede, G., Hofstede, G. J. i Minkov, M. (2010.), *Cultures and organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York

26. Johnson, D. W. i Johnson, R. T. (1984.), Structuring groups for cooperative learning, *The Organizational Behavior Teaching Review*, 9(4): 8–17.
27. Koehl, C. (2016.), Managing Diversity: 10 Steps to Multicultural Team Success, Training Magazine, <https://trainingmag.com/managing-diversity-10-steps-multicultural-team-success/>, pristupljeno: 12.01.2020.
28. Kokemuller, N. (2019.), The Definition of Multicultural in the Workplace, Chron, <https://smallbusiness.chron.com/definition-multicultural-workplace-15469.html>, pristupljeno: 06.05.2019.
29. Kopp, C. (2019.), What You Need to Know About Cross Culture, Investopedia, <https://www.investopedia.com/terms/c/cross-culture.asp>, pristupljeno: 18.03.2020.
30. LaBarre, O. (2019.), What Is Project Management?, Investopedia., <https://www.investopedia.com/terms/p/project-management.asp>, pristupljeno: 18.03.2020.
31. Larson, E. (2017.), New Research: Diversity + Inclusion = Better Decision Making At Work, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/eriklarson/2017/09/21/new-research-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work/#5c16c60e4cbf>, pristupljeno: 23.04.2020.
32. Livermore, D. (2009.), *Leading with Cultural Intelligence: The Real Secret to Success*, AMACOM, New York
33. Londen, M. i Rosener, J. (1991.), *Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Business One Irwin, Homewood, Illinois
34. Luo, Y. i Shenkar, O. (2011.), Toward a perspective of cultural friction in international business, *Journal of International Management*, 17(1): 1-14.
35. Marquardt, M. i Horvath, L. (2001.), *Global teams: How top multinationals span boundaries and cultures with high-speed teamwork*, Davies-Black Publishing, Palo Alto, California
36. McKay-Semmler, K. L. (2017.), High- and Low-Context Cultures, *The International Encyclopedia of Intercultural Communication*, 1–5.
37. Monteleone, H., i Turner, M. (2016.), Managing Multicultural Teams: The Multiple Intelligences of a Project Manager, *The 40th Australasian Universities Building Education Association Conference*, RMIT University, Cairns, 229-239.
38. Novinger, T. (2001.), *Intercultural Communication: A practical Guide*. University of Texas Press, Austin
39. Omazić, M. A. i Baljkas, S. (2005.), *Projektni menadžment*, Sinergija, Zagreb

40. Patrick, H.A. i Kumar. V.R. (2012.), *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*, Sage, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244012444615>, pristupljeno: 06.05.2019.
41. Podrug, N., Filipović, D. i Hokman, L. (2012.), *Doprinos Fonsa Trompenaarsa istraživanjima nacionalne kulture*, *Ekonomski misao i praksa Dubrovnik*, 11(1): 85-96, <https://hrcak.srce.hr/83763>, pristupljeno: 29.04.2020.
42. Popov, V., Brinkman, D., Biemans, H., Mulder, M., Kuznetsov, A. i Noroozi, O. (2011.), *Multicultural Student Group Work in Higher Education*, *International Journal of Intercultural Relations*, 36(2), 302-317.
43. Project Management Institute (2010.), *The Value Of Project Management*, White Paper, Project Management Institute, 1-6, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/value-of-project-management.pdf>, pristupljeno: 04.04.2020.
44. Project Management Institute (2017.), *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Project Management Institute Inc.
45. Ravlin, E., Ward, A., i Thomas, D. C. C. (2014.), *Exchanging social information across cultural boundaries*, *Journal of Management*, 40(5): 1437-1465.
46. Reddy, C. (2020.), *Advantages And Disadvantages Of Working In A Team*, WiseStep, <https://content.wisestep.com/top-advantages-and-disadvantages-of-working-in-a-team/>, pristupljeno: 08.04.2020.
47. Reedley (2017.), *The Advantages Of Being In A Multicultural Classroom*, Reedley International School, <https://reedleyschool.edu.ph/blog/the-advantages-of-being-in-a-multicultural-classroom/>, pristupljeno: 17.04.2020.
48. Rome Business School (2020.), *Benefits Of Studying In A Multicultural Environment*, Rome Business School, <https://romebusinessschool.com/blog/benefits-of-studying-in-a-multicultural-environment/>, pristupljeno: 17.04.2020.
49. Shore, L., Chung-Herrera, B., Dean, M., Ehrhart, K., Jung, D., Randel, A. i Singh, G. (2009.), *Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?*, *Human Resource Management Review*, 19(2): 117-133.
50. Stahl, G., Maznevski, M., Voigt, A. i Jonsen, K. (2009.), *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups*, *Journal of International Business Studies*, 41(4): 690-709.
51. Stevens, M. (2002.), *Project Management Pathways*. Association for Project Management, High Wycombe

52. Suutari, V. (2002.), Global leader development: An emerging research agenda, *Career Development International*, 7(4): 218 – 233.
53. The Economist Intelligence Unit (2014.), *Values-based diversity*, Society for Human Resource Management, New York
54. The Economist Intelligence Unit (2015.), *Future Global Trends Affecting Your Organization: Engaging and Integrating a Global Workforce*, Society for Human Resource Management, New York
55. Thomas, D. C. (1999.), Cultural Diversity and Work Group Effectiveness. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(2): 242–263.
56. Thomas, D. C. (2014.), Cross-cultural management, u: Griffin, R. W. (eds.), *Oxford Bibliographies: Management*, Oxford University Press, Oxford
57. Thomas, D. C., Liao, Y., Aycan, Z., Cerdin, J., Pekerti, A. A., Ravlin, E. C., van de Vijver, F. (2015.), Cultural intelligence: A theory-based, short form measure, *Journal of International Business Studies*, 46 (9): 1099-1118.
58. Thomas, D. i Inkson, K. (2009.), *Cultural Intelligence: Living and Working Globally*, Berrett-Koehler Publishers, Williston
59. Trompenaars, F. i Hampden-Turner, C. (1998.), *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business*, McGraw Hill, New York
60. Tylor, E. B. (1871.), *Primitive Culture*. J. P. Putnam's Sons, New York
61. Usunier, J. C. i Roulin, N. (2010.), The Influence of High and Low-Context Communication Styles on the Design, Content, and Language of Business-To-Business Web Sites, *Journal of Business Communication*, (47): 189-227.
62. Vickery, N. (2017.), *Managing Multicultural Teams: Challenges and Solutions*, The HR Tech Weekly, <https://hrtechweekly.com/2017/01/18/managing-multicultural-teams-challenges-and-solutions/>, pristupljeno: 19.05.2019.
63. Wegelius, L. (2013.), *The Impact of Multiculturalism on Group Work*, završni rad, University of Applied Sciences, Turku
64. Witzel, M. (2003.). *Fifty Key Figures in Management*, Routledge, London
65. Yeung, I. i Tung, R. (1996.), Achieving business success in Confucian societies: The importance of guanxi (connections). *Organizational Dynamics*, 25(2): 54-65.



## POPIS SLIKA

Slika 1 Sastavnice kulture .....	4
Slika 2 Kulturalni identitet pojedinca.....	4
Slika 3 Kompetencije uspješnih menadžera .....	5
Slika 4 Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture .....	6
Slika 5 Trompenaarsov 7d model.....	7
Slika 6 PMBoK područja .....	9
Slika 7 Funkcije projektnog menadžmenta .....	10
Slika 8 Vrste projektnog menadžmenta.....	11
Slika 9 Utjecaj kulturalne heterogenosti tima na izvedbu .....	14
Slika 10 Dodatni izazovi rada koji su otkriveni istraživanjem, na razini grupe, zajedno s komentarima i objašnjenjima ispitanika studije .....	33
Slika 11 Dodatni izazovi rada koji su otkriveni istraživanjem, na razini pojedinca, zajedno s komentarima i objašnjenjima ispitanika studije .....	34

## POPIS GRAFOVA

Graf 1 Demografska obilježja ispitanika: spol, dob i broj multikulturalnih projekata u kojima su sudjelovali.....	27
Graf 2 Demografska obilježja ispitanika: države podrijetla.....	28
Graf 3 Ocjene izazova.....	29
Graf 4 "Free-riders".....	30
Graf 5 Razlike u razinama ambicije i stavu prema učenju i radu.....	30
Graf 6 Nedovoljno znanje (engleskog) jezika.....	30

## POPIS TABLICA

Tablica 1 Važnost dobrog upravljanja timom i multikulturalnog treninga .....	15
Tablica 2 Sažetak izazova rada u međukulturalnim studentskim projektnim timovima.....	21
Tablica 3 Rangirani izazovi (od najvažnijih prema manje važnima).....	31
Tablica 4 Ključne razlike između društava visoke distance moći i niske distance moći .....	50
Tablica 5 Ključne razlike između društava visokog i niskog stupnja izbjegavanja nesigurnosti .....	52
Tablica 6 Ključne razlike između kolektivističkih i individualističkih društava .....	54
Tablica 7 Ključne razlike između društava s prevladavajućim feminitetom ili maskulinitetom .....	55
Tablica 8 Ključne razlike između društava s prevladavajućim kratkoročnim ili dugoročnim horizontom ciljeva.....	57

# PRILOZI

## Prilog 1. Anketni upitnik na hrvatskom jeziku

---

### 1. Dio – osobni podaci

- Dob
- Spol
  - Muško
  - Žensko
  - Drugo
- Nacionalnost
- U koliko multikulturalnih projekata ste sudjelovali?
  - Jedan
  - Dva
  - Tri i više
- O kakvom se projektu radilo?

### 2. Dio – lista izazova

Odaberite stupanj važnosti svakog od izazova u multikulturalnim studentskim projektnim timovima:

<b>IZAZOVI RADA NA RAZINI <u>POJEDINCA</u></b>					
	Od male važnosti/ nevažno	Manje važno	Srednje važno	Veoma važno	Od vrlo velike važnosti
1. Heterogen sastav grupe	1	2	3	4	5
2. Razlike u znanju	1	2	3	4	5
3. Razlike u razinama ambicije i stavu prema učenju i radu	1	2	3	4	<b>5</b>
4. Različite akademske pozadine	1	2	3	4	5
5. Različita percepcija vremena i rokova*	1	2	3	4	5
6. Razlike u razinama kulturne inteligencije i / ili manjak multikulturalnog iskustva*	1	2	3	4	5
7. Stereotipizacija drugih zemalja i predrasude*	1	2	3	4	5
<b>IZAZOVI RADA NA RAZINI <u>GRUPE</u></b>					

<b>Komunikacija</b>					
	Od male važnosti/ nevažno	Manje važno	Srednje važno	Veoma važno	Od vrlo velike važnosti
8. Nedovoljno znanje (engleskog) jezika	1	2	3	4	<b>5</b>
9. Kulturalno različiti obrasci ponašanja i interakcije (direktna/ indirektna komunikacija, visoki/ niski kontekst)	1	2	3	4	5
10. Više vremena potrebno za postizanje kohezije grupe	1	2	3	4	5
11. Stvaranje podgrupa unutar glavne grupe od strane članova iz istih zemalja*	1	2	3	4	5
<b>Načini rješavanja problema i donošenja odluka</b>					
12. Pritisak obrane stava ili odluke grupe čak i ako se pojedinac ne slaže sa stavom grupe	1	2	3	4	5
13. Kulturalno različiti načini donošenja odluka i rješavanje problema	1	2	3	4	5
14. Kulturalno različiti stilovi slijeđenja uputa	1	2	3	4	5
<b>Upravljanje sukobima</b>					
15. Sukobi unutar grupe / kulturalno različiti stilovi upravljanja sukobima	1	2	3	4	5
16. Problemi u stavu	1	2	3	4	5
<b>Vodstvo</b>					
17. <i>Free-riders</i> (članovi tima koji ništa ne rade)	1	2	3	4	<b>5</b>
18. Dominantni članovi tima	1	2	3	4	5

Izvor: (Popov i sur., 2012; PMI, 2017; \*sekundarno prikupljeni podaci od strane autorice rada)

### 3. Dio – ostali izazovi

Koji su prema Vama 3 najveća izazova multikulturalnog rada i zašto?

## Prilog 2. Anketni upitnik na engleskom jeziku

---

### 1) Personal Information

- Age
- Sex
  - Male
  - Female
  - Other
- Country
- How many multicultural projects have you taken part in?
  - One
  - Two
  - Three and more
- What type of a project?

### 2) List of Challenges

Grade each challenge according to its level of importance:

<b><u>INDIVIDUAL-LEVEL CHALLENGES</u></b>					
	Unimporta nt	Less importan t	More or less importan t	Very importan t	Of great importanc e
1. Heterogeneous group composition	1	2	3	4	5
2. Differences in course-related knowledge	1	2	3	4	5
3. Differences in ambition levels and academic attitude	1	2	3	4	5
4 Diverse educational backgrounds	1	2	3	4	5
5. Different perceptions of time and deadlines*	1	2	3	4	5
6. Different levels of cultural intelligence and / or lack of multicultural experience*	1	2	3	4	5
7. Stereotypes and prejudices towards other cultures*	1	2	3	4	5

<b>GROUP-LEVEL CHALLENGES</b>					
<b>Communication</b>					
	Unimportant	Less important	More or less important	Very important	Of great importance
8. Insufficient (English) language skills	1	2	3	4	5
9. Culturally different patterns of behaviour and communication	1	2	3	4	5
10. More time needed to achieve group cohesion	1	2	3	4	5
11. Subgroups made up of team members of same nationalities*	1	2	3	4	5
<b>Problem Solving and Decision Making</b>					
12. The pressure to defend a group decision while not agreeing with it personally	1	2	3	4	5
13. Culturally different styles of decision-making and problem-solving	1	2	3	4	5
<b>Conflict Management</b>					
14. Culturally different styles of complying with guidelines	1	2	3	4	5
15. Group conflicts / culturally different styles of conflict management	1	2	3	4	5
16. Attitude problems	1	2	3	4	5
<b>Leadership</b>					
17. <i>Free-riders</i>	1	2	3	4	5
18. Dominating group members	1	2	3	4	5

Izvor: (Popov i sur., 2012; PMI, 2017; \*secondary data collected by the author)

### 3) Other Challenges

In your opinion, what are the three biggest challenges of multicultural teamwork and why?

### Prilog 3. Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture

Tablica 4 Ključne razlike između društava visoke distance moći i niske distance moći

<i>Visoka distanca moći</i>	<i>Niska distanca moći</i>
Razlike među ljudima su očekivane i poželjne.	Razlike među ljudima treba smanjiti na najmanju moguću mjeru.
Manje moćni ljudi trebaju biti zavisni od drugih, moćnijih članova društva.	Ljudi koji imaju manju moć i ljudi koji imaju veću moć, moraju obostrano zavisiti jedni o drugima.
Roditelji uče djecu poslušnosti.	Roditelji tretiraju svoju djecu sebi ravnima.
Poštivanje roditelja i starijih je osnovna i doživotna vrlina.	Djeca tretiraju svoje roditelje i starije sebi ravnima.
Djeca su izvor sigurnosti svojih roditelja u starosti.	Djeca nemaju nikakvu ulogu u osiguranju starosti svojih roditelja.
Učenici trebaju poštovati učitelje, čak i izvan razreda.	Učenici tretiraju svoje učitelje sebi ravnima.
Učitelji trebaju preuzeti svaku inicijativu u razredu.	Učitelji očekuju inicijativu učenika u razredu.
Učitelji su neprikosnoveni autoriteti koji prenose osobnu mudrost.	Učitelji su stručnjaci koji prenose depersonalizirane istine.
Kvaliteta učenja ovisi o izvrsnosti učitelja.	Kvaliteta učenja ovisi o dvostranoj komunikaciji i izvrsnosti učenika.
Više obrazovane i manje obrazovane osobe dijele jednake autoritarne vrijednosti.	Manje obrazovane osobe imaju više autoritarnih vrijednosti od više obrazovanih ljudi.
Obrazovna je politika fokusirana na sveučilišta.	Obrazovna je politika fokusirana na srednje škole.
Pacijenti smatraju liječnike superiornima; konzultacije s liječnikom su kratke i kontrolira ih liječnik, a ne pacijent.	Pacijenti smatraju liječnike sebi ravnima i aktivno s njima razmjenjuju informacije.
Hijerarhija u organizacijama odražava postojeću nejednakost među višim i nižim razinama.	Hijerarhija u organizacijama znači nejednakost u ulogama, i uspostavljena je iz praktičnih razloga.
Centralizacija je popularna.	Decentralizacija je popularna.
Širok je raspon plaća između djelatnika na vrhu i pri dnu organizacijske strukture.	Raspon plaća između djelatnika na vrhu i pri dnu organizacijske strukture nije velik.
Menadžeri se oslanjaju na nadređene i formalna pravila.	Menadžeri se oslanjaju na vlastito iskustvo i podređene.
Podređeni očekuju da im se kaže što treba raditi.	Podređeni očekuju da ih se konzultira.
Idealni šef je dobronamjerni autokrat, „dobri tata“.	Idealni šef je demokrat koji raspolaže resursima.
Odnosi podređenih i nadređenih su emocionalni.	Odnosi podređenih i nadređenih su pragmatični.
Privilegije i statusni simboli su uobičajeni i popularni.	Privilegije i statusni simboli gledaju se poprijeko i s prijezirom.
Uredski posao se cijeni više od radničkog.	Fizički rad ima isti status kao uredski posao.
Vlast je u pravu, kakva god bila.	Korištenje moći mora biti legitimno i sukladno kriteriju što je dobro, a što zlo.
Kompetencije, blagostanje, moć i status trebaju ići „ruku pod ruku“.	Kompetencije, blagostanje, moć i status ne moraju nužno ići zajedno.
Velika distanca moći svojstvena je pretežito siromašnijim zemljama s tankim slojem srednje klase stanovništva.	Mala distanca moći svojstvena je pretežito bogatijim zemljama s jakim srednjim slojem.
Snažni i moćni trebaju imati privilegije.	Svi trebaju imati ista prava.
Moć se temelji na tradiciji ili obitelji, karizmi i sposobnosti da se koristi snaga.	Moć se temelji na formalnoj poziciji, stručnosti i sposobnosti da se daju nagrade.
Način na koji je moguće promijeniti politički sustav je promjenom ljudi na vrhu (revolucijom).	Način na koji je moguće promijeniti politički sustav je promjenom pravila (evolucijom).
Manje je dijaloga, a više nasilja u domaćoj politici.	Više je dijaloga, a manje nasilja u domaćoj politici.
Na vlasti su autokratske ili oligarhijske vlade stvorene kooptiranjem.	Na vlasti je pluralizam i vlada izabrana većinom glasova.
Politička scena, ukoliko je pluralizam dopušten, ima slabe stranke centra, a jaku ljevicu i desnicu.	Politička scena ima jake stranke centra, a slabu ljevicu i desnicu.
Veliki je dohodovni jaz u društvu, koji se dodatno povećava poreznim sustavom.	Mali je dohodovni jaz u društvu, dodatno ublažen poreznim sustavom.



Afere koje uključuju moćnike obično se zataškavaju.

Afere označavaju kraj političke karijere.

Upravljačke prakse temelje se na učenju Konfucija, Platona i Machiavellija. Participativne teorije upravljanja: kršćanski Novi zavjet, Marx.

Izvor: Ekonomski institut Zagreb, 2015. (preuzeto od Hofstede, 2010: 72, 76, 83.)

Tablica 5 Ključne razlike između društava visokog i niskog stupnja izbjegavanja nesigurnosti

<i>Nisko izbjegavanje nesigurnosti</i>	<i>Visoko izbjegavanje nesigurnosti</i>
Nesigurnost je uobičajena pojava u životu i svaki dan treba prihvatiti onakvim kakav jest.	Nesigurnost koja se pojavljuje u životu je stalna prijetnja i moramo se protiv nje boriti.
Stres i zabrinutost su malo prisutni.	Stres i zabrinutost su sveprisutni.
Agresiju i emocije ne treba pokazivati.	Agresija i emocije mogu se ispuhati na pravom mjestu u pravo vrijeme.
Na testovima osobnosti, ispitanici su ocijenjeni ugodnim osobama.	Na testovima osobnosti, ispitanici se više ocjenjuju neurotičnima.
Ljudi se ne osjećaju nelagodno u dvosmislenim situacijama i kada su izloženi nepoznatim rizicima.	Strah od dvosmislenih situacija i nepoznatih rizika.
Labava su pravila za djecu o tome što je neprihvatljivo i koji su tabui.	Čvrsta su pravila za djecu o tome što je neprihvatljivo i koji su tabui.
Slabo se razvija super-ego.	Razvijaju se snažna super-ega.
Slični su načini obraćanja prema drugima i drugačijim osobama.	Različiti su načini obraćanja prema drugim i drugačijim osobama.
Različito je zanimljivo.	Različito je opasno.
Obiteljski je život opušten.	Obiteljski je život stresan.
U društvima s visokim standardom postoji zadovoljstvo obiteljskim životom.	Manje ljudi se osjeća nesretno. Više ljudi se osjeća nesretno.
Ljudi imaju manje briga oko zdravlja i novca.	Ljudi imaju više briga oko zdravlja i novca.
Ljudima se učestalije događa srčani udar.	Ljudima se rjeđe događa srčani udar.
Mnogo je medicinskih sestara, a manje liječnika.	Mnogo je liječnika, a manje medicinskih sestara.
Učenici su navikli na situacije u učenju u kojima sami moraju naći konačni ishod i vode dobre rasprave.	Učenici su navikli na situacije strukturiranog učenja i pronalaženje točnih odgovora.
Učitelji mogu reći „ja ne znam“.	Od učitelja se očekuje da znaju odgovor na svako pitanje.
Rezultati se pripisuju osobnim sposobnostima.	Rezultati se pripisuju okolnostima ili sreći.
Učitelji uključuju u svoj rad roditelje.	Učitelji informiraju roditelje.
Prilikom kupnje, traži se udobnost i prikladnost.	Prilikom kupnje, traži se čistoća.
Polovni automobili, sam-svoj-majstor popravci u kući.	Novi automobili, popravke u kući radi stručni majstor.
Ljudi često izjavljuju etičku osviještenost u kupovini.	Ljudi manje čitaju knjige i novine.
Brzo se prihvaćaju novine poput mobitela, e-pošte i interneta.	Oklijeva se s prihvaćanjem novih proizvoda i tehnologije.
Rizična ulaganja.	Konzervativna ulaganja.
Humor u oglašavanju.	Poziva se na struku u oglašavanju.
Češće promjene poslodavca, kraća usluga.	Rjeđe promjene poslodavca, dulja usluga, teže uravnotežiti posao i život.
Nije potrebno više pravila od prijeko potrebnih.	Postoji emocionalna potreba za pravilima, čak i kad ona neće zaživjeti.
Naporno se radi samo kad se mora.	Postoji emocionalna potreba biti zaposlen i unutarnja potreba da se puno radi.
Vrijeme je orijentacioni okvir.	Vrijeme je novac.
Tolerira se dvosmislenost i kaos.	Potreba za preciznosti i formalizacijom.
Vjeruje se u općenito i u zdrav razum.	Vjeruje se u stručnost i tehnička rješenja.
Vrhunski menadžeri bave se strategijom.	Vrhunski menadžeri bave se svakodnevnim poslovima.
Više je novih trgovačkih marki.	Manje je novih trgovačkih marki.
Fokus je na procese odlučivanja.	Fokus je na sadržaj odluka.
Bolji u inovacijama, lošiji u provedbi.	Lošiji u inovacijama, bolji u provedbi.
Motivacija se nalazi u postignućima.	Motivacija se nalazi u sigurnosti.
Manji broj zakona, a zakoni i nepisana pravila su općeniti.	Veći broj preciznih zakona i nepisanih pravila.
Ako se zakoni ne mogu ispoštovati, treba ih mijenjati.	Zakoni su nužni, čak i kad ih se ne može pridržavati.
Brzi rezultati pravosudnih postupaka.	Sporo se dobivaju rezultati pravosudnih postupaka.
Građani su kompetentni u odnosu na vlast.	Građani su nekompetentni u odnosu na vlast.

Građanski prosvjed je prihvatljiv.	Građanski prosvjed mora se ugušiti.
Javni službenici nisu diplomirani pravnici.	Javni službenici su diplomirani pravnici.
Javni službenici pozitivno gledaju na političke procese.	Javni službenici negativno gledaju na političke procese.
Građani su zainteresirani za politiku.	Građani nisu zainteresirani za politiku.
Građani vjeruju političarima, javnim službenicima i pravnom sustavu.	Građani imaju negativan stav prema političarima, javnim službenicima i pravnom sustavu.
Visok je stupanj sudjelovanja u dobrovoljnim udruženjima i pokretima.	Nizak je stupanj sudjelovanja u dobrovoljnim udruženjima i pokretima.
Teret dokazivanja i identifikacije građana je na tijelima vlasti.	Građani moraju biti u stanju identificirati se u svakom trenutku.
Vanjski promatrači vide manju prisutnost korupcije.	Vanjski promatrači vide veću prisutnost korupcije.
Liberalizam.	Konzervatizam, zakon i red.
Pozitivan stav prema mladima.	Negativan stav prema mladima.
Tolerancija, čak i prema ekstremnim idejama.	Ekstremizam i gušenje ekstremizma.
Više etničke tolerancije.	Više etničkih predrasuda.
Pozitivni ili neutralni stav prema strancima.	Ksenofobija.
Izbjeglance treba prihvatiti.	Imigrante treba vratiti kući.
Obrambeni nacionalizam.	Agresivni nacionalizam.
Niži rizik od nasilnog sukoba unutar skupine.	Visoki rizik od nasilnog sukoba unutar skupine.
Nečije vjerske istine ne trebaju se nametati ostalima.	U vjeri postoji samo jedna istina i to ona naša.
Ako se zapovjedi ne poštuju, treba ih mijenjati.	Ako se zapovjedi ne poštuju, mi smo grješnici i moramo se pokajati.
Ljudska prava: nitko ne smije biti osuđen za svoja uvjerenja.	Više je vjerske, političke i ideološke netolerancije i fundamentalizma.
U filozofiji i znanosti, postoji tendencija prema relativizmu i empiricizmu.	U filozofiji i znanosti, postoji tendencija prema velikim teorijama.
Protivnici u znanosti mogu biti osobni prijatelji.	Protivnici u znanosti ne mogu biti osobni prijatelji.
Literatura se bavi svijetom mašte.	Literatura se bavi pravilima i istinom.

Izvor: Ekonomski institut Zagreb (preuzeto od Hofstede, 2010: 203, 208, 217, 223, 231)

Tablica 6 Ključne razlike između kolektivističkih i individualističkih društava

<i>Kolektivizam</i>	<i>Individualizam</i>
Ljudi rođenjem stječu pripadnost obitelji ili drugoj skupini koja će ih štiti cijeli život u zamjenu za lojalnost.	Odrastanjem svatko uči brinuti se sam za sebe i svoju užu obitelj.
Djeca uče razmišljati u terminima „mi“.	Djeca uče razmišljati u terminima „ja“.
Skup vrijednosti se razlikuje za pripadnike skupine i za one koji to nisu.	Skup vrijednosti se primjenjuje univerzalno za sve jednako.
Uvijek treba održavati sklad i izbjegavati izravno sukobljavanje.	Izraziti svoje mišljenje je obilježje poštene osobe.
Prijateljstva su unaprijed određena.	Prijateljstvo je dobrovoljno i mora se negovati.
Resurse treba dijeliti s rodbinom.	Vlasništvo nad resursima je individualno, čak i za djecu.
Odrasla djeca žive s roditeljima.	Odrasla djeca napuštaju roditeljski dom.
Česta druženja i društveni život na javnim mjestima.	Moj dom je moj dvorac.
Najveći utjecaj na ideale djevojačke ljepote imaju prijateljice.	Najveći utjecaj na ideale djevojačke ljepote imaju dečki općenito.
Kršenje zakona i drugi prekršaji dovode do gubitka obraza i sramote za osobu i za skupinu kojoj pripada.	Kršenje zakona i drugi prekršaji dovode do gubitka samopoštovanja.
Korištenje riječi „ja“ se izbjegava.	Korištenje riječi „ja“ se potiče.
Na testovima osobnosti, ljudi su ocijenjeni većinom kao introvertirane osobe.	Na testovima osobnosti, ljudi su ocijenjeni većinom kao ekstrovertirane osobe.
Pokazivanje tuđe je prihvatljivo, a pokazivanje sreće nije.	Pokazivanje tuđe nije prihvatljivo, a pokazivanje sreće jest.
Sporija brzina hodanja.	Veća brzina hodanja.
Obrasci potrošnje pokazuju ovisnost o drugima.	Obrasci potrošnje pokazuju individualni životni stil.
Društvene mreže su primarni izvor informacija.	Mediji su primarni izvor informacija.
Manji udio i privatnih i javnih prihoda se troši na zdravstvenu skrb.	Veći udio i privatnih i javnih prihoda se troši na zdravstvenu skrb.
Osobe s poteškoćama su sramota obitelji i ne izlažu ih se pogledima javnosti.	Osobe s poteškoćama trebaju što više sudjelovati u normalnom životu.
Učenici govore u razredu samo kad ih je skupina na taj način kaznila.	Od učenika se očekuje da se sami javljaju za riječ u razredu.
Svrha obrazovanja je naučiti kako se nešto radi.	Svrha obrazovanja je naučiti kako učiti.
Diploma osigurava ulazak u višu statusnu skupinu.	Diploma povećava ekonomsko blagostanje i/ili samopouzdanje.
Radna mobilnost je niža.	Radna mobilnost je viša.
Zaposlenici su članovi interne skupine i radić će u interesu te skupine.	Zaposlenici su „ekonomske osobe“ koje će slijediti interes poslodavca ukoliko se on podudara s njihovim osobnim interesom.
Pri donošenju odluka o zapošljavanju i napredovanju vodi se računa o pripadnosti pojedinca internoj skupini.	Pri donošenju odluka o zapošljavanju i napredovanju vodi se računa isključivo o sposobnostima i pravilima.
Odnosi između zaposlenika i poslodavca su u osnovi moralni, poput odnosa u obitelji.	Odnosi između zaposlenika i poslodavca su ugovori između dvije strane na tržištu rada.
Upravljanje je upravljanje skupinama.	Upravljanje je upravljanje pojedincima.
Otvoreno priznavanje zasluga podređenima narušava postojeći sklad.	Menadžere se podučava otvorenom pokazivanju osjećaja.
Klijenti/kupci pripadnici iste interne skupine dobivaju bolji tretman.	Svi klijenti/kupci trebaju dobiti jednaki tretman.
Odnosi su važniji od zadataka.	Zadaci su važniji od odnosa.
Internet i e-pošta manje su privlačni i rjeđe se koriste.	Internet i e-pošta jako su privlačni i često se koriste za povezivanje pojedinaca.
Članstvo u skupini unaprijed određuje mišljenje pojedinca.	Od svakoga se očekuje da ima vlastito mišljenje.
Kolektivni interesi prevladavaju nad interesima pojedinca.	Interesi pojedinca prevladavaju nad interesima kolektiva.
Država ima dominantnu ulogu u gospodarskom sustavu.	Država ima ograničenu ulogu u gospodarskom sustavu.
Niski BDP po stanovniku.	Visoki BDP po stanovniku.
Poduzeća su u obiteljskom ili kolektivnom vlasništvu.	Dionička društva su u vlasništvu individualnih ulagača.
Skupina ulazi u privatni život pojedinca.	Svatko ima pravo na privatnost.
Zakoni i prava se razlikuju od skupine do skupine.	Zakoni i prava moraju biti jednaki za sve.
Manja ljudska prava.	Veća ljudska prava.
Ideologija jednakosti prevladava nad ideologijom individualnih sloboda.	Ideologija individualnih sloboda prevladava nad ideologijom jednakosti.
Uvezene ekonomske teorije nisu u stanju uzeti u obzir kolektivne i partikulane interese.	Autohtone ekonomske teorije temelje se na poštivanju individualnih interesa pojedinca.
Sklad i konsenzus u društvu predstavljaju vrhovni cilj.	Samoostvarenje svakog pojedinca predstavlja vrhovni cilj.
Patriotizam je ideal.	Autonomija je ideal.

Izvor: Ekonomski institut Zagreb, 2015 (preuzeto od Hofstede, 2010: 113, 117, 124, 130)

Tablica 7 Ključne razlike između društava s prevladavajućim feminitetom ili maskulinitetom

<i>Feminitet</i>	<i>Maskulinitet</i>
Odnosi i kvaliteta života su važni.	Izazovi, zarada, priznanje i napredovanje su važni.
I muškarci i žene moraju biti skromni.	Muškarci moraju biti prodorni, ambiciozni i čvrsti.
I muškarci i žene mogu biti nježni i usredotočeni na međuljudske odnose.	Žene trebaju biti blage i baviti se međuljudskim odnosima.
U obitelji i otac i majka bave se i činjenicama i osjećajima.	U obitelji otac se bavi činjenicama, a majka osjećajima.
Ideali ljepote kod djevojaka formiraju se pod utjecajem oca i majke.	Ideali ljepote kod djevojaka formiraju se pod utjecajem medija i slavnih osoba.
Oba roditelja zarađuju i brinu o obitelji.	Standardni obrazac je da otac zarađuje, a majka brine o obitelji.
I dječaci i djevojčice smiju zaplakati, ali niti jedno se ne smije tući.	Djevojčice plaču, a dječaci ne; dječaci moraju uzvratiti udarac, a djevojčice se nikada ne smiju potući.
Dječaci i djevojčice igraju se iz istog razloga.	Dječaci se igraju kako bi se natjecali; djevojčice se igraju kako bi bile zajedno.
Istovjetni standardi se primjenjuju za nevjeste i mladoženje.	Nevjeste moraju biti čedne i kreposne, a mladoženje ne.
Muš svojoj supruzi treba biti poput dečka s kojim se ona zabavlja.	Muš svojoj supruzi treba biti zdrav, dobrostojeći i pun razumijevanja; dečki moraju biti zabavni.
Žene i muškarci mogu biti odgovorni, odlučni, ambiciozni, brižni i blagi.	Muškarci su odgovorni, odlučni i ambiciozni, a žene brižne i blage.
Ženske slobode znače da žene i muškarci preuzimaju uloge u kući i na poslu.	Ženske slobode znače da se ženama priznaju pozicije koje su do sada bile rezervirane za muškarce.
Jedinstvena norma nalaže da su oba spola subjekti.	Vrijede dvostruki standardi: muškarci su subjekti, a žene objekti.
Ista norma postoji za pokazivanje i ženskog i muškog golog tijela.	Pokazivanje muškog golog tijela je veći tabu od ženskog golog tijela.
Eksplicitno se raspravlja o seksu i manje je implicitnih simbola o tome.	Eksplicitna rasprava o seksu je tabu tema, ali je prisutan implicitni erotski simbolizam.
Seks je jedan vid odnosa između dvoje ljudi.	Uspješnost muškarca može biti vezana na iskorištavanje žene.
Seksualno zlostavljanje je manji problem.	Seksualno zlostavljanje je veliki problem.
Homoseksualnost se smatra životnom realnosti.	Homoseksualnost se smatra društvenom prijetnjom.
Normu predstavlja prosječan učenik i sve su oči uprte u slabe učenike.	Normu predstavlja najbolji učenik i sve su oči uprte u izvrsne učenike.
Ljubomora prema onima koji pokušavaju odskočiti ka izvrsnosti.	Konkurencija vlada u razredu; pokušava se odskočiti ka izvrsnosti.
Natjecateljski sportovi nisu u kurikulumu.	Natjecateljski sportovi su dio kurikuluma.
Pasti razred je manji nezgodni slučaj.	Pasti razred jednako je katastrofi.
Djeca se socijaliziraju kako ne bi bila agresivna.	Agresivnost djece je prihvatljiva.
Učenici podcjenjuju svoja postignuća i susprežu ego.	Učenici precjenjuju svoja postignuća i napuhavaju svoj ego.
Cijenjeni su učitelji koji gaje prijateljski odnos.	Brijantni učitelji vrijedni su divljenja.
Izbor zanimanja je utemeljen na istinskom interesu za taj posao.	Izbor zanimanja ovisi o prilikama za stvaranje karijere.
Muškarci i žene dijelom studiraju ista područja.	Muškarci i žene studiraju različita područja.
Žene i muškarci podučavaju malu djecu.	Žene podučavaju malu djecu.
Žene i muškarci kupuju prehrambene namirnice i automobile.	Žene kupuju prehrambene namirnice, a muškarci automobile.
Parovi dijele jedan automobil.	Parovi trebaju dva automobila.
Nabavlja se više proizvoda za kuću.	Nabavlja se više statusnih simbola.
Internet se koristi za izgradnju dobrih i bliskih odnosa.	Internet se koristi za prikupljanje činjenica.
Upravljanje temeljem intuicije i konsenzusa.	Upravljanje na bazi odlučivanja i agresivnosti.
Rješavanje sukoba kompromisom i pregovorima.	Rješavanje sukoba na način neka jači pobijedi.
Preferiraju se manje organizacije.	Preferiraju se veće organizacije.
Ljudi rade da bi živjeli.	Ljudi žive da bi radili.
Radije više slobodnog vremena nego više novaca.	Radije više novaca nego više slobodnog vremena.
Izgradnja karijere postoji kao mogućnost izbora za oba spola.	Karijera je obavezna za muškarce, a opcionalna za žene.

Visoki udio žena u profesionalnim poslovima.	Niži udio žena u profesionalnim poslovima.
Kompetitivne su poljoprivreda i uslužne djelatnosti.	Kompetitivne su prerađivačka industrija i kemijska industrija.
Ideal je društvo blagostanja; pomaže se onima kojima je pomoć potrebna.	Ideal je društvo rezultata; podržavaju se snažni.
Društvo koje dopušta.	Društvo koje korigira.
Imigranti se trebaju integrirati.	Imigranti se trebaju asimilirati.
Vlada pomaže siromašnim zemljama.	Siromašne zemlje moraju same sebi pomoći.
Okoliš treba zaštititi; malo je prekrasno.	Ekonomija mora nastaviti rasti; veliko je lijepo.
Međunarodni se sukobi trebaju riješiti pregovorima i kompromisom.	Međunarodni se sukobi trebaju riješiti demonstracijom sile ili borbom.
Više je glasača lijeve opcije ili centra.	Više je glasača političkog centra.
Politika se temelji na koalicijama u pristojnim političkim manirama.	Političke igre političkih protivnika često su popraćene blačenjem i klevetom.
Dosta je žena imenovano na političke pozicije.	Malo je žena imenovanih na političke pozicije.
Blage religije.	Stroge religije.
U kršćanstvu je više sekularizacije; naglasak na ljubavi prema bližnjima.	U kršćanstvu je manje sekularizacije; naglasak na ljubavi prema bogu.
Dominantne vjere daju jednake uloge oba spola.	Dominantne religije naglašavaju prvenstveno pravo muškaraca.
Religije su pozitivne ili neutralne prema seksualnim užicima.	Religije odobravaju seks za stvaranje potomaka.

Izvor: Ekonomski institut, 2015 (preuzeto od Hofstede, 2010: 155, 159, 165, 180)

Tablica 8 Ključne razlike između društava s prevladavajućim kratkoročnim ili dugoročnim horizontom ciljeva

<i>Kratkoročni horizont ciljeva</i>	<i>Dugoročni horizont ciljeva</i>
Društveni pritisak prema potrošnji.	Štedljivost prema resursima.
Napor treba brzo dati rezultate.	Upornost i opetovani naponi u cilju ostvarivanja sporih rezultata.
Zaokupljenost društvenim i statusnim obvezama.	Želja da se sebe podredi višoj svrsi.
Zaokupljenost svojim obrazom.	Posjedovanje osjećaja srama.
Poštovanje tradicije.	Poštovanje u skladu s okolnostima.
Zaokupljenost osobnom stabilnosti.	Zaokupljenost osobnom prilagodbom.
Brak je moralna obveza.	Brak je praktičan aranžman.
Živjeti po internim pravilima je izvor nesreće.	Živjeti po internim pravilima je normalno.
Mlade žene osjećaju privlačnost prema svom dečku.	Mlade žene osjećaju privlačnost prema svom mužu.
Poniznost je samo za žene.	Poniznost je i za muškarce i za žene.
Starost je nesretno doba, ali kasno počinje.	Starost je sretno doba i rano počinje.
Drugi se mogu brinuti za djecu predškolske dobi.	Majke trebaju imati vremena za djecu predškolske dobi.
Djeca dobivaju darove iz zabave i ljubavi.	Djeca dobivaju darove za obrazovanje i razvoj.
Glavne vrijednosti na poslu su sloboda, prava, dostignuća i voditi računa o sebi.	Glavne vrijednosti na poslu su učenje, poštenje, prilagodba, odgovornost i samodisciplina.
Slobodno vrijeme je važno.	Slobodno vrijeme nije važno.
Fokus je na donju granicu.	Fokus je na tržišnu poziciju.
Važnost ovogodišnjeg profita.	Važnost profita u narednih deset godina.
Menadžeri i radnici su mentalno u dva svijeta.	Vlasnici-menadžeri i radnici dijele iste aspiracije.
Svakome prema zaslugama i nagrade prema sposobnostima.	Nepoželjne su široke društvene i ekonomske razlike.
Osobna lojalnost razlikuje se ovisno o poslovnim potrebama.	Ulaganje u cjeloživotne osobne mreže.
Univerzalne su smjernice o tome što je dobro, a što zlo.	Što je dobro, a što zlo, ovisi o okolnostima.
Nezadovoljstvo s nečijim osobnim doprinosom svakodnevnim međuljudskim odnosima i ispravljanjem nepravdi.	Zadovoljstvo s nečijim osobnim doprinosom svakodnevnim međuljudskim odnosima i ispravljanjem nepravdi.
Duh i tijelo su odvojeni.	Duh i tijelo spojeni su u jedno.
Ako je A točno, B je suprotno od A, onda B mora biti netočno.	Ako je A točno, B je suprotno od A, onda B isto može biti točno.
Prioritet se daje apstraktnoj racionalnosti.	Nezadovoljstvo s nečijim osobnim doprinosom svakodnevnim međuljudskim odnosima i ispravljanje nepravdi.
Analitičko razmišljanje.	Sintetičko razmišljanje.
Biti drugima na usluzi važan je cilj.	Djeca moraju naučiti uštedjeti novac i stvari.
Ponosni na domovinu.	Učenje od drugih zemalja.
Tradicija ja važna.	Djeca se moraju naučiti upornosti.
Obiteljski ponos.	Obiteljski pragmatizam.
Majke pozitivno utječu na osjećaje djevojaka oko njihove osobnosti i ljepote.	Kćeri stvaraju ideale ljepote neovisno od majke.
Učenici pripisuju uspjeh i neuspjeh sreći.	Učenici pripisuju uspjeh i neuspjeh uloženom trudu.
Slabiji rezultati iz matematike i prirodnih znanosti četnaestogodišnjaka zahvaljujući manjem trudu.	Bolji rezultati iz matematike i prirodnih znanosti četnaestogodišnjaka zahvaljujući većem trudu.
Nadarenost za teorijske apstraktne znanosti.	Nadarenost za primijenjene znanosti.
Spori rast ili izostanak gospodarskog rasta u siromašnim zemljama.	Brzi gospodarski rast u siromašnim zemljama.
Niska štednja, malo novaca za ulaganja.	Visoka štednja, raspoloživi fondovi za ulaganja.
Ulaganja u fondove.	Ulaganja u nekretnine.
Pozivanje na fundamentalizam.	Pozivanje na pragmatizam.
Pozivanje na narodne mudrosti i vraćanje.	Pozivanje na znanje i obrazovanje.

Izvor: Ekonomski institut, 2015 (preuzeto od Hofstede, 2010: 243, 251, 275)

# ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE

## OSOBN INFORMACIJE

Bartolčić Lorena  
Osječka 69a, 43 000 Bjelovar, Hrvatska  
+385 98 165 2459  
lbartolci@net.efzg.hr

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

- 21.10.2019.–29.1.2020. Grafički dizajner – specijalist digitalnog izdavaštva  
Pučko otvoreno učilište Algebra, Zagreb (Hrvatska)  
- Adobe Illustrator, Photoshop, InDesign
- 01.04.2020.–danas Akademija digitalnog marketinga  
HUB385 i svinaweb, Zagreb (Hrvatska)  
- izrada web sadržaja, izrada web stranice, Google AdWords,  
Facebook, LinkedIn, Email marketing, Google Analytics  
i SEO
- 21.1.2019.–14.6.2019. Smjer menadžment u sklopu Erasmus programa studentske  
razmjene  
Nottingham Trent University, Nottingham (Ujedinjeno  
Kraljevstvo)  
- završen semestar programa MSc Management
- 01.11.2018.–danas Magistra ekonomije, smjer Menadžment  
Ekonomski fakultet, Zagreb (Hrvatska)
- 06.10.2014.–19.9.2018. Sveučilišna prvostupnica ekonomije  
Ekonomski fakultet, Zagreb (Hrvatska)
- 14.7.2018.–28.7.2018. Ljetna škola kineskog jezika  
Shanghai University of International Business and Economics,  
Šangaj (Kina)
- 13.9.2010.–16.5.2014. Opća gimnazija, Bjelovar (Hrvatska)
- 28.8.2013.–10.9.2013. Ljetna škola engleskog jezika  
Mackenzie School of English, Edinburgh (Ujedinjeno  
Kraljevstvo)
- 06.9.2004.–13.6.2010. Glazbena škola Vatroslav Lisinski, Bjelovar (Hrvatska)



RADNO  
ISKUSTVO

- 19.7.2019.–19.9.2019. Pripravnik u području menadžmenta  
Florence Classical Arts Academy, Firenca (Italija)  
- administrativni poslovi  
- upravljanje timom
- 20.2.2018.–01.3.2018. Pripravnik u odjelu odnosa s investitorima  
Atlantic Grupa, Zagreb (Hrvatska)  
- rad u Excelu  
- rad u PowerPointu  
- lektoriranje dokumenata
- 12.2.2018.–28.1.2019. Demonstrator iz kolegija Business English IV  
Ekonomski fakultet, Zagreb (Hrvatska)
- 09.10.2017.–28.1.2019. Demonstrator iz kolegija Turizam  
Ekonomski fakultet, Zagreb (Hrvatska)

OSTALE  
VJEŠTINE

- Strani jezici **Engleski C2** - Svjedodžba o znanju stranog jezika (Vodnikova)  
**Talijanski B2** - Potvrda o završenom tečaju talijanskog (Centro La Pira, Firenze)  
**Njemački A2** - Položen kolegij Osnove poslovnog njemačkog jezika IV (Ekonomski fakultet)  
**Kineski A1** - Potvrda o završenom tečaju poslovnog kineskog jezika (Konfucijev institut)
- Komunikacijske vještine Završen seminar "Vještine interpersonalne komunikacije" i time stečene vještine i NLP alati uspješnog i ekološkog komuniciranja (25.03.2012.)
- Organizacijske / rukovoditeljske vještine Odlične organizacijske vještine (sudjelovala u organizaciji dvije EurOMA DANUBE radionice, 30.-31.3.2017. i 13.-14.9.2018., konferenciju Marketing Madness 2018 i natjecanje Organize Your Talk 2018)
- Digitalne vještine Iskusan korisnik u obradi informacija, komunikaciji, stvaranju sadržaja, sigurnosti i rješavanju problema  
Korištenje Microsoft Office paketa programa  
Korištenje Adobe Creative Suite programa za grafički dizajn
- Ostale vještine Sviranje gitare i klavira, zborsko pjevanje, bavljenje baletom i jogom, crtanje i slikanje.
- Vozačka dozvola B

## DODATNE INFORMACIJE

Priznanja i nagrade	Dekanova nagrada (Zagreb, 3.12.2018.) Osvojeno 2. mjesto na The International Universiade in Management, International Business and Entrepreneurship (Lomonosov Moscow State University Business School, Rusija, 2. - 4.2.2018.) Rektorova nagrada (Zagreb, 6.7.2018.)
Projekti	Sudjelovala u case study projektu Sveučilišta Lomonosov (Moskva, Rusija, 26.10. - 5.11.2018.) Glumila u glazbenom spotu grupe Mahkey (Zagreb, 23.10.2017.) Asistent producentu Rejhanu Okanoviću i vizažistica na snimanju glazbenog spota (Zagreb, 22. - 26.12.2017.)
Članstva	Hrvatska studentska asocijacija, tim Međunarodna suradnja