

Obrazovanje

- **Obrazovanje, bilo formalno ili neformalno ima veliku ulogu u prožimanju i delenju kulture**

- **Internacionalne organizacije proučavaju nivo obrazovanja date zemlje – Japan i Južna Koreja imaju veoma kvalitetan inženjerski kadar**

- **Angažovanje lokalnog stanovništva**

- **Ukoliko su u pitanju proizvodi za inostrano tržište proučiti ciljnu grupu tj. njihov nivo obrazovanja**

Maniri i običaji

- **Promene u manirima i običajima moraju biti pažljivo praćene, posebno u slučajevima kada je mala kulturna razlika među ljudima**

- **Poznavanje manira i običaja je posebno značajno za pregovaranje, jer pogrešna interpretacija može dovesti do “totalno” pogrešnog zaključka**

- **Univerzalno poštovanje je neophodno u interkulturalnim pregovorima, za efikasno pregovaranje u inostranstvu sva pravila komuniciranja moraju biti proučena korektno**

- **Amerikanci često interpretiraju neaktivnost i tišinu kao loš znak, a sa druge strane Japanci na taj način žele da postignu što bolju nagodbu**

- **Na Srednjem Istoku i najmanji pregovori mogu trajati danima jer oni recimo žele razgovarati o nekim drugim stvarima**

- **Agresivni stil Ruskih pregovarača i njihova promena zahteva u poslednjem minutu, može uzrokovati neuspeh pregovora**

Šta je najčešći uzrok neuspelih pregovora?

- **Nedovoljno razumevanje da postoje različiti načini razmišljanja**

- **Nedovoljno poznavanje i poštovanje zemlje sa kojom se posluje – istorije, kulture, vlade i imidža o strancima**

- **Nedovoljno poznavanje procesa donošenja odluka kao i međuljudskih odnosa – Japan, Amerika, Kina - primeri**

- **Nedovoljna procena neophodnog vremena za pregovaranje - Japan**

Šta jos poznavati za uspešno pregovaranje?

- **Za uspešnu pripremu pregovaranja neophodno je poznavati oblast poklanjanja**
 - **Pokloni su važan deo menadžerskih odnosa**
 - **Voditi računa kako poklon dati, u kojoj ambalaži, recimo u Kini poklon se daje sa dve ruke...**

Kina

Indija

Japan

Meksiko

Saudijska Arabija

Kineska Nova Godina (januar ili februar)

Hindu Diwali festival (oktobar ili novembar)

Oseibo (januar)

Božić/Nova Godina

Id al Fitr (decembar ili januar)

Skromni poklon kao kafa, knjige, kravate, olovke

Slatkiši, lešnici i voće; svećnjaci

Skoč, brendi

Stolni satovi, fine olovke – naliv pera,

Fini compass koji određuje pravac vernika, kašmir

Satovi, bilo šta iz Tajvana

Kožni predmeti i imiginacija zmije

Pokloni koji dolaze u setu od 4 ili 9

Prazne korpe

nešto od svijnjske kože

Različite kulturne vrednost

- **Vrednosti su osnovna ubeđenja koja ljudi imaju, a vezana su za pitanja šta je pravično/nepravično; važno/nevažno; dobro/loše....**
- **Uče se u okviru date kulture i pomoću njih se usmerava njegovo ponašanje**
- **Rezultat je različita menadžerska praksa**

Američke vrednosti i moguće alternative

Američke kulturne vrednosti

Alternativne vrednosti

Primeri menadžerskih funkcija koje su pod uticajem kulturnih vrednosti

Pojedinci mogu da utiču na budućnost (kad se hoće sve se može)

Život ide unapred određenim tokom, a delovanje čoveka zavisi od Božje volje

Planiranje i raspored

Treba puno da se radi da bi se ostvarili ciljevi (protestantska etika)

Naporan rad nije jedini uslov za uspeh. Čudo, sreća i vreme su takođe neophodni

Motivacija i sistem nagrađivanja

Uprava treba da je časna (ljudi treba da urade ono što kažu da će uraditi)

Uprava treba da je super senzibilna za rešavanje konflikata

Pregovaranje i nagodba

Osnovna obaveza zaposlenog je prema organizaciji

Zaposleni imaju osnovnu obavezu prema svojoj porodici i prijateljima

Lojalnost, posvećnost i motivacija

Podaci trebaju da su ažurirani

Tačni podaci nisu visoko vrednovani

čuvanje

Informacije u kompaniji trebaju biti dostupne svima onima kojima su neophodne unutar organizacije

Prihvatljivo je uskraćivanje informacija u cilju osvajanja ili zadržavanja moći

Organizacija, komunikacija i menadžment stil

Svaka osoba očekuje da može slobodno izraziti svoje mišljenje pa iako je u suprotnosti sa drugim kolegama

Razmimoilaziti se sa osobom koja ima utoritet i moć, i nuditi mišljenje koje nije podržano idejom nadređenog

Komunikacije, organizacioni odnosi

Promene su u skladu sa unapređenim i dinamičnim okruženjem

- **Razni eksperimenti preduzeti – pokazati različita merila vrednosti**
 - **Ispitano preko 2000 menadžera iz 5 zemalja:**
 - **Australija (281)**
 - **Indija (485)**
 - **Japana (301)**
 - **Južne Koreje (161)**
 - **SAD (833)**
 - **Upitnik sadržao pitanja koja su se odnosila na: poslovne ciljeve, lične ciljeve, odnos prema čoveku i ljudima, kao i na ideje o opštim temama.**
 - **Uključeni su i ideološki i filozofski koncepti da bi se došlo do glavnih sistema vrednosti ispitanika.**
- **Rezultat istraživanja**

SAD – visoko cenili postizanje ciljeva na taktičan način i pažnja prema bližnjima

JAPAN – poštovanje nadređenih, predanost kompaniji, oprezno korišćenje agresivnosti i kontrole

KOREJA – lična snaga i agresivnost

INDIJA – ostvarivanje ciljeva na neagresivan način

AUSTRALIJA – briga prema bližnjima

VREDNOSNI SISTEMI RAZLIČITI KOD RAZLIČITIH NACIJA, TREBA IH POŠTOVATI I RAZUMETI

Pored različitosti postoje i sličnosti među kulturama

- **Slične vrednosti koje se odnose na uspešnost – istraživanje sprovedeno kod menadžera SAD, Australije, Japana, Indije:**
 - ü **Slični stavovi vezani za poslovni uspeh, slični razlozi za donošenje odluka o izboru i naimenovanju**
 - ü **Ustaljen odnos između visine uspeha koji menadžeri ostvare i njihovih ličnih vrednosti**
- **Osnova svake kulture sastoji se od stavova ugrađenih na osnovu pitanja: “Šta bi trebalo?” i “Šta se mora” u životu?**
- **Stavovi i vrednosti se “usađuju” rano – nisu ni svesni njihovog uticaja**
- **Uočava se pri susretu sa drugačijim sistemom vrednosti, pri čemu se preispituju sopstvene vrednosti, ili odbacuju tuđe kao “čudne”**
- **Kulturni uticaj prožima naš način mišljenja i ponašanja**
- **Poznavanje, svesnost ovog uticaja omogućava bolju analizu situacije i efikasnije ponašanje menadžera**

Identifikovano je nekoliko pitanja sa kojim su se sva društva suočila kao i načine njihovog rešavanja:

- **Odnos ljudi prema prirodi**
- **Vremenska orijentacija**
- **Prostorna orijentacija**
- **Verovanja o osnovnoj ljudskoj prirodi**
- **Međuljudski odnosi**
- **Orijentacija aktivnosti**

Naglasiti da : Opšte prihvaćeni način rešavanja datog problema ne znači da su svi pripadnici jedne kulture istomišljenici, već da je dominantna varijacija vrednost većine pripadnika jedne kulture – izbeći stereotipizaciju

Vrednost odnosa prema prirodi i primeri njihovog uticaja na menadžment

Pitanje: odnos prema prirodi

Odnosi prema prirodi

Podređenost prirodi

Harmonija sa prirodom

Vlast nad prirodom

Varijante odnosa prema prirodi i primeri njihovog uticaja na menadžment

Oblasti

Specifičan uticaj

Utvrđivanje ciljeva

Neodređeno, oklevajuće, nejasno

Uslovljeno, umereno

Specifično, pouzdano, nedvosmisleno, na visokom nivou

Budžetni sistem

Uzaludan, sa unapred određenim rezultatima

Promenljiv

Realan, relevantan, koristan

- **Primer za podređenost prirodi: iskustvo menadžera Severne Amerike sa menadžerima Zapadne Afrike**

- **Gradjevinski menadžer: odabrali lokaciju, dizajnira i konstruiše veliku fabriku za preradu ribe**

- **Klasifikovao lokaciju prema sledećim faktorima: energetska raspoloživost, blizina transporta, prilaz ribolovačkih brodova iz Atlantskog okeana, blizina glavnih tržišta, raspoloživost smeštaja za zaposlene i ljudi za zapošljavanje.**

- **Saznao u razgovoru sa lokalnim stanovništvom za sveto mesto**

- **Skriveno delovanje kulture: podređenost podrazumeva da je život unapred određen, ljudi su prepušteni na milost i nemilost višim silama.**

- **“Ako Bog da” ili “inšallah” – ozbiljniji efekat**

Vremenska orijentacija

- **Kako ljudi generalno reaguju na nove događaje?**

- **Najveći uticaj na menadžment je u sferi planiranja, odlučivanja i sistema nagrađivanja.**

- **Primer : menadžeri severne Amerike – Japana (brazilske gradovi)**

Na Bahamima, usluge autobusa su vođene slično kao za mnoge taksističke sisteme. Svaki vozač poseduje svoj autobus i sakuplja putnike na poziv. Ne postoji postavljen raspored niti vremenski plan kada

će se autobus pojaviti na nekoj lokaciji. Sve zavisi od vozača.

Vozači autobusa na Bahamima su orijentisani ka sadašnjosti, kako se trenutno osećaju da treba da rade tog dana, uticaće na stvarni tok radnje. Ukoliko ogladne, vozač odlazi kući na ručak ne čekajući vreme ručka. Vozači ne vide potrebu da ponavljaju radnje prethodnog dana.

Ovakvo ponašanje je u suprotnosti sa ponašanjem vozača u Londonu, Parizu, Torontu i mnogim drugim urbanim centrima u zapadnom svetu. Vozači u ovim gradovima imaju isplaniran raspored koji prati na najbolji način njihove mogućnosti.

Ponašanje usmereno na sadašnjost ima prednost – fleksibilnost, dok ponašanje orijentisano na budućnost ili prošlost ima prednost – predvidljivost.

Varijante vremenske orijentacije i primeri njihovog uticaja na menadžment

PITANJE

VARIJANTE

Vremenska orijentacija

Prema prošlosti

Prema sadašnjosti

Prema budućnosti

OBLASTI

SPECIFIČAN UTICAJ

planiranje

Produženje ponašanja iz prošlosti

kratkoročno

dugoročno

odlučivanje

Već utvrđeno

Postizanje trenutnih efekata

Postizanje željenih efekata

Sistemi nagrađivanja

Istorijski određeni

Trenutno (aktuelno) ugovoreni

Uslovljeni izvođenjem

Menadžeri treba da nauče šta je “razumno” u drugim zemljama i da to prilagode svojim definicijama naročito kada te zemlje nastupaju kao domaćini

Prostorna orijentacija - kako se ljudi orijentišu prema prostoru koji ih okružuje, kako doživljava njegovu upotrebu, a naročito kako shvata smisao vlasništva nad prostorom

PITANJE

VARIJANTE

prostor

privatan

mešovit

javan

OBLICI

SPECIFIČAN UTICAJ

Šema komunikacija i uticaja

Tajanstvenost u odnosu jedan prema drugom

Selektivne, poluprivatne

Široke, otvorene

Raspored kancelarija

Akcenat na barijerama (zatvorena vrata, veliki stolovi, itd.)

Specijalizovani prostori (neformalan nameštaj uz "formalni sto")

Otvoren koncept