

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Karmen Moneta

**Medkulturna komunikacija v
mednarodnem podjetju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Karmen Moneta

Mentor: doc. dr. Mirt Komel

Somentor: asist. dr. Andrej Kohont

**Medkulturna komunikacija v
mednarodnem podjetju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

Medkulturna komunikacija v mednarodnem podjetju

V času globalizacije vidijo številna podjetja priložnost za uspeh v poslovanju čez mejo domače države. S širitvijo v mednarodne vode pošiljajo svoje delavce na delo v tujino, kjer pride do stika z drugimi kulturami. Uspešno premagovanje kulturnih ovir je postalo za podjetja pomembna konkurenčna prednost, za napotene delavce pa izjemnega pomena zaradi lažjega in hitrejšega prilagajanja na novo okolje. V diplomski nalogi se osredotočam na napotene delavce, njihovo medkulturno komunikacijo in medkulturno usposabljanje. Moj namen je, da v okviru diplomskega dela ugotovim, kakšno vlogo ima medkulturna komunikacija v gospodarskem okolju, na kakšen način se napoteni delavci soočajo z medkulturnim stikom in kakšne so strategije podjetja v zvezi s tem. Izvedla sem raziskavo v dveh mednarodnih podjetjih, ki svoje delavce napotujeta na delo v tujino. Podatke sem pridobila s pomočjo intervjuja v kadrovskih službah omenjenih podjetij ter z intervjujem dveh napotnih delavcev. Ugotovila sem, da čeprav naj bi bilo medkulturno usposabljanje bistveno za uspešno delovanje napotenega delavca, to ni nujno res. Pomembno vlogo odigrajo tudi osebne lastnosti napotnih delavcev in njihova želja, da se sam pripravi na delovanje v novem kulturnem okolju.

KLJUČNE BESEDE: medkulturna komunikacija, mednarodno podjetje, napoteni delavec, medkulturno usposabljanje.

Cross-cultural communication in an international company

In the time of globalization numerous companies see the opportunity for success in doing business beyond the border of their home country. With expanding into international sphere they send their employees to work abroad where it comes to the contact with other cultures. Successful overcoming of the cultural barriers has become an important competitive advantage for the companies and an exceptional meaning for expatriates because of the easier and faster adaptation to the new environment. In the thesis I focus on the expatriates, their cross-cultural communication and cross-cultural training. My intent within the context of the thesis is to establish what kind of role has the cross-cultural communication in the economic environment, in what manner do the expatriates confront with the cross-cultural contact and what are the strategies of the company in relation to this. I have conducted a research in two international companies which send their employees to work abroad. I have received information with the help of interviews with the human resources department of the mentioned companies and with the help of interviews with two expatriates. I have ascertained, that albeit the cross-cultural training should be essential for expatriate's successful functioning, this is not necessarily true. Personal characteristics of the expatriates also play a relevant role and their wish to prepare for themselves for the functioning in the new environment.

KEY WORDS: Cross-cultural communication, international company, expatriate, cross-cultural training.

KAZALO

1 UVOD	7
2 TEORETIČNI OKVIR	8
2.1 MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA	8
2.1.1 KLASIFIKACIJA KULTURNIH DIMENZIJ	10
2.1.1.1 HALLOVE KULTURNE DIMENZIJE	10
2.1.1.2 KULTURNE DIMENZIJE PO HOFSTEDU	10
2.1.2 OVIRE PRI KOMUNICIRANJU	12
2.1.3 USPEŠNO MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE	13
2.2 MEDNARODNO PODJETJE IN INTERNACIONALIZACIJA	14
2.2.1 MEDNARODNO PODJETJE	14
2.2.2 INTERNACIONALIZACIJA	16
2.3 NAPOTENI DELAVEC	17
2.3.1 KULTURNI ŠOK	18
2.4 MEDKULTURNO USPOSABLJANJE	21
2.4.1 METODE	22
2.4.2 OBLIKOVANJE MEDKULTURNEGA USPOSABLJANJA	25
3 EMPIRIČNI DEL	27
3.1 PREDSTAVITEV PODJETIJ X IN Y	27
3.1.1 PREDSTAVITEV PODJETJA X	27
3.1.2 PREDSTAVITEV PODJETJA Y	27
3.2 METODOLOGIJA	28
3.3 REZULTATI	29
3.3.1 NAPOTITEV DELAVCEV	29
3.3.1.1 NAPOTITEV DELAVCEV V PODJETJU X	29
3.3.1.2 NAPOTITEV DELAVCEV V PODJETJU Y	30
3.3.2 USPOSABLJANJE	31
3.3.3 MEDKULTURNO USPOSABLJANJE	32
3.3.4 ZNAČILNOSTI KULTUR IN KOMUNICIRANJA	33
3.3.4.1 SLOVENSKA KULTURA IN KOMUNICIRANJE	33
3.3.4.2 ČEŠKA KULTURA IN KOMUNICIRANJE	33
3.3.4.3 KITAJSKA KULTURA IN KOMUNICIRANJE	33
3.3.5 NAPOTENI DELAVEC	34

4 SKLEP	37
5 LITERATURA	39
PRILOGE	42
PRILOGA A: PRIMER VPRAŠALNIKA ZA KADROVSKO SLUŽBO V PODJETJU X	42
PRILOGA B: PRIMER VPRAŠALNIKA ZA KADROVSKE SLUŽBE V PODJETJU Y	44
PRILOGA C: PRIMER VPRAŠALNIKA ZA NAPOTENEGA DELAVCA V PODJETJU X	46

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Model medkulturnega komuniciranja	9
Slika 2.2: »U model« kulturnega šoka	19
Slika 2.3: »W model« kulturnega šoka	20
Slika 3.1: Zemljevid enot podjetja Y	28
Slika 3.2: Zemljevid držav napotenih delavcev iz podjetja X	29

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Metode medkulturnega usposabljanja	24
Tabela 3.1: Demografski podatki	34
Tabela 3.2: Splošno o napotitvi	35
Tabela 3.3: Medkulturna komunikacija	36

1 UVOD

V času globalizacije vidijo številna podjetja priložnost za uspeh v poslovanju čez mejo domače države. S širitvijo v mednarodne vode pošiljajo svoje delavce na delo v tujino, kjer pride do stika z drugimi kulturami. Prav razlike v kulturi lahko vodijo v napačno interpretacijo verbalnih in/ali neverbalnih znakov pri komunikaciji. Soočanje s kulturnimi razlikami in razumevanje le-teh predstavlja stalen izziv za mednarodno podjetje. Uspešno premagovanje kulturnih ovir je postalo za podjetja pomembna konkurenčna prednost, za napotene delavce pa izjemnega pomena zaradi lažjega in hitrejšega prilagajanja na novo okolje. V diplomski nalogi se osredotočam na napotene delavce, njihovo medkulturno komunikacijo in medkulturno usposabljanje. Hipoteza, ki sem si jo zastavila je, da medkulturna razdalja povečuje možnost medkulturnih trkov, hkrati pa jih medkulturno usposabljanje pred napotitvijo zmanjšuje. Iz tega sledi raziskovalno vprašanje: kakšno vlogo ima medkulturna komunikacija v gospodarskem okolju, na kakšen način se napoteni delavci soočajo z medkulturnim stikom in kakšne so strategije podjetja v zvezi s tem. V ta namen je diplomsko delo razdeljeno na štiri dele. Uvodnemu poglavju sledi poglavje o teoretičnem ozadju naloge, kjer s pomočjo sekundarne analize domače in tuje literature obravnavam medkulturno komunikacijo, mednarodno podjetje in internacionalizacijo, napotnega delavca in medkulturno usposabljanje. Sledi empirični del naloge, kjer s pomočjo študije primera obravnavam podjetji X in Y, ki delujeta v globalnem okolju. S pomočjo intervjujev, ki sem jih opravila v izbranih mednarodnih podjetjih bom primerjala napotitev delavcev, njihovo usposabljanje - zlasti medkulturno usposabljanje - in izkušnje napotnih delavcev s tujo kulturo. V zadnjem poglavju diplomske naloge pa sledijo zaključki, do katerih bom prišla z empiričnim delom v povezavi s podlago, ki jo bom predstavila s teoretičnim delom diplomske naloge. Slednje poglavje bo tudi potrdilo ali zavrnilo hipotezo, ki sem jo v okviru svojega raziskovalnega dela postavila, sklep pa bo, kot že omenjeno, podkrepjen z dejanskimi intervjuji ciljnih subjektov, ki so že izkusili vse prvine napotitve v tujo državo.

2 TEORETIČNI OKVIR

Teoretični okvir diplomske naloge je razdeljen na štiri podpoglavja, ki so poimenovana: medkulturna komunikacija, mednarodno podjetje in internacionalizacija, napoteni delavec ter medkulturno usposabljanje. Teoretična podlaga, pridobljena z analizo domače in tuje literature, bo služila kot ozadje empiričnemu delu.

2.1 MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA

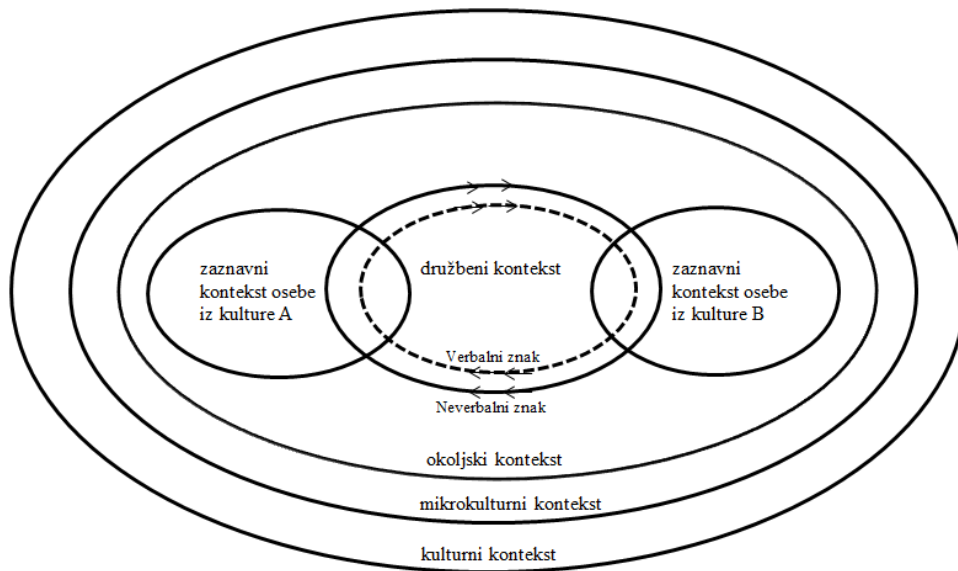
Komunikacija je dinamičen, dvosmerni proces. Thill in Bovee (2005, 11–12) sta komunikacijski proces razdelila na šest stopenj: sporočevalec ima idejo, ki jo hoče deliti. Idejo zakodira in jo v naslednjem koraku odda, kar se lahko zgodi na različne načine npr. preko telefona, pisma, elektronsko itd. ali osebno. Prejemnik dobi sporočilo in ga dekodira. Če proces poteka brez ovir sporočilo interpretira pravilno, na način kot ga je razumel sporočevalec. V zadnjem koraku prejemnik pošlje povratno informacijo in se tako iz prejemnika prelevi v oddajnika sporočila.

Ule (2009, 12) opredeli komuniciranje kot osrednjo, univerzalno, socialno dejavnost ljudi, (1) ker večino življenja namenimo komuniciranju s samim seboj ali z drugimi, (2) ker nam veliko pomeni, da uspešno komuniciramo in (3) ker skozi komunikacijo spoznamo kdo smo in to predstavimo tudi drugim. Bistvo komunikacije je oblikovanje medsebojnega razumevanja in vzpostavitve stikov. Pri tvorjenju medkulturnega komuniciranja se moramo zavedati kulturnih in družbenih razlik med sporočevalcem in prejemnikom, ki lahko vplivajo na to ali bo komunikacija uspešna ali ne.

Medkulturna komunikacija je izmenjava podatkov med vsaj dvema subjektoma, ki imata različno kulturno poreklo. Do izraza pridejo kulturne razlike, ki so tesno povezane z načinom življenja nekega naroda, njihovimi vrednotami in navadami. Neuliep (2006, 32) pravi, da gre za proces pošiljanja in sprejemanja tako verbalnih kot neverbalnih znakov znotraj zaznavne percepcije družbenega, okoljskega, mikrokulturnega oz. subkulturnega in kulturnega konteksta. Model je prikazan na Sliki 2.1. Kulturni kontekst predstavlja nakopičen vzorec vrednot, prepričanj in vedenj, ki ga nosi določena skupina ljudi s skupnim verbalnim in neverbalnim simbolnim sistemom. Mikrokulturni oz. subkulturni kontekst sestavlja določljiva skupina ljudi, ki si deli nabor vrednot, prepričanj in vedenj ter imajo skupno zgodovino in verbalni in neverbalni simbolni sistem, ki je podoben, vendar sistematično različen od večjega, pogosto prevladujočega, kulturnega okolja. Okoljski kontekst pomeni geografska in psihološka lokacija komunikacije z nekaj kulturnega konteksta. Zaznavni kontekst je

kognitivni proces, s katerim oseba zbira, shranjuje in pošlje povratno informacijo. Družbeni kontekst pa predstavljajo vloge, ki so prevzete znotraj kulture in so opredeljene z verbalnimi in neverbalnimi sporočili.

Slika 2.1: Model medkulturnega komuniciranja



Vir: Neuliep (2006, 25).

Komunikacija z ljudmi, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij, ima veliko prednosti. Neuliep (2006, 4) izpostavlja naslednje: zdrave in odprte skupnosti, povečanje mednarodnega, nacionalnega in lokalnega poslovanja ter zmanjšanje konfliktov in osebna rast. Enako predvidevata Martin in Nakayama (2010, 383), ki dodajata: pridobivanje znanja o svetu, rušenje stereotipov in pridobivanje novih spretnosti. Cilj medkulturnega komuniciranja je »prepoznavanje različnost in mnogoternost, dialog pa postane efektiven, ko spodbudi k spoštljivi izmenjavi idej in raziskovanju različnih miselnih procesov. Takšna interakcija krepi možnost širjenja in poglobljanja samorefleksije, kot proces pa medkulturni dialog spodbuja k identificiranju meja, ki vzpostavljajo posameznike in nato pozove, da te meje presežejo ali jih celo postavijo pod vprašaj« Mandelc (2008, 197).

Hkrati se je potrebno zavedati, da se ljudje med seboj razlikujemo, zato je potrebno biti pazljiv pri komunikaciji z drugimi.

2.1.1 KLASIFIKACIJA KULTURNIH DIMENZIJ

V preteklosti so se številni raziskovalci ukvarjali z različnimi klasifikacijami kulturnih dimenzij. Lewis (2010, 29) poda razloge zakaj je pomembno ločiti kulture: predvidevanje kulturnega vedenja, pojasnjevanje človeškega vedenja, preprečevanje nesporazumov in sporov, iskanje neke vrste enotnosti, poenotenje pravil in dojemanje urejenosti.

V nadaljevanju bom opisala dve različni klasifikaciji kulturnih dimenzij. Prvi je Hallov model nizko in visoko kontekstnih kultur, drugi pa je Hofstedov model, ki se najpogosteje uporablja za primerjavo med kulturami.

2.1.1.1 HALLOVE KULTURNE DIMENZIJE

Hall (1989) je pojasnil razlike v načinu komunikacije med različnimi kulturami tako, da jih je razdelil na dve dimenziji in sicer na kulture z nizkim kontekstom in kulture z visokim kontekstom.

V nizkokontekstnih kulturah se pri komuniciranju uporablja manj miselnih zvez in več neposrednih informacij. Le-te so izražene pogosteje skozi verbalne znake kot skozi neverbalno komunikacijo. Nemčija in ZDA sta primera držav, kjer prevladuje nizek kontekst in se jih povezuje s pojmom individualizma. Te kulture so bolj prilagodljive in fleksibilne kot na drugi strani kulture z visokim kontekstom, ki jih povezuje s kolektivizmom.

V visokokontekstnih kulturah je v ospredju neverbalna komunikacija in več miselnih zvez. Tu so pomembno sredstvo za pridobivanje informacij elementi vedenja in okolja. Japonska in Kitajska sta značilni državi v tej dimenziji.

2.1.1.2 KULTURNE DIMENZIJE PO HOFSTEDU

Geert Hofstede (2008) je razvil empirični model dimenzij nacionalne kulture, ki služi kot podlaga, kako je mogoče kulture med seboj primerjati. Večina avtorjev pri omenjanju kulturnih dimenzij po Hofstedu omenja pet dimenzij, saj je bila šesta dimenzija, poimenovana uživanje in omejevanje, dodani h kasnejšim raziskavam (Hofstede 2014).

Razlika v moči - Temeljno vprašanje je, kako družba obravnava neenakost med ljudmi, tj. kakšno stališče ima določena družba do te neenakosti. Za zahodno Evropo je značilna nizka vrednost razlike v moči, kar pomeni, da velja načelo enakopravnosti. To pa ne velja za Vzhodno Evropo, latinske, azijske in afriške države, kjer je velika razlika v moči. V tej razliki se kaže značilna hierarhična struktura, moč in odločanje sta skoncentrirana v majhni skupini ljudi. Pojavlja se tudi v delovnem okolju.

Individualizem in kolektivizem - Dimenzija, kjer se izraža nagnjenost posameznika k individualnemu ali skupinskemu delovanju. V družbah, kjer je posameznik pomemben (individualistične družbe), je zelo cenjena neodvisnost, v ospredju je ožja družina in pravica do zasebnosti. V družbah, kjer so interesi skupine bolj relevantni od interesov posameznika (kolektivistične družbe), pa v ospredju leži predvsem pripadnost skupini ter dajanje visokih prioritiet širši družini. Kaže se tudi visoka lojalnost podjetju, celo do te mere, da so odnosi v skupini pomembnejši od same naloge.

Moškost in ženskost - Stopnja vloge spolov v določeni družbi. V moških družbah prevladujejo tipično moške vrednote (tekmovanje, materialni uspeh, ambicije), v nasprotju z žensko družbo, kjer prevladujejo tipično ženske vrednote (dobri odnosi, sodelovanje, splošna kakovost življenja).

Izogibanje negotovosti - Stopnja do katere se ljudje v določeni družbi počutijo negotove v povezavi s prihodnostjo. Ko je govora o družbah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti, pomeni, da se posamezniki bolje počutijo v opravljanju vsakodnevnih, rutinskih opravil in si prizadevajo za stabilnost. Nasprotno so posamezniki v družbah z nizko stopnjo izogibanja negotovosti bolj odprti za spremembe ter radi posežejo po izzivih in tveganjih.

Dolgoročnost in kratkoročnost - Stopnja do katere so posamezniki pripravljeni žrtvovati svoje kratkoročne koristi v korist dolgoročnih. V nekaterih družbah se ljudje osredotočajo na sedanost in ne negovanju vrednot, saj jih zanimata dobiček in varčevanje. Za razliko od njih pa posamezniki v dolgoročno naravnanih družbah iščejo dolgoročnost svojega bivanja in delovanja na vseh ravneh življenja družbe. Za njih je značilna predvsem vztrajnost pri doseganju rezultatov.

Uživanje in omejevanje - Stopnja do katere družba dovoljuje posameznikom svobodno zadovoljevanje potreb in želja, ki so povezane s hedonističnim obnašanjem (uživanjem). Omejevanje tega je značilno predvsem za družbe, ki imajo stroga družbena pravila. Eden od znakov razlikovanja med družbami v tej dimenziji so materialne dobrine, saj v omejevalnih družbah pomenijo statusni simbol, medtem ko v družbah, ki dovoljujejo dimenzijo uživanja, to ne predstavlja motivacijskega dejavnika.

Razlikovanje med kulturami in različnimi komunikacijski vzorci lahko usodno vplivajo na (ne)uspešnost medkulturnega komuniciranja. To se vidi tudi skozi ovire, ki se lahko pojavijo v medkulturnem komuniciranju.

2.1.2 OVIRE PRI KOMUNICIRANJU

Pri medkulturni interakciji moramo poznati kulturno ozadje osebe s katero komuniciramo, saj je od tega odvisen način komuniciranja. Nerazumevanje in neupoštevanje kulturnih razlik ter razlik v vedenju in navadah lahko vodi do ovir pri medkulturnem komuniciranju. Pet področij ovir pri komuniciranju po Barni (v Hofstede in drugi 2006, 31–33):

1. Razlike v jeziku. Najbolj očitna razlika v komunikaciji med dvema kulturama je jezik. »Jezik je pravzaprav ogledalo kulture vsakega naroda, zato je pomemben del poznavanja tuje kulture tudi znanje tujih jezikov. Brez znanja tujih jezikov ni mogoče uspešno komuniciranje s tujimi trgi« (Šenk Ileršič 2013, 144). Potrebno je opomniti še na prevajalni vidik jezika, saj moramo poleg besed in slovnice razumeti tudi kulturo tujega jezika. Koraki za uspešno komuniciranje so naslednji: naučimo se jezika, poiščemo nekoga, ki tekoče govori jezik, prosimo, da nam ga razloži in vsakič ob nerazumevanju izrečenega prosimo za pojasnilo.
2. Področje neverbalne komunikacije. Poleg jezika pa ima tudi neverbalni jezik v različnih kulturah različen pomen. Med neverbalne znake štejemo kontakt z očmi, dotik, mimiko, kretnje, prostorsko razdaljo itd. Neverbalne znake sogovornikov si razlagamo na podlagi svoje lastne kulture, v kateri smo se naučili kakšno vedenje je ob komuniciranju pravilno in kakšno nezaželeno.
3. Stereotipi. Vidimo le tisto kar želimo videti in posledično zavrnamo razlage, ki niso skladne z našo predstavo. »Stereotipi so prepričanja, ki jih ustvarimo o posamezniku ali skupini in izvirajo iz naše socialne kategorizacije« (Kavčič 2000, 52–53). »Za premagovanje te ovire se je potrebno poglobljeno seznaniti z lastnimi predsodki in stereotipi o kulturi, s katero se srečujemo. O tej kulturi moramo pridobiti dodatno znanje ter si njihovo vedenje razlagati s stališča njihove kulture in svoje stereotipe prilagoditi novi izkušnji« (Hofstede in drugi 2006, 32–33).
4. Vrednotenje na podlagi lastne kulture. Ostale kulture vrednotimo kot dobre ali slabe glede na lastno kulturo. Običajno je kultura iz katere izhajamo najboljša in edina pravilna, zato z zviška gledamo na druge. To lahko privede do etnocentrizma. Kavčič (2000, 52) pravi da se etnocentrizem v komunikaciji izraža v treh stopnjah:
 - nezanimanje za pripadnike druge kulture, oseba kulturnih razlik ne opazi in je nanje neobčutljiva,
 - izogibanje ali omejevanje stikov s pripadniki drugih kultur in
 - sovražna čustva do drugih.

5. Stres. Kot pri vseh neznanih izkušnjah, tudi ob komuniciranju z neznano osebo in s stikom z nepoznano kulturo, naletimo na občutek stresa. Slednjega lahko oseba oblaži tako, da sprejme negotovosti medkulturnih situacij, poskuša zmanjšati medkulturne ovire ter je prizanesljiva do sebe in do drugih.

Te ovire bomo uspešno prestali in obšli le, če se bomo naučili uspešno komunicirati. Za uspešno medkulturno komuniciranje obstaja več različnih pristopov, ki se razlikujejo med seboj po posameznih elementih in so predstavljeni v naslednjem podpoglavju.

2.1.3 USPEŠNO MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE

Poznavanje jezika, vrednot, običajev, vere, političnega ozadja in socialnega sistema znotraj tuje države je pomembna prednost pri tvorjenju medkulturnega komuniciranja. Neuliep (2006, 459) pravi, da če želiš biti uspešen v medkulturnem komuniciranju moraš imeti predznanje o svojem sogovorniku in njegovi kulturi. Pomembno je, da si motiviran za komuniciranje z ljudmi, ki se razlikujejo od tebe in moraš imeti izoblikovane učinkovite verbalne in neverbalne spretnosti za kodiranje in dekodiranje sporočil. Thill in Bovee (2005, 60–62) sta na drugi strani izpostavila naslednje napotke:

1. Predvidevajte razlike, dokler se ne pokažejo podobnosti. Ne predvidevajte, da smo si vsi enaki.
2. Komunicirajte odgovorno.
3. Komuniciranje naj poteka brez vnaprejšnjega obsojanja, potrebno je sprejeti razlike.
4. Pokažite spoštovanje, ki se v različnih kulturah kaže na različne načine.
5. Uporablajte empatijo. Preden pošljete sporočilo, se postavite v kožo prejemnika. Predstavlajte si njegov vidik in občutke.
6. Dopusčajte dvoumnosti in bodite tolerantni.
7. Poglejte pod površje. Ne smete biti obremenjeni z nepomembnimi stvarmi, kot sta videz in obleka.
8. Bodite potrpežljivi in vztrajni. Ne vdajte se prehitro.
9. Prepoznajte značilnosti lastne kulture.
10. Bodite fleksibilni. Bodite pripravljeni spremeniti svoje navade in vedenje, ko komunicirate z nekom iz druge kulture.
11. Najdite skupne točke in lastnosti.
12. Pošljite jasno sporočilo. Naj bodo tako verbalni kot neverbalni znaki jasni in dosledni.
13. Komunicirajte z vsako osebo kot s posameznikom in ne kot s stereotipno podobo.
14. Naučite se, v kateri kulturi je pri komuniciranju zaželen neposrednost in v kateri ne.

15. Svojo interpretacijo si razlagajte kot delovno hipotezo. Ko mislite, da razumete tujo kulturo, skrbno ocenite povratno informacijo s strani sogovorca, da se prepričate, če potrjuje vašo hipotezo.

Ob upoštevanju napotkov bomo lahko presegli kulturne razlike in s predstavniki drugih kultur uspešno komunicirali. Vežjak (2010, 21) pravi, da medkulturni stiki predstavljajo svežo perspektivo v razvoju posameznika in presegajo obstoječe okvirje. Videti jih moramo kot fazo, v kateri posameznik zmore preseči svojo lastno kulturo in ponotranjiti poglede, ki jih je sprejel iz drugačne kulture, kar predstavlja tudi kritiko in distanciranje do lastnih kulturnih vzorcev. Potrebno je poznati lastno kulturo in njene značilnosti, šele tedaj bomo lahko razumeli in sprejeli kulturno različne narode in z njimi uspešno komunicirali. Zavedati se je treba, da tega znanja ne bomo osvojili čez noč. Potrebno je veliko vaje in potrpljenja, da se bomo naučili kulturne občutljivosti, skrbnega kodiranja in dekodiranja verbalnih in neverbalnih znakov z ljudmi iz drugega kulturnega okolja.

Poznavanje medkulturnih razlik in uspešno komuniciranje znotraj različnih kultur ne pomeni le prednosti za posameznike. Konkurenčna prednost za podjetja, ki delujejo v mednarodnem okolju postaja vse večja. V globalnem svetu lahko preživijo le z uspešno interakcijo z ljudmi, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij. Obstajajo določene prednosti delovanja mednarodnih podjetij v globalnem okolju ter kako se določeni, ključni vidiki delovanja takega podjetja kažejo skozi proces internacionalizacije.

2.2 MEDNARODNO PODJETJE IN INTERNACIONALIZACIJA

2.2.1 MEDNARODNO PODJETJE

Mednarodno podjetje je tip poslovne organizacije, ki ima več enot. Center ima običajno v svoji domači državi, ostale poslovne enote pa se nahajajo v državah gostiteljicah. Poslovanje poteka izven meja nacionalne države, pri tem pa je izpostavljen mednarodnemu tveganju, kamor spada tudi poznavanje kulturnih razlik. Organizacije se želijo obnašati v skladu s kulturo države gostiteljice, zato je bistveno, da se dobro pripravijo na kulturni ravni. Ključnega pomena za globalno poslovanje je učinkovito delovanje preko kulturnih meja in uravnavanje organizacijskega delovanja z odzivnostjo na lokalne zahteve.

Mednarodno poslovanje v čedalje bolj povezanem svetu je nujno, saj ekonomska izolacija v času globalizacije ni mogoča oz. ne omogoča uspešnega poslovanja.

Mednarodna podjetja so postala pomembni igralci v svetovni ekonomiji in delovanje v globalnem okolju prinaša številne prednosti, ki jih predstavita Harzing in Ruysseveldt (v Kohont 2011, 122):

- *povečanje ustvarjalnega potenciala in posledično inovativnosti,*
- *večja občutljivost pri delu s tujimi strankami,*
- *sposobnost pridobivanja najboljših ljudi oz. manjša odvisnost od lokalnega trga delovne sile,*
- *sposobnost globalnega pogleda na poslovanje,*
- *možnost ustvarjanja »superkulture«, ki jo zaznamujejo najboljši elementi vseh zastopanih kultur ter*
- *večja prilagodljivost podjetja, ki se je sposobno prilagajati različnim okoljem in spremembam v njih.*

Ključni vidik pa ni samo v prednostih delovanja v globalnem okolju, ampak tudi v različnih stopnjah delovanja podjetja glede na geografski obseg poslovanja. Tako ločimo različne faze delovanja podjetij v globalnem svetu:

1. Domača faza: podjetje je etnocentrično usmerjeno, glavni konkurenti so na domačem trgu. Značilnosti domačega trga so pomembne, saj podjetje še ne deluje izven meja nacionalne države. Ponudba je prilagojena le domačim kupcem.
1. Mednarodna faza: podjetje je še vedno v večini etnocentrično usmerjeno, a se že kaže delna policentrična usmerjenost. Pričnejo se izkoriščati priložnosti na tujih trgih, čeprav je pretežna usmerjenost še vedno na domačem trgu.
2. Večnacionalna faza: podjetje je policentrično in regiocentrično usmerjeno. Upoštevajo se razlike med posameznimi trgi, katerim se prilagaja izdelek in tržne usmeritve.
3. Globalna faza: podjetje je geocentrično usmerjeno, zato pride do oblikovanja globalne strategije in tekmovanje z globalnimi konkurenti. Upošteva se zadovoljevanje potreb odjemalcev na globalnih trgih (Dubrovski 2013, 60).

Poleg omenjenih faz delovanja podjetja pa obstaja tudi več načinov udeležbe podjetja v mednarodnem poslovanju, ki pa se, podobno kot faze, delijo na geografski obseg poslovanja. Tavčar in Dermol (v Dubrovski 2013, 60), ločita štiri vrste podjetij:

- Mednarodna podjetja – uvozniki in izvozniki brez tujih naložb, s proizvodnjo le v lastni državi;
- Transnacionalna podjetja – investirajo v mnogih državah in imajo globalne centre vodenja, vendar hkrati del odločitev razporejajo po lokalnih centrih;

- Večnacionalna podjetja – naložbe imajo le v nekaterih državah in so bolj odzivna na lokalne značilnosti kot globalna podjetja;
- Globalna podjetja – imajo naložbe v številnih državah po svetu in zgolj en močan center vodenja, ki je običajno v domači državi.

V stopnjevanju in širjenju svoje dejavnosti se podjetja prej ali slej srečajo s pojmom internacionalizacija, ki ga največkrat povezujemo z ekonomijo in gospodarstvom.

2.2.2 INTERNACIONALIZACIJA

Internacionalizacija se nanaša na vse oblike ekonomskega sodelovanja v mednarodni izmenjavi izdelkov, storitev, tehnologije, informacij in znanja ter mednarodni pretok kapitala in zaposlenih (Dubrovski 2013, 59). Je ključni element za razvoj in povečanje konkurenčnosti v globalnem svetu. »Spremembe v gospodarstvu, zaostrena konkurenca, nasičenost domačega trga, potreba po širitvi, novih izzivih in zagotavljanju rasti so samo nekateri izmed razlogov, zaradi katerih morajo podjetja intenzivno razmišljati o možnosti delovanja tudi zunaj meja Slovenije« (Poslovni bazar 2008). Internacionalizacija je način prilagajanja podjetij novemu svetovnemu poslovnemu okolju (Jaklič in Svetličič 2005, 6). Takšno podjetje se iz etnocentričnega delovanja premika v globalno podjetje.

Poslovanje na globalnem trgu pa s seboj prinaša številne prepreke. Ovire, s katerimi se mednarodna podjetja srečujejo v procesu internacionalizacije, delimo na notranje in zunanje. Šenk Ileršič (2013, 80–81) kot notranje ovire izpostavi: nezadostno znanje, pomanjkanje finančnih sredstev, nemotiviranost za izvoz, pomanjkanje mednarodnih izkušenj, neznanje tujih jezikov, pomanjkanje informacij, nekonkurenčni izdelki, nezadostne proizvodne zmogljivosti itd. Na drugi strani pa med zunanje ovire šteje: finančno tveganje, plačilni riziko, poslovno tveganje, nerazvitost distribucijskih kanalov na trgu, nezmožnost pridobivanja poslovnih partnerjev na tujih trgih, nespodbudna gospodarska politika države in pomanjkanje vladnih spodbud, carinske in trgovinske ovire itd.

Za podjetja, ki vstopajo na tuje trge je zelo pomembno, da pri tem upoštevajo kulturo države s katero sodelujejo. Neupoštevanje kulturnih razlik ima lahko negativne posledice za vzpostavitev stikov in poslov. Upoštevanje kulturnih razlik ne pomeni samo poznavanje novih poslovnih trgov ali razvoj novih izdelkov, ampak tudi upravljanje s kulturno najrazličnejšimi pripadniki. Sem spadajo med drugim tudi napotitev svojega delavca v tujo kulturo oz. državo gostiteljico, kar prinese s seboj določene elemente tveganja, priprav, usposabljanja in drugih vidikov poznavanja kulturnih razlik.

2.3 NAPOTENI DELAVEC

Mednarodna podjetja za uspešno konkurenčno delovanje v globalnem okolju pošiljajo domače delavce na delo v tujino v svoje podružnice. Te delavce z eno besedo poimenujemo napoteni delavci. »Napoteni delavec je delavec, ki je običajno zaposlen v eni državi in je začasno napoten v drugo državo, v kateri dela za svoje podjetje« (Skorupan v Jecič 2010b, 7). Glavni razlog za sprejetje dela v tujini se med posamezniki razlikuje. Moore (2011, 189) pravi, da so običajno ključni naslednji motivacijski faktorji: karierno napredovanje, finančna spodbuda in interes za potovanje.

Napoteni delavci so pomembni za uspeh podjetij, ki delujejo na mednarodnem trgu, saj so pogosto odgovorni za naloge kot so: odpiranje novih mednarodnih trgov, delovanje s politično bolj občutljivimi posli in usposabljanje delavcev v gostujoči državi (Caligiuri in drugi 2010, 143). Organizacije svoje delavce pošiljajo na delo v tujino zaradi različnih razlogov. Trije najpogostejši razlogi za napotitev so: (1) podpora organizacijskega razvoja, ki se nanaša na usklajevanje in nadzor mednarodnih operacij, (2) zapolnitev delovnih mest, kjer ni mogoče uporabiti delavcev iz gostujoče države zaradi pomanjkanja vodstvenih in tehničnih sposobnosti ter (3) podpora visoko usposobljenega osebja, da pridobi mednarodne izkušnje (prav tam).

Vsak uspešno napoten delavec se vrne z izboljšanimi spretnostmi, ki jih je imel že pred napotitvijo, hkrati pa je med napotitvijo pridobil nove veščine in znanja, ki lahko predstavljajo veliko prednost. Martin in Nakayama (2010, 332) odgovarjata na vprašanje kaj točno napoteni delavci doprinesejo k organizaciji ob njihovi vrnitvi:

- možnost neprecenljivega znanja o določeni regiji, državi ali trgu, kjer deluje organizacija,
- drugačen, lahko tudi edinstven pogled na reševanje težav,
- večja prilagodljivost pri obravnavanju drugih ljudi, večja odprtost za nove ideje in preizkušanje novih stvari,
- višja toleranca za različne ideje, vedenja in mnenja ter posledično večja sposobnost za delo s kulturno ali etnično raznoliko delovno silo,
- večja sposobnost delati kompromise, so bolj skromni in manj togi,
- boljše razumevanje domače kulture, zato lahko objektivno opazujejo, kako kultura vpliva na sprejemanje odločitev in organizacijsko vedenje,
- večja samozavest, saj so uspeli v zahtevnejšem okolju.

Številni napoteni delavci so iz napotitve in dela v tujini naredili kariero, Jecič (2010b, 11) jih poimenuje globalni nomadi. To so zaposleni, ki po zaključku dela v eni državi začnejo z delom v drugi tuji državi. To se zgodi le, če je napoteni delavec pri svojem delu uspešen in se čim hitreje prilagodi na delo v novem okolju. Družinska situacija je eden glavnih razlogov za neuspešno napotitev in posledično predčasno vrnitvijo. Ostali razlogi so še: sprejet nov položaj v podjetju, vprašanje varnosti, pomisleki glede kariere in izzivi kulturnega prilagajanja (Dowling in drugi 2008, 116). Pogosto ko govorimo o kulturnem prilagajanju, naletimo na pojem kulturni šok.

2.3.1 KULTURNI ŠOK

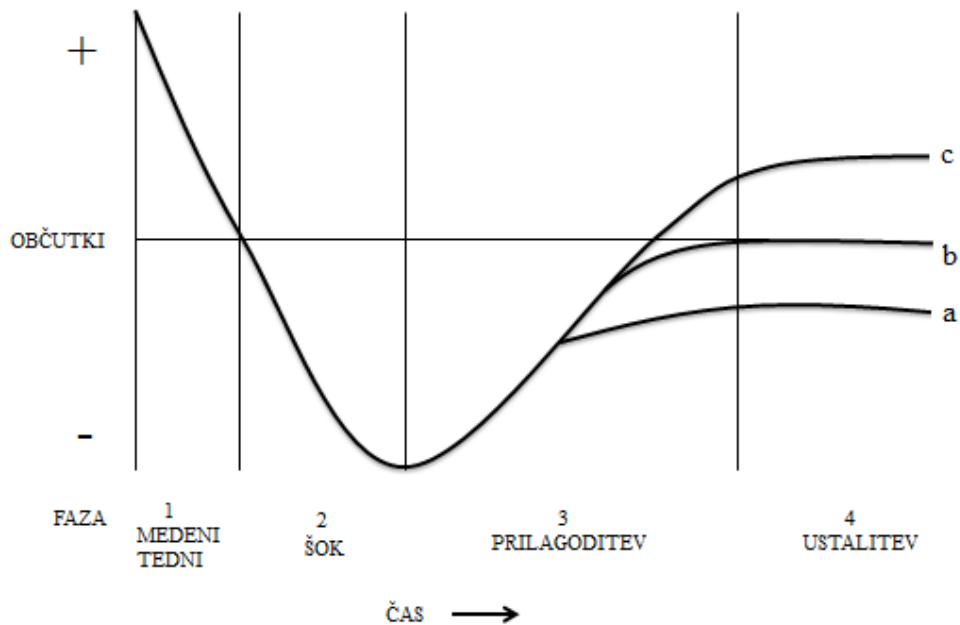
Ko posameznik pride v stik z novo kulturo se sooči z drugačnimi vrednotami, vedenjskimi vzorci in različno verbalno ter neverbalno komunikacijo. To lahko povzroči zmedenost, nerazumevanje, tesnobo in stres. Ta pojav imenujemo kulturni šok. Je večplastna izkušnja, ki izhaja iz stresa, ko vstopimo v novo kulturo.

Čeprav se posamezniki pri stiku z drugo kulturo različno odzovemo in sprejmemo spremembe, lahko kljub temu potegnemo vzporednice pri doživljanju kulturnega šoka. Sestavljen je lahko iz več manjših incidentov, običajno pa je povezan z neprijetnimi učinki, kot so:

- Občutek napetosti in frustracije. Raven energije se zdi nizka in sprejemanje odločitev je počasnejše kot običajno.
- Občutek odtujenosti. Občutek domotožja ter nasprotje med domačo in drugo kulturo. Pomanjkanje želje po učenju ali uporabi njihovega jezika ter druženju z domačini.
- Želja po samoti. Zatekanje k samotnim dejavnostim, kamor štejemo tudi pitje alkohola.
- Depresija (Mead 2007, 408).

Proces kulturnega šoka ima običajno štiri stopnje, ki jih različni avtorji drugače poimenujejo. Hofstede (2008, 425–426) je stopnje kulturnega šoka prikazal s pomočjo t.i. »U modela« (Glej Sliko 2.2).

Slika 2.2: »U model« kulturnega šoka



Vir: Hofstede (2008, 426).

Kot rečeno, gre napoteni delavec skozi štiri stopnje, ki so poimenovane medeni tedni, šok, prilagoditev in uskladitev. V nadaljevanju sledi opis posameznih faz.

1. stopnja – medeni tedni: napoteni delavec čuti turistično zanimanje in navdušenje. Zanj je vse novo in nepoznano. V tej fazi je stres, povezan s kulturnimi razlikami, izražen skozi smeh in zabavo. To lahko traja od enega tedna do nekaj mesecev.
2. stopnja – šok oz. frustracija: to se zgodi, ko subjekt ugotovi, da nekatere težave ne morejo biti rešene zlahka ter ne zna ločiti resnih problemov od banalnih. Tu se pojavijo zmedenost, stres, depresija in paranoja. Stopnja šoka variira od posameznika do posameznika, odvisna pa je od naslednjih faktorjev: kontrolni dejavnik, medosebni dejavnik, biološki dejavnik, intrapersonalni dejavnik, prostorski/časovni dejavnik, geopolitični dejavnik, stopnja podobnosti med lastno in drugo kulturo, stopnja in kvaliteta pridobljenih informacij o novem okolju in odnosu ter politiki gostujoče kulture (Neuliep 2006, 431).
3. stopnja – akulturacija oziroma prilagoditev: napoteni delavec se nauči premagovati večje težave in posledično lažje deluje v novi kulturi.
4. stopnja - ustalitev: to se lahko kaže v treh smereh. Prva možnost (4a) je, da se napoteni delavec v tuji kulturi še vedno počuti kot neznanec in ima zato v primerjavi z domačo kulturo bolj negativne občutke; druga možnost (4b) je bikulturacija, ko se napoteni delavec v novi

kulturi počuti tako dobro kot v domači kulturi in posledično v obeh enako dobro deluje in tretja možnost (4c) je, ko so občutki v novi kulturi boljši kot v domači.

Nekaj ljudi pa občuti tudi več kot en proces kulturnega šoka. To se zgodi, ko nepričakovan dogodek vpliva na novo krizo samozavesti, tako je lahko drugi krog kulturnega šoka še bolj ekstremen. Prav tako lahko vrnitev v prej domačo kulturo po dolgem časovnem obdobju sproži nov proces kulturnega šoka, saj je tedaj za napotnega delavca vse tuje, kar mu je bilo pred tem domače. Ponovno vživljanje v domačo kulturo zna biti prav tako naporno kot začetno vživljanje v nepoznano, tujo kulturo. To imenujemo povratni kulturni šok, ki je prikazan s pomočjo t.i. »W modela« kulturnega šoka. Glej Sliko 2.3.

Slika 2.3: »W model« kulturnega šoka



Vir: Neuliep (2006, 433).

Da bi se izognili najhujšim posledicam kulturnega šoka morajo napoteni delavci:

- Pričakovati kulturni šok, saj je naravni odziv na novosti.
- Razumeti, zakaj se kulturni šok pojavi in se naučiti simptomov.
- Razširiti svojo paleto poslovnih družbenih pogodb zunaj svoje domače kulture v lokalno kulturo.
- Učiti se o novi kulturi.
- Ugotoviti katere metode komunikacije in vedenja so primerne.
- Preveriti svoje prve vtise o teh pravilih (Mead 2007, 409). Neuliep (2006, 434–435) dodaja, da je potrebna temeljita priprava na življenje v novem okolju. Sem spada zbiranje informacij o javnih prevozih, šolah, restavracijah itd. Opozarja tudi na pomen učenja osnov verbalnega in neverbalnega komuniciranja, kar bo pomagalo pri tkanju novih socialnih stikov.

Prehod iz ene kulture v drugo ni vedno najlažji. Pomoč, ki jo podjetja nudijo svojim napotnim delavcem je omejena in določena stopnja kulturnega šoka je neizogibna.

2.4 MEDKULTURNO USPOSABLJANJE

V mednarodnih podjetjih, ki pošiljajo svoje delavce na napotitve v tujino, je postala dobra priprava teh delavcev in njihovih družinskih članov na delo in življenje v novem kulturnem okolju pomembna kadrovska dejavnost. Poleg klasičnega usposabljanja so vključili še kulturni vidik in tako izobraževanje imenujemo medkulturno usposabljanje. »Medkulturno usposabljanje označuje kakršnokoli obliko usposabljanja, ki v tujino napotnim sodelavcem omogoča pridobivanje znanja in kompetenc za uspešno življenje in delo v tujini ter doseganje zadovoljstva v življenju v nepoznani tuji kulturi« (Kohont 2011, 146). V raziskavi, ki je bila izvedena leta 2009 in je vključevala 23 slovenskih podjetij, je kar 83,3 % anketiranih podjetij napotnega delavca seznanilo s kulturo gostujoče države. Večina priporoča, da se delavec nauči lokalnega jezika, obišče trg, prouči literaturo in se seznanji z izkušnjami delavcev, ki so tja že napoteni (Jecič 2010a).

Mead (2007, 400) pravi, da je medkulturno usposabljanje usmerjeno v učenje naslednjega:

- a) O drugi kulturi. Usposabljanje poučuje katere vrednote so pomembne znotraj druge kulture; kako se kultura odraža v pomembnih zgodovinskih, političnih in ekonomskih podatkih; kako so kulturne vrednote izražene v obnašanju.
- b) Kako učinkovito živeti in delati v drugi kulturi. Uči kako prepoznati vpliv kulture na družbena razmerja; stile vodenja, strukturo in sisteme; strateško načrtovanje in management; tehnološke inovacije, izvršitev, prenos in poslovno okolje.
- c) Kako uporabiti te nauke za primerno vedenje.

Čeprav se programi med seboj razlikujejo, naj bi vsi zasledovali iste cilje. Cilji mednarodnega usposabljanja po Neuliepu (2006, 451) so:

- pomagati ljudem pri premagovanju kulturnih ovir, ki bi lahko motile njihovo uživanje v medkulturnih izkušnjah,
- učiti ljudi, kako začeti in razvijati odnose z ljudmi iz drugih kultur,
- pomagati ljudem, da opravijo v delo usmerjene dolžnosti v medkulturnih nalogah,
- pomagati ljudem skozi učenje, da opravijo s tem, kako se spopasti s stresom, ki pogosto spremlja medkulturno komunikacijo.

Učinkovito medkulturno usposabljanje pomaga napotnemu delavcu in njegovi družini, da se hitreje prilagodijo življenju v novi kulturi. Prilagoditev celotne družine je ključna za uspeh,

zato je pomembno, da so tudi ostali družinski člani pripravljene sprejeti življenje v tuji družbi. Tudi oni so podvrženi spremembi okolja, kulturnim spremembam in posledično kulturnemu šoku. Imajo velik vpliv na prilagoditev napotnega delavca, uspešno poslovno delovanje in tudi predčasno vrnitev, če njihova prilagoditev ni bila uspešna in z novim življenjem niso zadovoljni. Zato mnogo mednarodnih podjetij nudi medkulturno usposabljanje za celotno družino. Iskanje službe partnerju, primerne šole za otroke, denarna nadomestila ali finančna pomoč pri obiskih družine, če družina ne gre z njim v drugo državo, so samo nekatere izmed vrst pomoči, ki jih mednarodna podjetja lahko ponudijo. Partner in otroci se tako hitreje vključijo v novo okolje, razumejo in sprejmejo novo kulturo, uspešno komunicirajo in spoznajo nov krog ljudi itd. S tem se izboljša ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem.

2.4.1 METODE

Podjetja pri usposabljanju napotnih delavcev uporabljajo raznolike metode, ki se med seboj razlikujejo glede na potrebe tako delavca, kot podjetja. Najpogostejše metode, ki se jih poslužujejo podjetja so: (Caligiuri in Tarique 2006, 310–311; Rost-Roth 2007, 494; Dowling in drugi 2008, 139–146; Kohont 2011, 148–150).

Področne študije – sem spadajo osnovne informacije o državi, kulturi, trgu, valuti, javnem prevozu, delovnih navadah in praksah itd., torej vse splošne informacije, ki bodo napotenemu delavcu v pomoč pri vsakodnevem življenju in delu. To je najbolj splošna metoda usposabljanja, zato se običajno uporablja v kombinaciji z drugimi metodami.

Kulturni asimilator – pripravljane napotnih delavcev na vrsto različnih situacij, s katerimi se bodo srečali ob stiku z drugo kulturo in so ključnega pomena za uspešno interakcijo.

Treningi občutljivosti – gre za krepitev čustvene prožnosti napotnih delavcev, kar jim omogoča lažjo in hitrejšo prilagoditev na neznane načine vedenja in vrednote.

Ocenjevalni centri – primernost kandidata za delo v tujini se preverja individualno ali skupinsko, na različne načine.

Jezikovni tečaj – tekoče komuniciranje v drugem jeziku. Angleščina je še vedno najbolj uporabljen jezik v poslovnem svetu, zato je pomembno, da napoteni delavec tekoče piše in govori v angleščini. Hkrati pa se delavcem, napotnim v neangleško govoreče države priporoča, da poznajo vsaj osnove jezika napotene države, saj jim bo to koristilo pri vsakodnevni interakcijah.

Predhodni obisk države – pred dokončno odločitvijo o napotitvi ima napoteni delavec priložnost, da obiše drugo državo in razišče ali je pripravljen na napotitev. S tem se v

prihodnosti zmanjša možnost predčasne prekinitve napotitve, saj delavec v realnosti izkusi vsakodnevno življenje, delo in stres v drugi kulturi.

Analize primerov – učenje različnih situacij skozi preučevanje primerov.

Igranje vlog – učenje skozi igranje vlog v katerih se bodo lahko napoteni delavci znašli v prostem času ali v delovnem okolju.

Mentorstvo – napoteni delavec dobi mentorja, ki je običajno delavec, ki se je že vrnil iz napotitve v tujini in ima številne osebne izkušnje. Zaradi problema dvojne kariere, kjer oba partnerja želita opravljati delo, so številna podjetja vključila še mentorstvo za partnerja. To traja pred, med in po napotitvi. Harvey in Wiese (2001, 219–224) sta razdelila dejavnosti mentorstva po določenih fazah:

1. **Pred napotitvijo** - *dejavnosti za napotnega delavca*: Vzpostaviti vez s posredovanjem informacij, vzpostaviti mehanizem za komunikacijo, definirati vlogo mentorja, razpravljati o vrnitvi v domovino. *Dejavnosti za partnerja*: Identificirati karierno usmeritev, oceniti možnosti kariernega dopusta, pregled realističnih možnosti selitve, vzpostaviti neuradne komunikacijske vezi.
2. **Med napotitvijo** - *za napotnega delavca*: Vpeljati napotnega delavca v novo kulturo ter v novo organizacijo. *Za partnerja*: Olajšati ponovno vzpostavitev gospodinjstva, pomagati pri ponovni vzpostavitvi kariere ali alternativnih aktivnosti.
3. **Po napotitvi** - *za napotnega*: Olajšati iskanje novega položaja v organizaciji, priskrbeti posodobitve v organizacijskih spremembah, priskrbeti posodobitve v spremembah v delu, spodbujati udeležbo v mentorskem programu. *Za partnerja*: Pomagati pri ponovni vzpostavitvi kariere, svetovati o ponovni vzpostavitvi gospodinjstva, spodbujati udeležbo v mentorskem programu.

Bolten (v Rost-Roth 2007, 495) je metode medkulturnega usposabljanja razdelil na štiri koncepte: splošno kulturno informacijsko usposabljanje, specifično kulturno informacijsko usposabljanje, splošno kulturno interakcijsko usposabljanje in specifično kulturno interakcijsko usposabljanje. Njihove prednosti in slabosti so predstavljene v spodnji Tabeli 2.1. Smiselno je najprej pridobiti splošne informacije in nato bolj specifične, ki se prilagodijo državi napotitve. Program medkulturnega usposabljanja je običajno sestavljen iz različnih metod.

Tabela 2.1.: Metode medkulturnega usposabljanja

KONCEPT	Splošno kulturno informacijsko usposabljanje	Specifično kulturno informacijsko usposabljanje	Splošno kulturno interakcijsko usposabljanje	Specifično kulturno interakcijsko usposabljanje
METODE	<ul style="list-style-type: none"> - splošni kulturni asimilator - seminarji o teoriji medkulturnega komuniciranja, antropologiji kulture in primerjalni kulturni psihologiji - video treningi - usposabljanje na podlagi analize razprave - študije primera 	<ul style="list-style-type: none"> - specifični kulturni asimilator - jezikovni tečaji - specifični seminarji o zgodovini, vsakodnevni zgodovini in spreminjanju vrednot znotraj kulturnega prostora - študije primera 	<ul style="list-style-type: none"> - medkulturne delavnice (večkulturne skupine) - simulacije, igranje vlog - samoocenjevalni vprašalnik 	<ul style="list-style-type: none"> - delavnica komuniciranja med dvema kulturama - specifično kulturna simulacija - igranje vlog - trening občutljivosti
PREDNOSTI	kognitivno učenje izboljšuje razumevanje procesa medkulturnega komuniciranja	temeljito razumevanje specifične kulture je možno dokler pristop ni le opisne narave, ampak tudi pojasnjevalne	mešane skupine lahko neposredno izkusijo medkulturnost	pristna izkušnja le, če usposabljanje poteka le med dvema kulturama
SLABOSTI	precej akademski pristop	z opisnim pristopom ali zgodovinskim pristopom, ki temelji na dejstvih, sledi redukcija/zmanjšanje na kaj se sme in kaj ne; s tem se tudi tvega stopnjevanje stereotipov	udeleženci simulacij pogosto ne jemljejo resno	kulturno specifično znanje se ne prenaša kot pravilo

Vir: Bolten (v Rost-Roth 2007, 495).

2.4.2 OBLIKOVANJE MEDKULTURNEGA USPOSABLJANJA

Sestavine programov se razlikujejo glede na državo napotitve, trajanje, namen napotitve in tudi glede na kandidata. Zato je pomembno, da že v samem postopku izbire napotnega delavca izberemo primerne kandidata, ki je pripravljen na delo v tujini. Izbrani kandidat mora biti fleksibilen, motiviran, čustveno stabilen in odprt za delovanje v novi kulturi.

Tarique in Caligiuri (v Kohont 2011, 146–148) predlagata, da se oblikovanja programa medkulturnega usposabljanja lotimo po petih korakih:

1. *Določitev vrste napotitve v tujino, za katero je potrebno medkulturno usposabljanje.*
2. *Analiza potreb po medkulturnem usposabljanju.*
3. *Spremljanje učinkov in uspešnosti programa medkulturnega usposabljanja.*
4. *Razvoj in izvedba programa medkulturnega usposabljanja.*
5. *Ugotavljanje učinkov medkulturnega usposabljanja.*

Medkulturno usposabljanje se mora izvajati pred napotitvijo, med samo napotitvijo in po vrnitvi v domačo državo. Tako bo imel napoteni delavec vseskozi podporo domače enote. Trajanje je odvisno tudi od dolžine napotitve delavca. Woodall (2011, 176) pravi, da naj bi se usposabljanje pričelo med tremi do pet tednov pred odhodom na napotitev in naj bi se končalo med osem do dvanajst tednov po prihodu. Običajno se organizacije odločijo za usposabljanje pred napotitvijo, ki traja od tri do šest mesecev.

Woodall (prav tam, 175) med drugim predstavi tudi prednosti medkulturnega usposabljanja, saj le-to lahko prepreči: stroške, ki so povezani s predčasno vrnitvijo, zamude pri zagonu mednarodnega projekta, nizko produktivnost, slab odnos z ljudmi v gostujoči državi, uničen sloves podjetja in izgubljene priložnosti. Prav tako vpliva na razvoj spretnosti, ki vplivajo na kasnejše uspehe v tujini, olajša prilagoditev napotnega delavca na življenje in delo v prej nepoznani državi in izboljša delovne dosežke v večkulturnem okolju.

Kljub številnim prednostim, ki jih prinaša tovrstno usposabljanje, tako za napotnega delavca kot za podjetje, pa se še vedno najdejo številna podjetja, ki se jim to ne zdi potrebno. Razlog za takšno odločitev običajno najdemo v finančno dragem usposabljanju, ki je lahko upravičeno le, če pospešuje pozitivne rezultate ali preprečuje negativne rezultate.

Prihodnost zniževanja stroškov raziskovalci medkulturnega usposabljanja vidijo v novi tehnologiji. S tem izgovor, da je usposabljanje (pre)drago, ni več tako trden, saj se na internetu pojavljajo vse bolj učinkoviti programi medkulturnega usposabljanja, ki so prilagojeni glede na posameznika in napotenemu delavcu omogočajo, da se izobražuje in izpopolnjuje kjerkoli in kadarkoli. E-medkulturno usposabljanje nudi usposabljanje preko

interneta v različnih oblikah, kot so videi, teksti, zvočni posnetki itd. V primerjavi s tradicionalnimi oblikami ima tako usposabljanje kar nekaj prednosti. Kot pravita Caligiuri in Tarigue (2004, 298) podjetjem omogoča zmanjšanje stroškov povezanih z dostavo vsebine usposabljanja, delavcu omogoča, da individualizira in sam upravlja svoje učne izkušnje in usposabljanje je lažje upravljati. E-medkulturno usposabljanje se zelo hitro razvija in zagotavlja stroškovno učinkovito alternativo tradicionalnim procesom načrtovanja in izvajanja medkulturnega usposabljanja.

Poleg finančnega vidika pa Mead (2007, 402–403) navaja še druge razloge proti medkulturnemu usposabljanju, ki so:

- Usposabljanje je nepotrebno, saj je napoteni delavec že strokovnjak. Predpostavlja se, da dobri domači dosežki jamčijo za delo v tujini. Nekaj argumentov za ta vidik leži v visoko centraliziranem podjetju, kjer se vsa politika oblikuje na sedežu ter so lokalni uradi polni napotени delavcev; vendar je argumentov zelo malo za decentralizirano, transnacionalno podjetje, zlasti, če je napoteni delavec edini v predstavljanju podjetja.
- Čas je nezadosten. Urnik napotene delavca pred začetkom dela na svoji poziciji ne daje priložnosti za usposabljanje. Daljši kot je čas med določitvijo na delovno mesto in njegovim prevzetjem le-tega, večje so priložnosti za učinkovito usposabljanje. Ko se usposabljanje vrši, je običajno omejeno na nekaj dni dela, in je lahko prekratko, da upraviči investicijo.
- Vsebina ne more biti identificirana natančno. Usposabljanje je pogosto napačno uporabljeno, ko je načrtovano s strani osebja na sedežu, ki nima neposredne izkušnje z državo, kjer se bo delovno mesto vršilo. Tisti, ki so odgovorni, pogosto podcenjujejo pomembnost učenja jezika, in ne izkoristijo svetovalcev, ki so sposobni svetovati o potrebah jezika v državi, kjer bo napoteni delavec delal.
- Dolžina napotitve je prekratka. Usposabljanje naj bi se investiralo le v dolgoročno napotene delavce. Pogajalec, od katerega se pričakuje, da bo porabil dva tedna komuniciranja z lokalnimi managerji, ima lahko veliko večje potrebe po medkulturnih sposobnostih kot tehnični strokovnjak, ki dela le z drugimi napotenimi delavci na sedežu za eno leto.
- Učinkovitost medkulturnih programov usposabljanja je sporna. Ti dvomi lahko odražajo izkušnje s slabo načrtovanimi in izvedenimi programi v preteklosti.

3 EMPIRIČNI DEL

Namen raziskave je bil primerjati dve podjetji, ki delujeta v mednarodnem okolju in svoje zaposlene pošiljata na delo v tujino. Pri iskanju primernih podjetij sem naletela na težavo, saj so se podjetja izkazala kot zelo zaprta glede podajanja informacij zunanjim interesentom, kljub temu, da nisem spraševala po informacijsko delikatnih zadevah. Drugi razlog je bil, da so zaposleni na kadrovskem področju preobremenjeni in zato sodelovanje zavračajo.

Pri sodelovanju v raziskavi sta tako sodelovali dve podjetji. Prvo podjetje je slovensko podjetje, ki je v Sloveniji eno najbolj uspešnih na področju napotitve delavcev v tujino. Primerjala sem ga s francosko multinacionalko, ki je na slovenskem trgu prisotna dvanajst let. Zaradi želje po anonimnosti sta omenjeni podjetji v diplomski nalogi imenovani kot podjetje X in podjetje Y.

3.1 PREDSTAVITEV PODJETIJ X IN Y

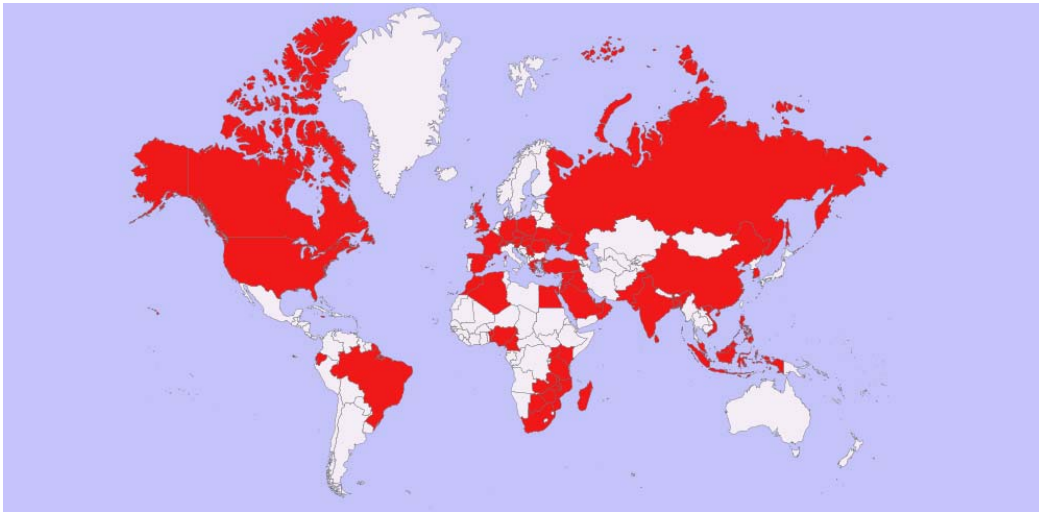
3.1.1 PREDSTAVITEV PODJETJA X

Podjetje X je mednarodna korporacija z več kot šest desetletij dolgo zgodovino, ki deluje v industriji trajnih dobrin. Z njihovimi izdelki so prisotni na številnih trgih na vseh celinah. V hčerinskih proizvodnih in prodajnih podjetjih v tujini dela tudi skoraj polovico vseh njihovih zaposlenih. S petindevetdeset odstotnim deležem izvoza v prihodkih od prodaje so najbolj mednarodno usmerjeno slovensko podjetje (Podjetje X 2014).

3.1.2 PREDSTAVITEV PODJETJA Y

Podjetje Y je največji proizvajalec cementa na svetu in zaposluje več kot 60.000 ljudi. Sedež družbe je v Franciji in ima svoje enote v štiriinšestdesetih državah. To prikazuje Slika 3.1, kjer so z rdečo označene države, kjer ima podjetje svoje enote in sedež. Od leta 2002 imajo svojo podružnico tudi v Sloveniji, ko so odkupili in prevzeli slovensko podjetje. Razvoj svojih podjetij usmerjajo na hitro rastoče trge, predvsem v Aziji in na Bližnjem vzhodu. »Strategija podjetja je okrepiti položaj vodilnega proizvajalca gradbenih materialov na svetu z vidika tržnega deleža, inovacij, ugleda pri strankah, geografske prisotnosti, pomemben del strategije pa zavzema tudi trajnostni razvoj« (Podjetje Y 2014).

Slika 3.1: Zemljevid enot podjetja Y



Vir: Podjetje Y (2014).

3.2 METODOLOGIJA

V podjetju X in podjetju Y sem najprej izvedla intervjuje s kadrovsko službo. V podjetju X je na moj vprašalnik odgovorila svetovalka izvršne direktorice področja kadri in izobraževanje, v podjetju Y pa sem s strani kadrovske službe pridobila tri intervjuje. Ker je podjetje francoska družba, ki ima enote po celem svetu, sem intervjuje izvedla preko spleta v kadrovske službi v Sloveniji, Avstriji in na Poljskem. S pomočjo odgovorov so v rezultatih podane ugotovitve o napotitvi delavcev, usposabljanju in medkulturnem usposabljanju. Primeri vprašanj intervjuja so priloženi v prilogi (Priloga A in Priloga B). Zaradi spoštovanja želje podjetij po anonimnosti, transkripti niso priloženi.

Za ugotovitev, kako se napoteni delavci soočajo z medkulturnim stikom sem morala izvesti intervju z napotenimi delavci. Cilj je bil pridobiti vsaj dva delavca, kjer bi bil eden napoten v državo znotraj EU in enega, ki je napoten v geografsko bolj oddaljeno državo. To so mi odobrili v podjetju X. Intervju sem izvedla preko spleta z napotenima delavcema, ki sta oz. sta bila napotena na delo na Češko in Kitajsko. Za lažje oblikovanje intervjujev in interpretacijo rezultatov, sem s pomočjo analize literature opisala slovensko, češko in kitajsko kulturo ter značilno komunikacijo. Zavedam se stereotipne predstave o omenjenih kulturah, a menim, da bo kljub temu mogoče opaziti določene razlike in podobnosti. Rezultati pridobljeni z intervjujem dveh napotenih delavcev so razdeljeni na tri sklope: demografska vprašanja, splošno o napotitvi in sklop o komunikaciji. Vprašalnik je podan v Prilogi C.

3.3 REZULTATI

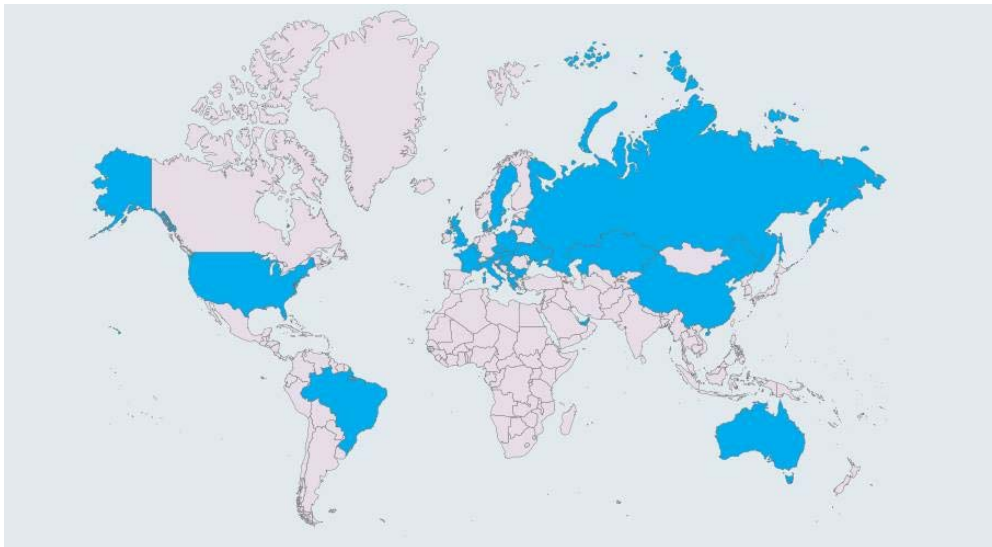
3.3.1 NAPOTITEV DELAVCEV

3.3.1.1 NAPOTITEV DELAVCEV V PODJETJU X

Prvo predstavništvo v tujini je podjetje X odprlo leta 1972 in od tega leta dalje tudi napotujejo delavce. Trenutno imajo napotени enainštirideset delavcev. Nekateri izmed njih so se v času napotitve odločili, da se zaposlijo v državi, kjer opravljajo delo in s tem napotitev iz Slovenije prekinili. Lokalno je tako zaposlenih petnajst delavcev.

Napoteni so v naslednje države: Albanija, Avstralija, Avstrija, Belgija, Bolgarija, Brazilija, Češka republika, Danska, Francija, Grčija, Hrvaška, Italija, Kazahstan, Kitajska, Latvija, Madžarska, Poljska, Rusija, Slovaška, Srbija, Švedska, Ukrajina, Velika Britanija, Združeni arabski emirati in ZDA. To prikazuje Slika 3.2, kjer so z modro označene države, kamor so napoteni delavci.

Slika 3.2: Zemljevid držav napotениh delavcev iz podjetja X



Vir: Podjetje X (2014).

Ob primerjavi prvih napotitev z današnjimi, ugotovimo, da na začetku niso sistematično usposabljali in spremljali sodelavcev ob napotitvah v tujino. V tistem obdobju so napoteni zadeve urejali sami, v primerjavi z današnjim časom, ko imajo razdelano napotitveno politiko in sodelavcem pri napotitvi nudijo vso potrebno podporo. Zaradi širjenja zunanjetrgovinske mreže so ustanovili družbo s sedežem na Dunaju, ki upravlja in koordinira vse prodajne enote v tujini. Delavci odhajajo v tujino zaradi pridobivanja dodatnih izkušenj in referenc.

Nekaterim izmed njih predstavlja napotitev izziv zaradi napredovanja, drugim pa motiv predstavlja kulturno okolje. Napoteni sodelavci so namreč večinoma komercialisti in pri tem je za njih pomembno, da spoznajo kulturno okolje ter navade ljudi, ker jim to pri prodaji proizvodov iz podjetja X vsekakor pomaga. V večini primerov sodelavci odhajajo v tujino sami, brez družine. V kolikor izrazijo željo, da jih pri napotitvi spremlja družina, podjetje uredi za družino bivanje v tujini, posreduje informacije glede šolanja ter varstva otrok. Pomoč nudijo tudi pri zaposlitvi partnerja. Za komunikacijo med napotenim delavcem in domačim podjetjem je dobro poskrbljeno. Delavci imajo redne prodajne konference, kjer se srečajo s sodelavci iz matične družbe in vodstvom podjetja X. Vzpostavljena je intranetna povezava, kjer napoteni delavci pridobijo dnevne informacije o dogajanjih v matični družbi. Kadrovska služba jih informira o vseh zakonskih spremembah, ki so pomembne za njih in jim hkrati nudi vso strokovno pomoč pri vzpostavljanju zavarovanj, davkov itd.

Najpogosteje se pojavljajo težave, ko za napotene delavce uredijo izvzetje iz socialnih prispevkov, ker v večini primerov želijo delavci ostati zaposleni v Sloveniji. Izvzetje je namreč zakonsko možno največ za dobo petih let, potem pa se mora sodelavec zaposliti lokalno v državi, kjer opravlja delo ali pa se vrniti v matično družbo. Zaradi obojestranskega interesa, da ostane sodelavec v tujini, ne želi pa se tam zaposliti (problem odmere pokojnine ter zdravstvenega zavarovanja), nastopijo težave pri urejanju statusa.

3.3.1.2 NAPOTITEV DELAVCEV V PODJETJU Y

Napoteni delavci so prisotni v vseh podružnicah. Če pogledamo kadrovske področje v izbranih, zgoraj omenjenih treh podružnicah, je mogoče opaziti, da sta v Sloveniji v dvanajstih letih odšla na napotitev v tujino le dva delavca, eden na Poljsko, drugi pa dve leti v Srbijo in nato dve leti na Madžarsko. Na Poljskem so v več kot desetih letih napotili približno štirideset ljudi, ki so ali pa so bili napoteni v Avstrijo, Francijo, Južno Afriko, Kanado, Malezijo, Nigerijo, Rusijo, Slovenijo, Srbijo, Ukrajino in ZDA. Koliko in kam so odšli napoteni delavci iz podružnice v Avstriji nisem pridobila podatka, ker pa je kadrovska direktorica v Avstriji sama napotena delavka, ki prihaja iz Srbije, mi je zaupala podatke za slednjo. Delavci so bili iz Srbije napoteni v Alžirijo, Avstrijo, Francijo, Nemčijo, Rusijo, Slovenijo, Ukrajino in ZDA.

Napotujejo strokovnjake, višje vodstvo in mlade ljudi za hitrejši razvoj (na nekaterih inženirskih položajih). Pogosto je, da ne napotijo delavce na nižje položaje, saj so ti položaji predvsem zaradi dobrega poznavanja lokalnega jezika in interesnih skupin zasedeni s strani lokalnih delavcev. Napotitve ločijo glede na: dolžino napotitve, strokovnost napotenega

delavca in glede na zahtevnost držav napotitve. Ob primerjavi prvih napotitev z današnjimi ugotovimo, da so se spremenila pričakovanja napotnih delavcev, zaradi vse več dualnih karier je mobilnost zdaj bolj omejena in delavci si ne želijo napotitve v bolj »težavne« države zaradi nižjega standarda življenja, slabše zdravstvene oskrbe in možnosti vojne (Bližnji vzhod, Rusija, Ukrajina). Glavni razlog za napotitev je karierno napredovanje. Druge prednosti so še: spoznavanje nove kulture, ljudi in organizacij; učenje od drugih, deljenje svojega znanja, okrepiti svoje sposobnosti in postati bolj odprt; priložnost, pustiti svoj pečat v drugi organizaciji in ji pomagati rasti; učiti se o življenju in prenašati nova znanja iz poslovnega okolja v zasebno življenje, npr. lažje reševanje težav; spoznavanje novih prijateljev, kar predstavlja izjemno priložnost. Napoteni delavec se sam odloči ali ga bo družina spremljala pri napotitvi. V primeru, da gre skupaj z družino, je medkulturno usposabljanje in jezikovno usposabljanje zaželeno tudi za družino. Podjetje X krije stroške šolanja v mednarodni šoli za vse šoloobvezne otroke.

Formalnih predpisov glede komunikacije domače enote z napotnim delavcem ni in je prilagojeno glede na želje in potrebe posameznika. Običajno je, da domača enota spremlja razvoj svojega napotnega delavca skozi neposredno komunikacijo z njim, komunikacijo z gostujočo enoto, obiskovanje napotnega delavca na novem delovnem mestu in z vabljenjem napotnega delavca na pomembne dogodke v domači enoti. Glavna težava je prilagoditev - prvih tri do šest mesecev v novi državi ni lahko (razumevanje države in kulture, ustaliti samega sebe in družino, šole, jezik, novi ljudje...). Drugi pomembni faktor uspeha je dejstvo, koliko je gostujoča enota željna spodbujati napotnega delavca (spremljanje, dajati povratne informacije, sodelovanje z domačo enoto), kar naredi napotnega delavca bolj ali manj uspešnega. Pogoste težave so še: partner ne dobi dela, otroci imajo probleme v šoli in primerno delovno mesto ob vrnitvi domov.

3.3.2 USPOSABLJANJE

V podjetju X za vsakega kandidata pripravijo program uvajanja v delo, ki je sestavljen iz individualnega usposabljanja pod vodstvom mentorja v podjetju X in praktičnega usposabljanja v enoti v tujini, kamor je posameznik napoten. Z usposabljanjem želijo pripraviti potencialne kandidate za delo v tujini, za uspešno opravljanje funkcije in poslovanje v tujem okolju, poznavanje procesov v povezavi z matičnim podjetjem ter prenos praks iz matičnega podjetja. Sestavljeno je iz: splošnega dela, ki je predvideno za vse kandidate in individualnega programa, ki se izvaja v letu ali dveh pred napotitvijo v tujino. Kot že omenjeno, usposabljanje se najprej izvaja v domači državi in ga imenujejo Praktikum I. Le-ta

poteka v oddelkih znotraj matične družbe po krožnem programu in pod mentorstvom vodje oddelka, pripravljen pa je za vsakega kandidata posebej. Naslednja stopnja je Praktikum II, kjer praktično usposabljanje poteka na eni izmed poslovnih enot v tujini pod mentorstvom direktorja. Kot je razvidno imajo dobro razvito mrežo usposabljanj z dolgoletnimi izkušnjami. V podjetju Y je za pripravo napotitve v tujino odgovoren kadrovski direktor. Koliko časa bo trajala priprava je odvisno od države v katero je napoten delavec in od same potrebe po napotitvi. Na splošno je vedno na voljo predhodni obisk države za napotene delavce in družino, pogodba mora biti pojasnjena v časovnem okviru dveh mesecev, določene priprave z medkulturnim usposabljanjem so lahko izvedene tudi v domači enoti in napoteni delavec lahko celo začne z jezikovnim usposabljanjem, s katerim bo nadaljeval v gostujoči enoti. Vse te dejavnosti so lahko izvedene vzporedno.

Koraki usposabljanja v podjetju Y, strnjeni kronološko, so sledeči:

1. razgovor z delavcem,
2. razgovor z njegovo družino,
3. pogovor delavca, ki se pripravlja na napotitev z delavci, ki so bili že prej napoteni ali pa so napoteni sedaj,
4. predhodni obisk države,
5. medkulturno usposabljanje,
6. jezikovno usposabljanje v domači državi in potem v gostujoči državi.

3.3.3 MEDKULTURNO USPOSABLJANJE

Medkulturnega usposabljanja v podjetju X posebej ne izvajajo. Na akademiji, ki jo izvajajo za napotene delavce in hkrati za delavce, ki so zaposleni v tujih enotah, se sodelavci med seboj družijo in se spoznavajo z različnimi kulturami. Udeleženci so namreč iz različnih držav sveta. Delavci iz tujine prihajajo v matično družbo na usposabljanje in spoznavanje okolja ter vrednot družbe. Temu pripisujejo velik poudarek zaradi večje pripadnosti in prenosa spoznanj v tujo družbo. Prav tako se usposabljanje ne razlikuje glede na geografsko oddaljenost držav in spoznavanju zgodovine, geografije ter političnih razmer v državi napotitve. Delavci se s temi področji v večini seznanijo sami in pred napotitvijo tudi vzpostavijo kontakte s sodelavci, zaposlenimi na predstavništvu, kamor so napoteni.

Na drugi strani pa je v podjetju Y medkulturno usposabljanje obvezno in zopet je kadrovski direktor tisti, ki ga pripravi za napotenega delavca. Izvedeno je s strani zunanje strokovne agencije. Je zelo uporabno in odlična priložnost za hitrejše učenje o novi kulturi in za izogibanje osnovnim nesporazumom in dodatnemu stresu. Medkulturno usposabljanje pokriva

tudi vse vidike komunikacije tako verbalne kot neverbalne. Pripravljeno je s strani strokovnih in izkušenih ljudi. Učenje geografije, zgodovine in političnih razmer v državi napotitve je delno zajeto v medkulturnem usposabljanju in delno naučeno skozi napotitev. To ni obvezno, vendar je za boljše razumevanje kulture zelo koristno poznati njihovo zgodovino in način razmišljanja. Za napotitev izven EU morajo biti priprave bolj podrobne in včasih je treba upoštevati varnost, pogoje bivanja, zdravstvene razmere itd. Pri napotitvah v države, ki so geografsko bolj oddaljene, se pojavljajo večje težave z družino. Večkrat si želijo predčasno vrniti domov, v primerih dvojnih karier – partner, ki bi rad nadaljeval z delom - je lahko to nemogoče ali vsaj oteženo v državi, ki ni članica EU.

3.3.4 ZNAČILNOSTI KULTUR IN KOMUNICIRANJA

3.3.4.1 SLOVENSKA KULTURA IN KOMUNICIRANJE

Slovenci nismo posebej zgovorni ljudje. Po dejanskem slogu komuniciranja spominjamo na zahodne Avstrijce, v svojem premišljenem načinu in tonu pa smo podobni Čehom. Le redko nepremišljeno hitimo v razpravo in neradi delamo prehitre zaključke. Mnogi nas imajo za flegmatične in mlačne sogovornike. Slovenska govorica telesa je najbolj zadržana na Balkanu in stisk rok je čvrst.

Vrednote: varčnost, delavnost, čistost, vljudnost, gostoljubnost, ljubezen do narave in hoje v hribe, točnost, resnicoljubnost, neposrednost, ponos na svoje dosežke, ljubezen do glasbe in med verniki prevladujejo katoličani (Lewis 2010, 303–305).

3.3.4.2 ČEŠKA KULTURA IN KOMUNICIRANJE

Čehi so mirni govorniki, ki komunicirajo na premišljen način in ton. Prenagljeno hitenje v razprave ni njihov stil in hitri zaključki so redki. Pogosto hitreje očarajo sogovornike s svojo flegmatičnostjo in mlačnostjo, kot pa samo s sproščenostjo. Njihov humor je suhoparen in črn.

Vrednote: individualizem, ljubezen do učenja, delovna etika, toleranca, ljubezen do glasbe in gledališča, morala, trajno prijateljstvo, smisel za humor, fleksibilnost, pragmatičnost, discipliniranost, racionalnost, pomanjkanje samozavesti (prav tam, 294–295).

3.3.4.3 KITAJSKA KULTURA IN KOMUNICIRANJE

Kitajci so vljudni in obzirni sogovorniki v azijskem stilu, vendar so bolj neposredni kot Japonci in nekateri drugi Vzhodni Azijci. Ne odstopajo od svojega vljudnega vedenja, pogosto pa sogovornike odkrito vprašajo o občutkih glede določenih pomembnih zadev. To

jim omogoča, da ne razvrednotijo ali nasprotujejo sogovornikovemu mnenju. Blago laskanje je primerno z obeh strani (prav tam, 492–493). Katz (2006, 155–156) dodaja, da poslovneži iz Kitajske običajno govorijo v tihem, nežnem tonu in pogosto so med komunikacijo prisotni trenutki tišine.

Vrednote: skromnost, strpnost, vljudnost, varčnost, potrpežljivost, iskrenost, zvestoba, spoštovanje starejših, tradicija, zanesljivost, prijaznost, zmernost (Lewis 2010, 486–487).

Iz opisanega lahko sklepamo, da je imel napoteni delavec na Češko manj težav s spoznavanjem nove kulture. Slovenska in češka kultura sta si bolj podobni kot slovenska in kitajska in tudi geografsko sta si bližje.

3.3.5 NAPOTENI DELAVEC

Oba respondenta sta pripadnika moške populacije, napoteni delavec A, star 46 let, ločen, ima dva otroka stara 20 in 23 let in je v podjetju X zaposlen 27 let. Napoteni delavec B pa je star 33 let, poročen (v času napotitve je bil neporočen), nima otrok in je v podjetju X zaposlen 8 let. Glej Tabelo 3.1.

Tabela 3.1: Demografski podatki

OSEBA	SPOL	STAROST	DRUŽINA	ŠT. LET ZAPOSLEN V PODJETJU X
A	moški	46	ločen, dva otroka	27
B	moški	33	poročen, nima otrok	8

Napoteni delavec A je že 10 let napoten na delo na Češko in napotitev še traja. Pravi, da smo si Slovenci in Čehi kulturno zelo podobni, zato ni doživel kulturnega šoka ob selitvi ter navajanju na življenje in delo v drugi kulturi. Pravi, da se je v novi državi počutil varno, domače. Kot težavo je navedel družinsko življenje, saj družina ni odšla na napotitev in tako je bil doma le za vikende, kar je prineslo težave v zakonu. Usposabljanja v podjetju X ni imel.

Napoteni delavec B je bil v obdobju med 2009 do 2012 napoten na Kitajsko. Usposabljanje je potekalo v času pred odhodom, za obdobje enega meseca. Dodatno je na Kitajskem med preizkusom preživel najprej štirinajst dni, nato pa še dodatnih petinštirideset dni. Pri primerjavi držav je izpostavil, da so Kitajci izredno togi v komunikaciji, ne poznajo humorja, ki je blizu nam, hkrati pa je tujcem skoraj vse dovoljeno. Kitajci so izredno nehigienični in se ne ozirajo na mnenje drugih. Poslovna praksa je, da več dosežeš z lepo besedo in pozitivnim pristopom, kot z jezo. Nujno je potrebno preveriti, če je bilo povedano prav razumljeno, saj se

lahko zgodi, da ti pritrdijo na zahtevano oz. povedano, potem pa se ne zgodi nič od dogovorjenega. Kulturnega šoka pravi, ni doživel, saj je v preteklosti veliko prepotoval in je navajen še na slabše razmere. Kljub vsemu je dejal, da mu je največjo težavo povzročala komunikacija izven pisarne, saj je na ulici angleščina neznanka. V primerih, ko je bilo potrebno nekomu, ki ni znal angleško, kaj zahtevnega razložiti, je uporabil telefon s katerim je poklical sodelavce, ki so znali kitajski jezik in so sogovorniku prevajali preko telefona. Podjetje X mu je pomagalo pri iskanju stanovanja ter pri reševanju pomembnih vprašanj s področja življenja na Kitajskem (urejanje vize, delovnega dovoljenja). Partnerica ni odšla z napotenim delavcem na napotitev in je občasno prihajala na obisk. Podatki so sistematično prikazani v Tabeli 3.2.

Tabela 3.2: Splošno o napotitvi

OSEBA	TRAJANJE NAPOTITVE	DRŽAVA NAPOTITVE	PRIMERJAVA DRŽAV	POTEK USPOSABLJANJA	KULTURNI ŠOK	TEŽAVE
A	10 let, še traja	Češka	kulturno podobni	brez	ne	družinsko življenje
B	3 leta (2009 – 2012)	Kitajska	veliko razlik, predvsem v komunikaciji	en mesec pred odhodom	ne	komunikacija

Oseba A se na delu v tujini sporazumeva v češkem jeziku, ki se ga je naučila na delovnem mestu. Ostalim delavcem je v državi napotitve nadrejena in komunikacija znotraj delovnega okolja poteka brez težav. Prav tako nima težav s komunikacijo v zasebnem življenju in jo opisuje kot pozitivno. Oseba B se je na napotitvi na Kitajskem sporazumevala v angleškem jeziku, ki se ga je naučila že pred nastopom službe v podjetju X. Kitajskega jezika se pred odhodom ni naučila in je tekom napotitve osvojila le par besed. V delovnem okolju je sporazumevanje potekalo brez težav, saj so uporabljali angleški jezik in ni imela podrejenih sodelavcev. Izven poslovnih sfer Kitajci ne govorijo angleščine, zato je bila komunikacija izven delovnega okolja otežena in se je sporazumevala predvsem z neverbalno komunikacijo (rokami) in preko nekaj kitajskih besed, ki se jih je, kot že napisano, naučila (glej Tabela 3.3).

Tabela 3.3: Medkulturna komunikacija

OSEBA	UČENJE JEZIKA	KOMUNIKACIJA V DELOVNEM OKOLJU	KOMUNIKACIJA ZASEBNO ŽIVLJENJE
A	na delovnem mestu	brez težav	pozitivna
B	znal že pred nastopom službe v podjetju X	v angleščini, brez težav	težavna

4 SKLEP

Skozi študijo literature, ki je bila podkrepljena s praktičnim, empiričnim delom skozi intervjuje napotnih delavcev, diplomska naloga v svojem obsegu predstavlja vse pomembne elemente zahtevnega procesa, kot je napotitev delavca v tujino. Izkazalo se je, da obstaja več različnih kulturnih dimenzij, ovir pri komuniciranju, napotkov za uspešno premagovanje teh ovir, prednosti in slabosti medkulturnega usposabljanja ter kakšne vrste podjetij se ukvarja v svojem delovanju z omenjenimi sestavinami napotitve. Celoten teoretični okvir je bil predstavljen z znanstvenimi deli različnih avtorjev, ki so poglobljeno razvili več vidikov (med)kulturnih sestavin tako življenjskih, kot profesionalnih.

Vse to je vodilo do končnega rezultata v povezavi s postavljeno hipotezo. Slednje se je lahko izkazalo šele z empiričnim delom diplomske naloge, kjer so predstavljeni rezultati iz dejanskega življenja napotnih delavcev v tujino in njihovih izkušenj, poleg že omenjenih določenih predstavnikov kadrovskih služb, ki se redno srečujejo s predmetno tematiko. Tako se je hipoteza, da medkulturna razdalja povečuje možnost medkulturnih trkov, hkrati pa jih medkulturno usposabljanje pred napotitvijo zmanjšuje, potrdila le delno. Ob tem predstavlja največjo omejitev za potrditev ali zavrnitev hipoteze število vključenih respondentov, ki ga kljub naporom zaradi že omenjenih razlogov, nismo mogli povečati. Spoznanja, ki jih zatorej prinaša diplomska naloga so omejena.

Na podlagi literature in delovanja podjetja Y lahko vidimo, da je medkulturno usposabljanje za podjetja izjemnega pomena. Temu potrjujejo tudi podatki raziskave iz leta 2009, ki je kot rečeno, pokazala, da 83,3 % anketiranih slovenskih podjetji izvaja medkulturno usposabljanje za svoje napotene delavce. Na drugi strani so se skozi analizo literature pokazali razlogi zakaj nekatera podjetja še vedno ne upoštevajo kulturnega vidika v usposabljanju. Glavni razlogi so: finančni vidik, časovni vidik, nenatančna vsebina, uporabno le za daljše napotitve, slabe izkušnje v preteklosti in medkulturno usposabljanje je nepotrebno. Prav tako lahko na podlagi delovanja podjetja X vidimo, da imajo sicer natančno izdelan program usposabljanja, v katerem pa ni upoštevan kulturni vidik. Možnost, da so napoteni delavci še vedno uspešni pri njihovih napotitvah lahko najdemo v lastnostih, ki jih morajo imeti delavci za uspešnost pri njihovem delu in življenju v tujini. Napoteni delavec mora biti fleksibilen, motiviran, čustveno stabilen, odprt za delovanje v novi kulturi itd.

Napotena delavca v podjetju X nista izkusila kulturnega šoka ob njuni napotitvi. S tem se moje predvidevanje, da bo napoteni delavec zaradi večje medkulturne razdalje doživel močnejši šok ni izkazalo za pravilno, kar še posebej velja za delavca B, ki je bil napoten na

Kitajsko, v primerjavi z že omenjeno napotitvijo delavca A na mnogo bližjo Češko. Omenjeni napoteni delavec je imel na Kitajskem le nekoliko več težav v komunikaciji kot pa napoteni delavec na Češko. Razlog za uspešen prehod v novo kulturo je napoteni delavec B našel v izkušnjah iz preteklih potovanj.

Na podlagi literature zaključujem, da čeprav so faze prehoda različnih subjektov pri doživljanju kulturnega šoka različne, prav vsak doživi določen šok ob stiku z drugo kulturo.

Razlog, da se hipoteza ni potrdila sem strnila v naslednje možnosti:

- oseba A je že deset let napotena na Češkem in oseba B je že dve leti nazaj v Sloveniji. S tem obe osebi govorita s stališča kulturnega šoka, ki se je za njiju že končal in imata lahko v mislih in spominih aktivno spremenjen vidik na svojo preteklost, še posebej na začetne faze dela in življenja v tujini;
- v kolikor bi bil napoteni delavec na začetku napotitve in s tem v prvi fazi kulturnega šoka, bi lahko, ne samo zaradi učinka »medenih tednov«, ampak tudi načrtno govoril, da ne občuti nobenih težav. Ta možnost obstaja in je realna, saj delavec noče izgubiti oz. si poslabšati svojega ugleda v podjetju;
- napoteni delavci imajo, za razliko od oseb, ki se sami odločijo za selitev in delo v tujini, zavetrje podjetja in tako niso popolnoma sami. Podjetje jim stoji ob strani in jim pomaga, tako z usposabljanjem, kot s komunikacijo v času napotitve;
- samoiniciativnost napotnih, njihove lastnosti ter zmožnosti uspešnega bivanja, komuniciranja in delovanja v novi kulturi so elementi, ki skupno predstavljajo enega od možnih razlogov, zakaj omenjeni napoteni delavci niso doživeli kulturnega šoka.

Za nadaljnje raziskovanje bi bilo smiselno izbrati napotene delavce iz vseh faz dojetanja kulturnega šoka in hkrati vzorec povečati.

Kljub rezultatom je pomembno, da se zavedamo kulturnih razlik in ovir, k jih prinaša mednarodno poslovanje in komunikacija. Le dobra priprava, ki mora biti usmerjena v reševanje in predvidevanje medkulturnih ovir ter je lahko izvedena s strani podjetij ali pa delavcev samih, bo omogočila uspešno delovanje napotnega delavca v medkulturnem okolju, hkrati pa mu bo omogočila primerno uravnavanje zasebnega, družinskega in službenega življenja.

5 LITERATURA

1. Caligiuri, Paula in Ibraiz Tarique. 2004. Training and development of international staff. V *International human resource management*, ur. Anne Wil-Harzing in Joris Van Ruysseveldt, 283–306. London: Sage Publications.
2. --- 2006. International assignee selection and cross-cultural training and development. V *Handbook of research in international human resource management*, ur. Gunter K. Stahl in Ingmar Bjorkman, 302–322. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar Publishing.
3. Caligiuri, Paula, David Lepak in Jaime Bonachol. 2010. *Managing the global workforce*. Chichester: John Wiley.
4. Dowling, J. Peter, Marion Festing in Ilen D. Engle. 2008. *International human resource management: managing people in a multinational context*. London: South-Western Cengage Learning.
5. Dubrovski, Drago. 2013. *Mednarodna ekonomija in poslovanje*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
6. Hall, Edward Twitchell. 1989. *Beyond culture*. New York: Anchor books.
7. Harvey, Michael in Danielle Wiese. 2001. Global dual-career couple mentoring: a phase model approach. V *International HRM: managing diversity in the workplace*, ur. Maryann H. Albrecht, 211–234. Oxford: Blackwell publishers
8. Hofstede, Gert Jan, Paul B. Pedersen in Geert Hofstede. 2006. *Komuniciranje: raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.
9. Hofstede, Geert. 2008. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
10. --- 2014. *Dimensions*. Dostopno prek: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html> (5. junij 2014).
11. Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: FDV.
12. Jecič, Diana. 2010a. Raziskava Združenja Manager in Združenja delodajalcev Slovenije o napotitvah vodilnih managerjev in strokovnjakov na delo v tujino. V *Napotitev managerjev in strokovnjakov na delo v tujino*, ur. Diana Jecič in Sonja Šmuc, 28–43. Ljubljana: Združenje manager.

13. --- 2010b. Zaposlitev že dolgo ni vezana na izključno eno lokacijo. V *Napotitev managerjev in strokovnjakov na delo v tujino*, ur. Diana Jecič in Sonja Šmuc, 7–11. Ljubljana: Združenje manager.
14. Katz, Lothar. 2013. *Negotiating international business: The negotiator's reference guide to 50 countries around the world*. Charleston: Booksurge.
15. Kavčič, Bogdan. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Lewis, D. Richard. 2010. *When cultures collide: Leading across cultures*. Boston: Nicholas Brealey International.
18. Mandelc, Damjan. 2008. Nacionalno v kontekstu globalizacije in vloga medkulturnega dialoga. V *The future of intercultural dialogue in Europe: views from the in-between = Prihodnost medkulturnega dialoga v Evropi: vmesni pogledi*, ur. Ksenija Vidmar Horvat, 189–202. Ljubljana: Znanstvenoraziskovalni inštitut Filozofske fakultete.
19. Martin, N. Judith in Thomas K. Nakayama. 2010. *Intercultural communication in context*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
20. Mead, Richard. 2007. *International management: cross-cultural dimensions*. Oxford: Blackwell.
21. Moore, Fiona. 2011. Recruitment and selection of international managers. V *International managers: globalization, national systems and multinational companies*, ur. Chris Rees in Tony Edwards, 184–205. Harlow: Financial Times.
22. Neuliep, James William. 2006. *Intercultural communication: a contextual approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
23. Podjetje X. 2014. *Predstavitev podjetja*. Ljubljana: interno gradivo.
24. Podjetje Y. 2014. *Predstavitev podjetja*. Ljubljana: interno gradivo.
25. Poslovni bazar. 2008. *Internationalizacija malih in srednje velikih slovenskih podjetij*. Dostopno prek: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=480> (11. maj 2014).
26. Rost-Roth, Martin. 2007. Intercultural training. V *Handbook of intercultural communication*, ur. Helga Kotthoff in Helen Spencer-Oatey, 491–518. New York: Mouton de Gruyter.
27. Šenk Ileršič, Ivanka. 2013. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: GV založba.
28. Thill, V. John in Courtland L. Bovee. 2005. *Excellence in business communication*. New Jersey: Prentice Hall.

29. Ule, Mirjana. 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: FDV.
30. Vezjak, Boris. 2010. Interkulturalnost in narava dialoščnosti. V *Sožitje med kulturami: poti do medkulturnega dialoga*, ur. Maja Lamberg Khatib, 11-28. Maribor: Center za medkulturno sodelovanje z državami Azije, Afrike in Latinske Amerike.
31. Woodall, Jean. 2011. International management development. V *International human resource management: globalization, national systems and multinational companies*, ur. Tony Edwards in Chris Rees, 163–183. Harlow: Financial Times.

PRILOGE

PRILOGA A: PRIMER VPRAŠALNIKA ZA KADROVSKO SLUŽBO V PODJETJU X

»MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA V MEDNARODNEM PODJETJU«

Spoštovani,

Sem Karmen Moneta, študentka na Fakulteti za družbene vede, smer sociologija kadrovskega menedžmenta in vzporedno študentka kulturologije na zgoraj omenjeni fakulteti. V okviru diplomske naloge z naslovom *Medkulturna komunikacija v mednarodnem podjetju* želim predstaviti vlogo medkulturne komunikacije v gospodarskem okolju, na kakšen način se zaposleni soočajo z medkulturnim stikom in kakšna je strategija podjetja v zvezi s tem.

Vljudno Vas prosim, da odgovorite na spodnja vprašanja. Najlepše se Vam zahvaljujem za zaupanje in sodelovanje!

1. Koliko let že izvajate napotitve, koliko delavcev je odšlo na napotitve in v katere države vse so napoteni?
2. Kako bi primerjali prve napotitve v tujino z današnjimi – v čem so po vašem mnenju bistvene razlike (glede izobraževanja, soočanju s težavami, ki jih imajo napoteni ...)?
3. Katere so glavne motivacije zaposlenih, da se odločijo za delo v tujini? Ali je kulturno okolje pogost motiv?
4. Kako potekajo priprave in koliko časa trajajo?
5. Ali so razlike v pripravi med napotenimi delavci v državi, ki so geografsko bolj oddaljene (izven EU)?
6. Kakšno je izobraževanje za napotene delavce – katera vsebinska področja pokriva? Koliko pozornosti namenjate medkulturnemu usposabljanju in kdo ga izvaja? Kakšen poudarek namenite poznavanju medkulturnih razlik in poslovnih praks?
7. Ali dajete kakšen poudarek tudi spoznavanju zgodovine, geografije in političnih razmer v državi, kamor je delavec napoten?
8. Ali napotenega delavca v tujini običajno spremlja družina? Ali imate kakšen program usposabljanja namenjen za družine napotenega?
9. Kako poteka komunikacija med napotenim delavcem in matičnim oddelkom?
10. Katere so najbolj pogoste težave s katerimi se soočajo napoteni delavci?

11. Ali so tudi v matičnem podjetju v Sloveniji prisotni zaposleni iz tujih držav, kjer ima podjetje svoje podružnice?
12. Ali bi morda želeli kaj dodati?

PRILOGA B: PRIMER VPRAŠALNIKA ZA KADROVSKE SLUŽBE V PODJETJU Y
»CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN AN INTERNATIONAL COMPANY«

My name is Karmen Moneta, a student at the University of Ljubljana, Faculty of Social Sciences. In the context of my undergraduate thesis, titled *Cross-cultural communication in an international company*, I wish to present a role of cross-cultural communication in an economic environment, in what manner do employees confront with cross-cultural contact and what is the strategy of a company in this regard.

I kindly ask you to answer the questions below. Please receive my warmest thanks for your trust and cooperation!

1. For how many years have you been conducting expatriations, how many employees went on expatriations and in which countries are they expatriated?
2. How would you compare the very first expatriations with today's expatriations – where are in your opinion the significant differences (regarding the education, confronting with problems expatriates experience ...)?
3. What are the principal motivations of employees to decide to work abroad? Is the cultural environment often a motive?
4. How are the preparations conducted and how long do they last? Who conducts the preparations?
5. Are there any differences between employees who are expatriated to countries which are geographically more distant (outside of the EU)?
6. What is the education for expatriates like – which content areas does it cover? How much attention do you devote to cross-cultural training and who conducts it? What emphasis do you devote to the understanding of cross-cultural differences and business practices?
7. What preparations do you devote for cross-cultural communication? Here, I mean both verbal and non-verbal communication.
8. Do you give any emphasis also to learning of the history, geography and political circumstances of the country in which the employee is expatriated to?
9. Is the expatriated employee usually accompanied by his/her family? Do you have any training program, intended for the family of the expatriate?

10. How is the communication between the expatriate and the home department conducted?
11. What are the most common problems expatriates deal with?
12. Would you like to add anything?

PRILOGA C: PRIMER VPRAŠALNIKA ZA NAPOTENEGA DELAVCA V PODJETJU X

»MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA V MEDNARODNEM PODJETJU«

Spoštovani,

Sem Karmen Moneta, študentka na Fakulteti za družbene vede, smer sociologija kadrovskega menedžmenta in vzporedno študentka kulturologije na zgoraj omenjeni fakulteti. V okviru diplomske naloge z naslovom *Medkulturna komunikacija v mednarodnem podjetju* želim predstaviti vlogo medkulturne komunikacije v gospodarskem okolju, na kakšen način se zaposleni soočajo z medkulturnim stikom in kakšna je strategija podjetja v zvezi s tem.

Vljudno Vas prosim, da odgovorite na spodnja vprašanja. Najlepše se Vam zahvaljujem za zaupanje in sodelovanje!

Demografska vprašanja

1. Spol
2. Starost
3. Vaš zakonski status
4. Ali imate otroke? Če da, koliko so stari?
5. Koliko let ste zaposleni pri sedanjem delodajalcu?

Medkulturna komunikacija in napotitev v tujino

1. V katero državo ste napoteni?
2. Koliko časa ste že napoteni in ali je to Vaša prva napotitev?
3. Kako je potekalo Vaše usposabljanje za delo v tujino in koliko časa je trajalo? Je bilo usposabljanje izvedeno že pred napotitvijo, v času napotitve (v tujini) ali oboje? Kakšen poudarek so v podjetju namenili poznavanju medkulturnih razlik in poslovnih praks?
4. V katerem jeziku se na delu v tujini sporazumevate? Ali ste se jezika države napotitve naučili že pred odhodom?
5. Kako je potekalo sporazumevanje in sodelovanje s sodelavci v državi napotitve? V kakšnem razmerju ste bili z zaposlenimi v državi napotitve? (nadrejeni/podrejeni)
6. Kakšna je bila komunikacija z okoljem izven delovnega mesta?
7. Kako bi primerjali Slovenijo in državo napotitve? Tu mislim zlasti razlike na kulturnem področju, v komunikaciji (besedni in nebesedni), poslovne prakse itd.

8. V primeru, da ste bili napoteni že prej, ali ste bili napoteni v drugo državo? Kako pa bi primerjali države, v katere ste bili do sedaj že napoteni? Ali se je usposabljanje na napotitev med državami razlikovalo?
9. Kakšen je bil Vaš prvi stik in Vaši prvi tedni/meseci v državi napotitve? Bi lahko govorili o kulturnem šoku?
10. S kakšnimi težavami se soočate oz. ste se soočali pri vaši napotitvi in kako ste jih reševali? Kaj Vam je predstavljalo največjo oviro? Ali Vam pri reševanju težav pomaga matično podjetje?
11. Če imate družino, ali je družina odšla v tujino z Vami? Kako je odhod vplival na njih in kako je potekalo usposabljanje družine? Katere so bile največje ovire za njih?
12. Ali bi morda želeli kaj dodati?