

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Draškovič

**Izobraževanje v tujino napoteni sodelavcev v slovenskih
podjetjih**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Draškovič

Mentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič

**Izobraževanje v tujino napoteni sodelavcev v slovenskih
podjetjih**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

Izobraževanje v tujino napoteni sodelavcev v slovenskih podjetjih

Povzetek

Vedno bolj je prisotno prepričanje, da živimo v svetu, ki ga opredeljujejo hitre fundamentalne spremembe. Organizacije v vedno večji meri tekmujejo na globalnih trgih in poskušajo biti čim bolj konkurenčne ena drugi. Eden izmed ključnih dejavnikov konkurenčnosti predstavlja znanje. Njegov pomen, kakor tudi pomen nenehnega izobraževanja, Evropska unija prepozna kot svoj določni cilj, prav tako tudi različni teoretiki s področja mednarodnega delovanja, ki izpostavljajo povezave med konkurenčnostjo in izobraževanjem/znanjem.

Izobraževanje/znanje je vedno bolj pomembno v procesu internacionalizacije in znotraj tega na področju upravljanja s človeškimi viri ter z v tujino napoteni sodelavci. V magistrski nalogi je glavna obravnavana tematika izobraževanje v tujino napoteni sodelavcev, ki je teoretično in empirično predstavljena preko treh področij, in sicer a) izobraževanja s strani slovenskih multinacionalnih podjetij za to skupino zaposlenih, b) ponudba izobraževanj s strani izobraževalnih podjetij ter c) zastopanost vsebin s področja internacionalizacije, globalizacije in drugih kultur v slovenskem visokošolskem izobraževanju.

Med slovenskimi multinacionalnimi podjetji je opazno, da se nekatere prakse izobraževanj, ki so kot uspešne prepoznane v strokovni literaturi, izvajajo, vendar se je izkazalo tudi, da na določenih področjih opazimo manjko. Kot manj prisotno bi izpostavila predvsem izobraževanje s področja medkulturnega menedžmenta pred napotitvijo, usposabljanje na licu mesta ter prisotnost mentorstva in/ali coachinga med napotitvijo, ter upravljanje procesa repatriacije, ki pri nas sploh ni uveljavljen. Prav tako podjetja v veliki meri v tujino napotujejo zaposlene, ki zasedajo vodilne položaje, skoraj nikoli pa jih ne obravnavajo z vidika razvoja posameznika in njegovih kompetenc. Opazna je predvsem individualna obravnava in manjši strateški pristop. V primerjavi z izobraževanjem vseh zaposlenih se kažejo določene razlike, vendar je zaznati več podobnosti med izobraževanjem vseh in te skupine, predvsem na področju pristopa in vsebine izobraževanj.

Ponudba izobraževanj specifično za te sodelavce v slovenskem prostoru ni prisotna, podjetja namreč teh programov sploh ne izvajajo. Vendar pa lahko v njihovi ponudbi prepoznamo nekatera izobraževanja, ki bi bila primerna (kot na primer medkulturni management). Manj znanj za uspešno delovanje v mednarodnem poslovnem okolju prejmejo tudi diplomanti slovenskih fakultet, saj so vsebine s področja internacionalizacije, globalizacije in spoznavanja drugih kultur v okviru predavanj redkejša in prisotna samo na določenih fakultetah.

Pridobivanje znanj za uspešno delovanje v mednarodnem poslovnem okolju je v slovenskem prostoru v določenih segmentih razvito, kljub temu je še kar nekaj področij, kjer so možnosti za razvoj. Tem področjem se moramo posvetiti, tako na ravni posameznika, podjetij in celotne družbe, kajti le s celostnim pristopom bodo slovenska podjetja še naprej v družbi najboljših.

Ključne besede: v tujino napoteni sodelavci, izobraževanje, slovenska multinacionalna podjetja, proces upravljanja v tujino napoteni sodelavcev

Education of Expatriate in Slovene Companies

Abstract

The belief we live in a world characterized by rapid and profound changes is more and more present. Companies are increasingly competing in global markets and try to be more and more competitive. One of the key factors of competitiveness is knowledge. It is recognized as long-term goal by European Union and as an important factor in many theories about international business. In those theories the link between competitiveness and education/knowledge is exposed.

Education/knowledge plays an important role in the process of internationalization and within the field of human resources and expatriate management. The main subject of the present master thesis is expatriate education. Theoretical and empirical presentation is made by three areas: a) education in Slovene multinational companies for this group of employees, b) trainings provided by educational companies, and c) integration of knowledge of internationalization, globalization and foreign cultures in Slovene universities.

In Slovene multinational companies some practices, which are widely recognized as successful in the scientific literature, could be observed, but on other hand, it is also proved that in certain areas deficiency is present. Especially, intercultural training before going to work abroad, »on site« trainings and mentorship or coaching during deployment and lastly the repatriation process, which is rarely executed and underestimated among Slovene multinational companies. Furthermore, deployments are usually on managerial position, development of employee or his international competences are less present. Particular individual treatment with less strategic approach is observed. In comparison with trainings for all employees some differences were found, however the similarities between those two groups are still significant, particularly in the approach and content of trainings.

When analyzing the offer of trainings for expatriate in Slovenia I discovered that it is not available. Although enterprises do not provide trainings for those groups, some educational activities could be very appropriate (such as intercultural management). Moreover, Slovene faculties offer just some courses with emphasis on receiving the knowledge about internationalization, globalization and foreign cultures. Those courses are held only at certain faculties.

Acquiring skills to operate successfully in international business environment in Slovenia is on high level in certain segments. Nevertheless, there are some areas where deficiency is present. This presents the place for improvements on level of individuals, enterprises and society, because only with integrated approach Slovene companies will continue to be among the best.

Key words: expatriate, education, Slovene multinational companies, expatriate management

Kazalo

Kazalo slik	7
Kazalo tabel	8
1 Uvod	9
1. 1 Namen in cilji naloge	9
1. 2 Raziskovalna relevantnost	12
1. 3 Raziskovalna vprašanja	13
1. 4 Metodologija	14
1. 5 Struktura naloge	16
2 Mednarodni menedžement človeških virov; teoretični okvir	18
2. 1 Znanje/izobraževanje in razvoj	18
2. 1. 1 Teoretični okvir povezave med znanjem/izobraževanjem in konkurenčnostjo podjetja	19
2. 1. 1. 1 12 stebrov ekonomske konkurenčnosti	20
2. 1. 1. 2 Teorije povezave med znanjem in konkurenčnostjo	23
2. 2 Razumevanje IHRM v kontekstu multinacionalnega podjetja	26
2. 3 Pristopi k upravljanju podružnic MNP	30
2. 4 V tujino napoteni sodelavci	35
2. 4. 1 Opredelitev v tujino napoteni sodelavcev	35
2. 4. 2 Vloga v tujino napoteni sodelavcev v MNP	37
2. 4. 2. 1 Oblike napotitve	37
2. 4. 2. 2 Motivi napotitve sodelavcev na delo v tujino	38
2. 4. 3 Proces upravljanja v tujino napoteni sodelavcev	42
2. 4. 4 Vloga izobraževanja sodelavcev napoteni na delo v tujino	44
2. 4. 4. 1 Izobraževanje pred odhodom na delo v tujino	45
2. 4. 4. 2 Izobraževanje med napotitvijo (med izvajanjem napotitve)	49
2. 4. 4. 3 Repatriacija in proces kariere po vrnitvi v matično državo	51

3 Analiza izobraževanja v tujino napoteni sodelavci v slovenskih MNP, ponudbe izobraževalnih podjetij in vključenosti specifičnih znanj iz okvirov internacionalizacije v študijske programe slovenskih univerz	54
3. 1 Analiza izobraževanja v tujino napoteni sodelavci v slovenskih podjetjih	54
3. 1. 1 Značilnosti podjetij vključenih v raziskavo	55
3. 1. 2 Značilnosti izobraževanj, ki so namenjena izključno v tujino napoteni sodelavci v slovenskih podjetjih	64
3. 1. 3 Analiza vprašanj o svetovalnih podjetjih in znanjih diplomantov slovenskih univerz	75
3. 1. 4 Primerjava med izobraževanji za v tujino napotene sodelavce in izobraževanji, ki so namenjena vsem zaposlenim	77
3. 2 Analiza ponudbe izobraževanj izobraževalnih podjetij, ki so specifično namenjena v tujino napoteni sodelavci	81
3. 2. 1 Analiza ponudbe izobraževanj izobraževalnih podjetij na podlagi izvedene ankete	81
3. 2. 2 Analiza ponudbe izobraževanj izobraževalnih podjetij na podlagi analize vsebine spletnih strani	88
3. 3 Analiza vsebinskih področij programov slovenskih fakultet, ki so ožje vezana na področje internacionalizacije	90
3. 4 Ključne ugotovitve	94
4 Sklep	100
5 Literatura	102
Priloga A: Dopis in vprašalnik za slovenska multinacionalna podjetja	112
Priloga B: Dopis in vprašalnik za izobraževalna podjetja	120
Priloga C: Izobraževalni programi izobraževalnih podjetij s poudarkom na medkulturnih kompetencah	125
Priloga Č: Seznam akademij in fakultet, ki sodijo pod univerzo v Ljubljani in pod Univerzo na Primorskem	129

Kazalo slik

Slika 2.1: 12 stebrov konkurenčnosti	22
Slika 2.2: Model IHRM, kot ga je zasnoval Morgan	28
Slika 2.3: Model strateškega menedžmenta človeških virov v mednarodnih podjetjih	29
Slika 2.4: Prikaz različnih vrst v tujino napotениh sodelavcev	36
Slika 2.5: Idealni cikel mednarodne napotitve	43
Slika 2.6: Proces repatriacije	52
Slika 3.1: Prikaz števila podružnic ter števila podružnic, kjer so med drugim zaposleni tudi v tujino napoteni sodelavci in razmerje	59
Slika 3.2: Prikaz namena napotitve na delo v tujino	61
Slika 3.3: Prikaz, kako se oblikujejo programi za izobraževanje v tujino napotениh sodelavcev	65
Slika 3.4: Prikaz, kdo je v največji meri odgovoren za dodatno usposabljanje v tujino napotениh sodelavcev	74
Slika 3.5: Prikaz odgovorov na vprašanje, v kolikšni meri podjetja uporabljajo storitve svetovalnih podjetij	75
Slika 3.6: Prikaz mnenja, če imajo slovenski diplomanti dovolj ali premalo znanja z določenih področij	76
Slika 3.7: Prikaz mnenja udeležениh v raziskavi o povpraševanju o izobraževanjih za v tujino napotene sodelavce v Sloveniji	86

Kazalo tabel

Tabela 2.1: Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje IHRM strategije.....	34
Tabela 2.2: Prikaz posameznih vrst izobraževanj/usposabljanj in njihova pomembnost glede na to, na katerih nalogah bo sodelavec primarno deloval.	46
Tabela 3.1: Prikaz konkurenčnih prednosti, kot so jih opredelila posamezna podjetja (podjetja so lahko izbrala ali navedla več odgovorov).....	58
Tabela 3.2: Prikaz števila v tujino napotenih sodelavcev od leta 2006 do leta 2010	60
Tabela 3.3: Prikaz števila kadrovikov, ki skrbijo za v tujino napotene sodelavce .	61
Tabela 3.4: Prikaz izobraževanj oziroma usposabljanj, ki jih podjetja uporabljajo pred začetkom napotitve na delo v tujino	67
Tabela 3.5: Prikaz načinov izobraževanj oziroma usposabljanj, ki se uporabljajo med napotitvijo v tujino	70
Tabela 3.6: Prikaz pomoči in izobraževanj, ki so v uporabi po vrnitvi sodelavcev v matično državo	72
Tabela 3.7: Prikaz, koliko dni v povprečju slovenska podjetja namenijo izobraževanju različnih profilov zaposlenih in kakšno je povprečje držav EU	78
Tabela 3.8: Prikaz primerjave med izobraževanji v MNP za v tujino napotene sodelavce in izobraževanji v neinternacionaliziranih podjetjih	80
Tabela 3.9: Prikaz dejavnosti, s katerimi se ukvarjajo izobraževalna podjetja.....	82
Tabela 3.10: Prikaz izobraževalnih aktivnosti, ki jih ponujajo vključena podjetja..	83

1 Uvod

1. 1 Namen in cilji naloge

Vedno bolj je izrazito in prihaja v ospredje prepričanje, da živimo v svetu, ki ga opredeljujejo hitre in fundamentalne ekonomske spremembe (Schienstock 2002). Organizacije v vedno večji meri tekmujejo na globalnih trgih, prav tako za doseganje uspešnosti na teh trgih potrebujejo dobro razvito globalno strategijo upravljanja s človeškimi viri (Litterell in dr. 2006, 357). Za doseganje navedenega cilja se je razvil mednarodni menedžment človeških virov, ki ima za temeljni namen »pridobiti, razvijati in zadržati sodelavce, da bodo s svojim znanjem in kompetencami skladno s strateškimi usmeritvami podjetja uspešno izvajali naloge v centrali in podružnicah podjetja« (Kohont in Kaše 2009, 586). Eno izmed področij, s katerim se mednarodni menedžment človeških virov še posebej ukvarja, predstavlja področje v tujino napotenih sodelavcev.

Pojem v tujino napoteni sodelavec se nanaša na sodelavca, ki je začasno poslan na delo v tujino, kjer tudi prebiva (Kohont in Kaše 2009, 592). Za napotitev delavcev na delovno mesto v drugo državo obstaja veliko razlogov, med njimi: prenos tehnologij, vstop na novi trg, prenos organizacijske kulture, začetek novih operacij (Litterell in dr. 2006, 357). Ne glede na vzrok napotitve, državo in časovno trajanje, pa se ti sodelavci soočajo s podobnimi težavami pri delovanju v novem delovnem in tudi kulturnem okolju. Nekateri med njimi so tudi manj uspešni, vzroke pa lahko prepoznamo v manj ustrezni selekciji, neustreznem ali pomanjkljivem izobraževanju pred odhodom, manjši podpori s strani matične države, manjši prilagoditvi na tuje okolje ... (Deresky 2008, 348). Stroški manjše uspešnosti v tujino napotenih sodelavcev ali celo njegove predčasne vrnitve nazaj v matično deželo so izredno veliki (Kobrin 1990, 159).

Danes je veliko literature posvečene temu, kako izboljšati uspešnost obravnavane skupine sodelavcev, znotraj tega pa še posebej področju izobraževanja in usposabljanja, saj le-ta v tujino napotenim sodelavcem pomagajo, da se hitreje prilagodijo novi kulturi in da se lažje spopadajo z nepričakovanimi dogodki. V splošnem je prisotno prilagajanje na treh ravneh:

- prilagajanje na splošno okolje, kot so splošni življenjski pogoji, hrana, transport, zdravstvena služba;
- prilagoditev v odnosih, tako v delovnem okolju kot tudi zunaj njega;
- prilagoditev na delovno okolje (Bhaskar-Shrinivas in dr. 2004, 3).

Učinkovita priprava in uvajanje na življenje v tujini je žal v podjetjih še vedno dokaj redka praksa, čeprav jo tisti sodelavci, ki so je bili deležni, ocenjujejo kot zelo koristno (Waxin in Panaccio 2005, 58). Turing (1981, v Waxins in Panaccio 2005, 53) je identificirala pet različnih programov usposabljanja, ki jih je opredelila na kontinuumu:

- 1) didaktično usposabljanje;
- 2) kulturni asimilator;
- 3) jezikovno usposabljanje;
- 4) usposabljanje za kulturno občutljivost;
- 5) izkušnje v deželi gostiteljici.

Pri tem poudarja, da je pomembno, da je metoda izobraževanja izbrana glede na namen napotitve. Treba je upoštevati dva dejavnika, in sicer stopnjo podobnosti v kulturi med domačo državo in državo gostiteljico ter stopnjo medosebnih interakcij, ki jim bo izpostavljen sodelavec glede na dodeljeno nalogo.

Večji poudarek se izobraževanju običajno daje pred napotitvijo sodelavca na delo v tujino. Vsekakor pa so določeni načini izobraževanja in usposabljanja veliko bolj učinkoviti, če so izvedeni po prihodu sodelavca v državo gostiteljico (Selmer 2002, 40). Ta izobraževanja so lahko povezana z vedenjem sodelavca in njegovim spoprijemanjem z novim kulturnim okoljem in naj bi se osredotočila na strukture in odnose v deželi gostiteljici (Selmer 2002, 40).

Proces vračanja oziroma ponovne selitve v domovino in matično podjetje predstavlja končno stopnjo v upravljanju procesa v tujino napotenih sodelavcev. Pri tem se ob vrnitvi nazaj sodelavec sooča s povratnim kulturnim šokom, kajti po preteku časa lahko tudi domače okolje zaznava kot tuje. Ena izmed nalog podjetja je tudi, da je prehod iz enega v drugo okolje čim lažji (Mlekuš 2006, 83). Drugo pomembno vprašanje, s katerim se sooča sodelavec, je njegova nadaljnja karierna

pot in kako bo uporabil v tujini pridobljeno znanje ter ga pretil v institucionalno znanje svojega podjetja.

Glede na trenutni trend v svetu – prisotnost vse večje globalizacije in internacionalizacije – bodo morala tudi slovenska podjetja slediti temu vzorcu. Napotitve na delo v tujino ne bodo samo izjeme, ampak bodo kot posledica širjenja na tuje trge postale vsakodnevna praksa. V okviru tega bo vedno pomembnejše tudi izobraževanje v tujino napotjenih sodelavcev.

Cilj magistrske naloge tako predstavlja celovita in poglobljena analiza praks izobraževanja in usposabljanja v tujino napotjenih sodelavcev, ki jih uporabljajo slovenska podjetja, ki so internacionalizirana. Prav tako me v magistrski nalogi zanima, v kolikšni meri so se podjetja, ki se ukvarjajo z izobraževalnim menedžmentom, prilagodila izobraževalnim potrebam te skupine zaposlenih. Osredotočila se bom na to, kolikšne potrebe po teh storitvah so zaznali in kakšne programe izobraževanj in usposabljanj nudijo. Osnovo znanj, ki jih imamo, pridobimo tekom izobraževanja, zato bi bilo pomembno, da bi znanja o internacionalizaciji ter drugih kulturah pridobili tudi tekom izobraževanja. V magistrski nalogi bom preučila tudi, koliko so vsebine o globalizaciji, mednarodnem poslovnem okolju, internacionalizaciji in medkulturnem izobraževanju prisotne v izobraževalnih programih v slovenskem prostoru.

S temi analizami bom pridobila pomembne in celostne informacije o tem, v kolikšni meri je izobraževanje prisotno in kakšno je. Te informacije so lahko v korist slovenskim podjetjem, da se seznanijo s praksami na tem področju v drugih podjetjih in tudi podjetjem, ki se ukvarjajo z izobraževalnim menedžmentom, da prilagodijo svoje programe potrebam podjetij. Prav tako lahko služijo kot vir informacij za oblikovanje celostnega programa izobraževanj in usposabljanj v tujino napotjenih sodelavcev za njihovo čim večjo učinkovitost.

S tako zastavljeno analizo sem želela dobiti celostno sliko o izobraževanju za to specifično skupino zaposlenih znotraj slovenskega gospodarskega prostora.

1. 2 Raziskovalna relevantnost

Slovenski akademski prostor je na področju upravljanja v tujino napoteni sodelavcev manj celostno in temeljito razvit, kajti do sedaj sta bili izvedeni dve raziskavi, ki sta se v okviru celotne raziskave dotaknili tudi izobraževanja v tujino napoteni sodelavcev, in sicer sta to raziskavi Vesne Opalk in Karin Mlekuš.

Vesna Opalk (2008) v svoji raziskavi navaja, da se je izkazalo, da so prakse, ki se uporabljajo pri obravnavanju teh sodelavcev v slovenskem prostoru, manj razvite in so manj prisotne, kot jih uporabljajo tuja podjetja. Prav tako je naslednja pomanjkljivost ta, da se premalo pozornosti posveča izobraževanju in usposabljanju (Opalk, 2009).

Karin Mlekuš (2006) je v svoji raziskavi poglobljeno preučila kadrovske prakse samo nekaj izbranih slovenskih podjetij. Pri tem se je osredotočila na selekcijo. V manjšem delu se dotakne izobraževanj. Ugotavlja, da prakse izobraževanja sodelavcev v teh podjetjih variirajo od posredovanja osnovnih podatkov o državi gostiteljici do tistih, ki tem sodelavcem nudijo kompleten niz usposabljanj (Mlekuš 2006, 113).

Nobena izmed teh predstavljenih raziskav se ni sistematično ukvarjala samo s področjem izobraževanja in usposabljanja, ampak so določene informacije pridobile v sklopu širših raziskav. Prav tako v raziskavah niso vključena izobraževalna podjetja, ki prav tako s svojo ponudbo, prilagodljivostjo in posluhom za potrebe zaposlenih pomembno vplivajo na sooblikovanje izobraževalnih aktivnosti. Predvsem moramo biti na to pozorni v primerih, ki so težje pokriti z viri v podjetju, torej da bi v podjetju imeli posameznike, ki bi bili eksperti za določeno področje in bi znanje delili z drugimi.

V svoji raziskavi Jakličeva in Svetličič ugotavljata, da menedžerji, ki se pri svojem delu srečujejo z internacionalizacijo, najbolj poudarjajo pomanjkanje izkušenj, visoka tveganja in pomanjkanje znanja in informacij, ki so potrebni za investicije v tujini (Jaklič in Svetličič 2005, 110).

Raziskava Jakličeve in Svetličiča kaže na pomen, ki ga izobraževanju in usposabljanju dajejo menedžerji, ostali dve raziskavi pa na to, da so te prakse v okviru preučevanih podjetij v Sloveniji manj in tudi slabše razvite. Prav tako raziskave s tega področja v mednarodnih okvirih kažejo na velik pomen teh izobraževanj in usposabljanj (Selmar 2002, Bhaskar-Shrinivas in dr. 2004, Caligiuri in dr. 2004, Waxins in Panaccio 2005).

Iz navedenega lahko sklepam, da je nujno potrebna celovita analiza, ki preuči vse tri pomembne aspekte in jih poveže v celotno sliko. Predvsem je to vedno bolj pomembno tudi s stališča, da svet postaja vedno bolj globalna vas in da bo delovanje v tujem okolju za določen čas postalo vedno bolj vsakodnevna praksa in vedno manj osamljeni primeri. Da bodo ti delavci in posledično tudi podjetja uspešna, pa se mora posvetiti pozornost tudi izobraževanju in ustrezni pripravi teh sodelavcev.

1. 3 Raziskovalna vprašanja

V magistrski nalogi sem bom osredotočila na problem izobraževanja v tujino napotnih sodelavcev v okviru slovenskih multinacionalnih podjetij. V tujino napoteni sodelavci so še posebej »ranljiva« skupina delavcev, kajti z napotitvijo na delo v tujino so izpostavljeni drugačnim delovnim nalogam in predvsem tudi drugi kulturi. V določenem številu primerov so napotitve na delo v tujino manj uspešne in končni rezultat je lahko tudi takšen, da se sodelavec predčasno vrne domov. Zaradi vseh dejavnikov je ključnega pomena pri uspešni napotitvi in izvrševanju nalog prav izobraževanje.

V skladu s teoretičnimi okviri in dosedanjimi raziskavami so me pri delu najprej usmerjale k razmišljanju in nato pri izvedbi tri raziskovalna vprašanja:

- 1. Ali se (in kakšne so) prakse izobraževanj za v tujino napotene sodelavce v slovenskih podjetjih, ki so internacionalizirana, razlikujejo od neinternationaliziranih podjetij?*
- 2. Kakšna je ponudba izobraževanj za v tujino napotnih sodelavcev na slovenskem tržišču in ali je skladna s potrebami?*

3. *V kolikšni meri so vsebinska področja, ki so ožje vezana na izobraževanja o internacionalizaciji in drugih kulturah, prisotna v izobraževanju na slovenskih univerzah in ali so primerna za potrebe internacionalizacije?*

1. 4 Metodologija

Delo je osnovano na teoretičnih in empiričnih spoznanjih. Na teoretskih spoznanjih temelji celotna predstavitev relevantnih spoznanj s tega področja, prav tako je to predstavljalo izhodišče za pripravo in tudi izvedbo empiričnega dela magistrske naloge. Teoretski del obsega sintezo in predstavitev literature s področja znanja in pomena le-tega za konkurenčnost, ter izobraževanja v na delo v tujino napoteni sodelavcev.

Glede na manjšo obravnavanost tematike v slovenskem prostoru (bolj natančno je opredeljeno v poglavju o relevantnosti izbora teme) sem najprej oblikovala raziskovalni problem in v naslednjem koraku raziskovalna vprašanja. V okviru raziskovalnih vprašanj sem pokrila tri ožja področja, ki so vezana na izobraževanje v tujino napoteni sodelavcev, in sicer:

- izobraževanje v tujino napoteni sodelavcev v slovenskih podjetjih, ki so internacionalizirana,
- ponudba izobraževanj na slovenskem tržišču za v tujino napotene sodelavce,
- prisotnost izobraževalnih vsebin, ki so ožje vezane na internacionalizacijo in poznavanje drugih kultur v slovenskem izobraževalnem prostoru.

Glede na predstavljena ožja področja so bili uporabljeni različni metodološki pristopi.

Prisotnost izobraževanj za v tujino napotene sodelavce v slovenskih podjetjih, ki so internacionalizirana, sem preučevala s kratkim vprašalnikom, ki je bil naslovljen na vodje služb, ki se primarno ukvarjajo z izobraževanjem. Vprašalnik (predstavljen v prilogi A) je bil posredovan po elektronski pošti, s tem, da sem pred pošiljanjem osebno po telefonu kontaktirala z vodjami ter razložila namen in pomen. Osnovo za oblikovanje seznama je predstavljala seznam slovenskih najbolj internacionaliziranih podjetjih, ki je bil objavljen v časopisu Finance (Zalaznik

2010), podatke pa sem pridobila tudi iz elektronskih medijev (preučevanje spletnih strani posameznih podjetij), Gospodarske zbornice Slovenije in drugih strokovnih virov. Končni seznam je vseboval 35 podjetij, v katerih sem, kot že navedeno, kontaktirala vodje izobraževanja oziroma osebe, ki so odgovorne za to področje. Od kontaktiranih sem prejela odgovore od 17 podjetij, ki predstavljajo vzorec (48-odstotna odzivnost). 11 izmed teh podjetij je vprašalnik rešilo, medtem ko je 6 podjetij posredovalo odgovor, da v tujino ne napotujejo delavcev in da tako niso primeren vzorec.

Drugi del raziskave je bil osredotočen na ponudbo izobraževanj za v tujino napotene sodelavce v slovenskem prostoru. V tem delu je bil prav tako uporabljen kratek vprašalnik (nahaja se v prilogi B), ki je bil posredovan tem podjetjem po elektronski pošti. Informacije o tem, katera podjetja v Sloveniji se ukvarjajo z izobraževanji, so bile pridobljene preko Gospodarske zbornice Slovenije in spletnih virov. Kontaktiranih je bilo 35 podjetij, povratno informacijo mi je posredovalo 15 podjetij (43-odstotna odzivnost), pri tem jih 6 navaja, da se s tem področjem sploh ne ukvarjajo in zato ne bodo rešili priloženega vprašalnika, 9 podjetij pa je posredovalo rešeni vprašalnik. Glede na rahlo manjšo odzivnost s strani izobraževalnih podjetij sem se odločila, da bom za pridobitev relevantnejše slike analizirala tudi spletne strani vseh podjetij, ki so bila v okviru raziskave kontaktirana, in se osredotočila na to, katera izobraževanja ponujajo. Predvsem me je zanimalo, ali so predstavljena posebna izobraževanja samo za v tujino napotene sodelavce.

Za odgovor na tretje raziskovalno vprašanje sem uporabila pristop analize vsebine izobraževalnih programov, ki jih izvajata dve univerzi v Sloveniji, in sicer Univerza v Ljubljani in Univerza na Primorskem. Analizirala sem vsebino izobraževalnih programov, predmetnikov in tudi posameznih predmetov, kakor je predstavljena in dostopna preko interneta. Pri tem sem se osredotočila na to, koliko se pojavljajo izobraževalne vsebine, ki so vezane na mednarodno poslovno okolje, globalizacijo, internacionalizacijo in spoznavanje tujih kultur.

Sklepni del predstavlja primerjava vseh informacij, pridobljenih s temi tremi pristopi, kritično ovrednotenje rezultatov ter možnosti in priporočila za nadaljnje raziskave.

V magistrskem delu je tako uporabljen naslednji metodološki pristop:

1. analiza strokovnih in analitičnih virov;
2. študija obstoječih relevantnih raziskav, narejenih v Sloveniji in tujini;
3. anketiranje vodij služb, ki so odgovorne za izobraževanje v slovenskih podjetjih, ki so internacionalizirana;
4. anketiranje slovenskih podjetij, ki se ukvarjajo z izobraževalnim menedžmentom;
5. analiza vsebine spletnih strani izobraževalnih podjetij;
6. vsebinska analiza izobraževalnih programov, ki jih izvajata dve univerzi v Sloveniji.

Uporabljena je tako deskriptivna, analitična in primerjalna metoda znanstvenega raziskovanja.

1. 5 Struktura naloge

Naloga je sestavljena iz dveh glavnih delov, in sicer teoretičnega in empiričnega. Skozi celoten teoretičen uvod je rdeča nit mednarodni menedžment človeških virov, kljub temu pa lahko znotraj prepoznamo več ožjih, toda vsebinsko povezanih sklopov.

Prvi se nanaša na problematiko znanja/izobraževanja in povezavo z razvojem podjetij. Predvsem me je zanimal teoretični okvir povezave med znanjem/izobraževanjem in konkurenčnostjo podjetja ter teoretični okvirji, ki se ukvarjajo s povezavami teh pojmov. Drug del je ožje posvečen mednarodnemu menedžmentu človeških virov in njegovi vlogi znotraj multinacionalnih podjetij. V nadaljevanju so predstavljeni pristopi k upravljanju podružnic. Zadnji sklop je namenjen spoznavanju karakteristik in specifik v tujino napotenih sodelavcev, ki so pomembne za okvire te raziskave.

Drugi, empirični del magistrske naloge je namenjen analizi rezultatov, in sicer dveh anket in dveh analiz vsebine. Vsak del je posebej predstavljen, vendar so na koncu vsi primerjani med seboj in iz njih so izpeljani zaključki. Magistrska naloga se zaključi s splošnim sklepom in priporočili za naprej.

2 Mednarodni menedžment človeških virov; teoretični okvir

Prisotno je splošno sprejeto prepričanje, da živimo v svetu, ki ga opredeljujejo hitre in fundamentalne ekonomske spremembe (Schienstock 2002). Nadalje je opazno tudi, da je globalizacija prodrla v vse pore našega življenja: socialno, ekonomsko, politično in kulturno življenje (Sklair 2003, 269). Menedžment pri tem ni nobena izjema. Mogoče bi lahko celo prepoznali največje spremembe prav na področju ekonomije in menedžmenta. Organizacije v vedno večji meri tekmujejo na globalnih trgih, prav tako za doseganje konkurenčnosti in uspešnosti na teh trgih potrebujejo dobro razvito globalno strategijo upravljanja s človeškimi viri (Litterell in dr. 2006, 357). Strategija upravljanja s človeškimi viri, kot je značilna za podjetja, ki delujejo znotraj ene države, preprosto ne zadostuje več. Menedžment človeških virov se v mednarodnem okolju z vedno večjo medkulturnostjo med zaposlenimi srečuje z novimi in predvsem drugačnimi izzivi. Prav tako se morajo tudi organizacije čim hitreje in čim uspešneje prilagajati razmeram na globalnem trgu.

2. 1 Znanje/izobraževanje in razvoj

Globalizacija (kapitala, proizvodnje in trgovine) in z njo povezana konkurenca v svetovnem merilu ter vedno hitrejše tehnološke spremembe ustvarjajo okolje vedno večjih sprememb in dinamike in ustvarjajo potrebe po večji prožnosti in čim večji odzivnosti (Kopač, Trbanc 2004, 204). Vedno bolj je v osredju sposobnost adaptacije, tako posameznika kot tudi celotnih organizacij. Znotraj teh okvirov je znanje videno kot ključni element konkurenčne prednosti na vseh nivojih družbe.

Pomen znanja za razvoj celotne družbe je prepoznala tudi Evropska unija, ki je v strateških ciljih, zastavljenih na lizbonskem vrhu marca 2000, zapisala, da naj bi leta 2010 gospodarstvo Evropske unije postalo najbolj konkurenčno, dinamično, na znanju zasnovano (»knowledge based economy«) (EC 2000). Dileme o tem, ali so bili ti cilji doseženi ali ne, so še vedno odprte. Ne glede na mnenje v predstavljeni dilemi še naprej Evropska unija prepoznava pomen znanja tudi za svoj nadaljnji razvoj, kajti v marcu 2010 je Evropska komisija predstavila novo strategijo do leta 2020. V njej je opredelila tri ključne vzvode rasti, in sicer (a)

premišljeno rast (spodbujanje razvoja, inovacij, izobraževanja in digitalne družbe), (b) trajnostno rast (večja gospodarnost proizvodnje ob spodbujanju konkurenčnosti) in (c) vključujočo rast (večja udeležba na trgu dela, pridobivanje znanj in boj proti revščini) (Evropa, 2020 2010). Prav tako predsednik Komisije Barroso poudarja, »Oblikovati moramo nov gospodarski vzorec, ki temelji na znanju, nizkoogljičnem gospodarstvu in visokih ravneh zaposlenosti« (Evropa 2020 2010, 1). Strategija Evropa 2020 se zato pri oblikovanju vizije evropskega socialnega tržnega gospodarstva v naslednjem desetletju opira na tesno povezana prednostna področja, ki se med seboj krepijo:

na premišljeno rast, razvoj gospodarstva, ki temelji na znanju in inovacijah; na trajnostno rast, spodbujanje nizkoogljičnega, konkurenčnega gospodarstva, ki gospodarno izkorišča vse vire; ter na vključujočo rast, utrjevanje gospodarstva z visoko stopnjo zaposlenosti, ki krepi socialno in teritorialno kohezijo (Evropa 2020 2010, 1).

Dve izmed vodilnih pobud sta tako preusmeritev naravnosti politike za razvoj, raziskave in inovacije, ter program za nova znanja in spretnosti ter nova delovna mesta. Iz navedenega je razvidno, da Evropska unija prepozna znanje kot temelj konkurenčnosti gospodarstva in je/bo usmerila vse vire moči, da sledi in uresniči te cilje.

Za uresničitev teh ciljev je/bo potrebno izredno dobro sodelovanje med politiki na eni strani, ki postavljajo usmeritve, in gospodarstvom, ki se posveča uresnitvi oziroma prelevitvi v realnosti. Prav tako gospodarstvo teži k temu, da je na globalnih trgih čim bolj konkurenčno. Tako je pomembno vprašanje, kako s krepitvijo znanja in z vlaganjem vanj ter v znanost čim bolj povečati konkurenčnost podjetij in tudi posameznikov.

2. 1. 1 Teoretični okvir povezave med znanjem/izobraževanjem in konkurenčnostjo podjetja

V okvirih današnjih ekonomskih perspektiv konkurenčnost predstavlja eno izmed fundamentalnih silnic. V vseh deželah lahko najdemo spodbude, ki so namenjene

njeni čim večji krepitvi (Ramoniene in Lanskirinskis 2009, 124). Čeprav produktivnost države jasno determinira sposobnost vzdrževanja visoke ravni prihodkov, je prav tako pomembno investiranje, ki predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov, ki pojasnjujejo ekonomski potencial za rast.

Zgodovinski okviri razvoja konkurenčnosti v podjetjih pokažejo, da so podjetja pred letom 1960 kot glavni vir konkurenčnosti uporabljala predvsem lokacijske specifične prednosti, kot na primer surovine in energija. Po letu 1960 prihaja vedno bolj v ospredje pomen cenejše delovne sile, desetletje pozneje pa na pomenu pridobiva kapitalna intenzivnost. V osemdesetih letih je vedno pomembnejša tehnologija, ki ji v devetdesetih letih sledijo človeški viri, predvsem preko znanja in motivacije za delo. Tekom celotnega zgodovinskega obrisa vedno pomembnejšo vlogo pridobivajo informacije (Svetličič 1997; 14). Dostopnost virov je danes še vedno pomembna, vendar pa ni več bistvena komponentna oblikovanja uspešnosti podjetja. Makovec Brenčič navaja, da je bolj kot razpoložljivost virov pomembna njihova diferenciranost in kakovost (Makovec Brenčič 2000; 14).

V nadaljevanju je prikazanih 12 stebrov ekonomske konkurenčnosti in kakšen pomen ima izobraževanje in znanje zaposlenih za konkurenčnost podjetij.

2. 1. 1. 1 12 stebrov ekonomske konkurenčnosti

World Economic Forum (v nadaljevanju WEF) definira konkurenčnost kot »sklop institucij, politik in dejavnikov, ki determinirajo stopnjo produktivnosti države« (Xavier in dr. 2010, 4). Koncept konkurenčnosti vsebuje statične in dinamične komponente, na podlagi katerih WEF nadalje opredeli 12 stebrov ekonomske konkurenčnosti:

- 1.) *institucije*, kar se nanaša na kakovost državnih javnih in zasebnih institucij, v katerih okvirih deluje posameznik, organizacija in vlada, da proizvajajo dobiček in blagostanje. Vloga institucij je predvsem v vplivu na odločitve o investicijah;
- 2.) *infrastruktura* – obstoj visokokakovostne infrastrukture je kritičnega pomena za zagotavljanje delovanja ekonomije, predvsem lokalizacijo ekonomskih aktivnosti;

- 3.) *makroekonomska stabilnost* – le-ta je pomembna za vzpostavljanje poslovanja;
- 4.) *zdravje in primarna izobrazba* – zdrava delovna sila je vitalnega pomena za produktivnost in konkurenčnost. Slabše zdravstveno stanje delavcev je povezano s pomembnimi stroški, kajti delavci ne dosegajo svojega potenciala in so pogosteje odsotni. V tem stebru se nahaja tudi primarna izobrazba, ki jo država nudi državljanom. Namreč delavci, ki so slabše izobraženi, lahko opravljajo le preproste delovne operacije in se težje priučijo zahtevnejših del, kar ne vodi k večji konkurenčnosti;
- 5.) *univerzitetna izobrazba in usposabljanje* – kakovostna izobrazba in usposabljanje je nujno za napredek v današnjih zahtevah spreminjajočega se okolja. Ta steber vrednoti kakovost izobraževanja in tudi usposabljanje zaposlenih, kjer je velik poudarek na usposabljanju na delovnem mestu, ki zagotavlja konstanten napredek sposobnosti delavcev;
- 6.) *učinkovitost trga*;
- 7.) *učinkovitost trga delovne sile* – učinkovitost in fleksibilnost trga delovne sile je pomembna za zagotavljanje alokacije delavcev in s tem čim bolj učinkovito izrabo človeških virov;
- 8.) *razvitost finančnih trgov* je nujna za alokacijo finančnih virov državljanov, kakor tudi tistih, ki prihajajo iz tujine;
- 9.) *tehnična pripravljenost* predstavlja osrednji element v današnji globalni ekonomiji, ki temelji na znanju;
- 10.) *velikost trga* – veliki trgi omogočajo ekonomijo obsega, prav tako pa so vedno bolj v ospredju globalni trgi, ki postajajo nadomestek za lokalne;
- 11.) *razvitost poslovanja*;
- 12.) *inovativnost* predstavlja enega izmed principalnih pogojev za dvig življenjskega standarda, ki temelji na dinamični tehnologiji, usmerjeni v ustvarjanje novih produktov (povzeto po Xavier in dr. 2010).

Navedenih stebrov ne moremo (in tudi ne smemo) obravnavati vsakega zase, ampak le v medsebojni interakciji, vplivajo namreč eden na drugega in se sooblikujejo. Na primer steber inovativnosti je težje uresničljiv brez stebra univerzitetnega izobraževanja in usposabljanja v okviru delovnega mesta.

Slika 2.1: 12 stebrov konkurenčnosti



Predstavljeni stebri so pomembni in prihajajo do izraza v vseh državah, vendar pa v drugačnih razmerjih in posledično tudi vplivajo na drugačen način. V dveh stebrih ima izobraževanje in usposabljanje direkten vpliv na konkurenčnost, v stebru inovativnosti pa se skriva posredno, kajti visoka stopnja inovativnosti je neločljivo povezana z visoko ravno izobrazbe oziroma usposobljenosti. Najpomembnejša komponenta inovativnosti naj bi bila podjetniška inovativnost ali sposobnost oblikovanja novih izdelkov in tehnologij (Svetličič 1994, 15). Ta moment pa lahko dosežemo le s pomočjo zaposlenih, ki so visoko izobraženi in se tudi ves čas dodatno usposabljujejo. Novi načini delovanja trenutno ekonomsko okolje terjajo tako od zaposlenih kot tudi od podjetij, da se čim bolj prilagajajo novim potrebam. Učenje, znanje, izobraževanje tako ne postane več samo odgovornost posameznika, ampak celega podjetja. Kakor individualno znanje, je izrednega pomena tudi znanje, ki je povezano s celotnim podjetjem, nevidno znanje, njegova organizacijska kultura (Svetličič 1994, 16).

2. 1. 1. 2 Teorije povezave med znanjem in konkurenčnostjo

Z ekonomskega vidika sta za analizo povezave med znanjem in konkurenčnostjo podjetja pomembni dve skupini teorij, in sicer teorije razvoja in v tem okviru teorije mednarodne menjave ter teorije konkurenčnosti (Svetličič 2007).

Teorije razvoja so dinamične in se osredotočajo na to, da razvoj ni na zunaj določen s stopnjami varčevanja, akumulacije kapitala, tehničnim napredkom in količino dela, temveč ga opredeljujejo endogeni dejavniki, kot je človeški kapital oziroma njegovo znanje ter nove tehnologije (Svetličič 2007, 216). Znanje tako postane proizvodni dejavnik, ki se širi s pomočjo pozitivnih učinkov prelivanja na produktivnost (Svetličič 2004, 57–59). Obenem pa konstantno znanje in povečevanje obsega proizvodnih vnosov za določen odstotek vodi v povečanje proizvoda. Iz tega pristopa tako izhaja, da dvig produktivnosti spodbuja rast, ker spodbuja inovacije z vlaganjem v izobraževanje, raziskave in razvoj. Pri vsem tem igra pomembno vlogo tudi država s svojo politično naklonjenostjo ali nenaklonjenostjo/zaviranjem raziskav, razvoja in tudi izobraževalnih procesov.

Temeljni postulat teorij mednarodne menjave je, da so mednarodne menjave koristne za vse države udeleženske, posebej za tiste, ki so manj razvite, saj za svoj izvoz dobijo bistveno več, kot pa bi bile same sposobne proizvesti (Svetličič 2004, 45). V procesih vse močnejše globalizacije le-ta ne poteka samo na ravni izmenjav, ampak se preko nje prenaša in povečuje tudi znanje. Teorije mednarodne menjave in investicij tako predvidevajo, da se z intenzivnim mednarodnim sodelovanjem krepi tudi pridobivanje znanja in s tem konkurenčnost. Znanje in pomen izobraževanja je tako prisotno v okviru dveh vidikov, in sicer prvič, kako lahko gospodarska internacionalizacija popelje do znanja na višji ravni in drugič, kako z internacionalizacijo znanja in izobraževanja dvigniti znanje na višji nivo (Svetličič 2007). Hanusek in Woessman (2007, 40–42) sta v svoji raziskavi nedvoumno dokazala, da imata odprtost za mednarodno poslovanje in kakovost izobraževanja statistično pomemben učinek na ekonomsko rast in da je med njima pozitivna medsebojna povezava. Ta je močnejša v tistih državah, kjer je internacionalizacija močnejše prisotna in nasprotno. Pomemben

izsledek njune raziskave je tudi, da bolj usposobljena populacija¹ v večji meri pripomore k večjim ekonomskim dosežkom celotnega naroda (Hanusek in Woessman 2007, 76).

Za globlje razumevanje koncepta in povezav je pomemben tudi pristop M. Porterja, ki se uvršča v teorije konkurenčnosti. Omenjeni avtor izhaja iz tega, da na konkurenčnost države vplivajo štiri skupine dejavnikov (pogoji povpraševanja, razpolaganje s proizvodnimi dejavniki, pogoji konkurence, razvoj dobaviteljev) in dva zunanja pogoja (vloga vlade in priložnosti). Znanje predstavlja enega izmed najvažnejših pogojev proizvodnih dejavnikov. Konkurenčnost se lahko okrepi na dva načina, in sicer z zniževanjem stroškov ali diferenciacijo izdelkov. Prvi pogoj je mogoč v manj razvitih državah, drugi pa le s stalnim ponujanjem novih izdelkov in storitev. Le-tega pa ne more biti brez konstantnega vlaganja v izobraževanje.

S teoretičnega stališča lahko prepoznamo najmanj tri mehanizme, preko katerih izobraževanje vpliva na ekonomski razvoj:

- izobraževanje povečuje človeški kapital, izražen v delovnem okolju, in preko tega povečuje produktivnost zaposleni in s tem rast proizvodnje;
- izobraževanje povečuje sposobnost inovativnosti, novega znanja o tehnologijah, produktih, kar ima zopet za posledico rast;
- izobraževanje olajša prenos tistega znanja, ki je potrebno za razumevanje in procesiranje novih informacij in za to, da se nove tehnologije uspešno prenesejo v drugo okolje. To pa povratno zopet spodbuja ekonomsko rast (Hanushek, Woessmann 2007, 20).

Zgoraj citirana avtorja (Hanushek, Woessmann 2007) izpostavljata tako naslednje kazalnike konkurenčnosti:

- izobrazba – močno vpliva na rast in dohodke posameznikov, zveza je vzročna in donos izobraževanja na individualne dohodke naj bi znašal okrog 10 odstotkov. Izobrazba tako pozitivno vpliva na zmanjševanje razlik v dohodkih, revščini in na krepitev demokracije. Zmožnost družbe (države), da razvije izvrsten izobraževalni sistem in tudi tako izboljša znanje

¹ Avtorja v okviru usposobljenosti populacije nimata v mislih samo izobrazbe, pridobljene preko formalnih oblik učenja, ampak izpostavljata, da se lahko usposobljenost pridobi tudi preko staršev ali drugih virov, ki vplivajo na populacijo.

zaposlenih, predstavlja vitalno komponento konkurenčnosti družbe (Ramoniene in Lanskirinskis 2009, 125);

- obseg izobraževanja močno pozitivno vpliva na ekonomsko rast. Pri tem je pomembna tudi kakovost izobraževanja, torej kaj se naučimo, kaj znamo, ko zaključimo s študijem. Pri razumevanju vpliva se mora upoštevati pojav, da ekonomsko bolj uspešne države več sredstev namenijo izobraževanju in kakovosti le-tega. Vendar kljub temu samo povečanje sredstev, zvišanje kakovosti učiteljev in drugo ne vodi nujno v dvig rezultatov študentov in s tem splošne izobrazbe;
- kakovost izobrazbe se nanaša na to, kaj posamezniki obvladajo, znajo in lahko izvira iz sistema formalnega izobraževanja, neformalnega ali preko drugih dejavnikov (starši, vrstniki ...). Ta dejavnik prav tako pozitivno vpliva na prihodke posameznikov in ekonomsko rast;
- učinkovitost institucij – vsi zgoraj navedeni dejavniki vplivajo močneje v pogojih dobro delujočih ustanov: delujoči trg blaga, storitev in delovne sile, odprtost gospodarstva, učinkovita pravna država in varovanje lastninskih pravic ter avtonomnost šolskega sistema. Povzamemo lahko, da je pomembno, da so institucije učinkovite in podpirajo delovanje gospodarstva (povzeto po Hanushek, Woessmann 2007).

2. 1. 1. 3 Konkurenčnost in znanje

Pomen konkurenčnosti in znanja za nadaljnji razvoj je zelo izrazito prepoznan v evropskem okolju, kajti na tem temelji celotna lizbonska strategija do leta 2020. V njej je Evropska unija prepoznala tri ključne vzvode rasti in predvsem poudarja pomen družbe, ki temelji na znanju. Prav tako WEF prepoznava med stebri konkurenčnosti znanje/izobrazbo kot izredno pomemben del napredka posamezne družbe in njene konkurenčnosti. Že preko teh dveh usmeritev, ki sta prepoznani na globalni ravni, je znanje vir konkurenčnosti tako posamezne družbe kot tudi podjetij. V prejšnjem poglavju predstavljene teorije, ki pojasnjujejo povezavo med konkurenčnostjo in znanjem, to le še teoretično podkrepijo. Vloga znanja v konkurenčnosti je nesporna, pomembno pa ostaja samo še vprašanje, kako torej

posodobiti oziroma organizirati izobraževanje, da bo le-to predstavljalo temelj znanju in s tem tudi temelj konkurenčnosti.

Navedeni viri v ospredje postavljajo tako konkurenčnost družbe kot tudi konkurenčnost podjetij, vendar ker sem se v magistrski nalogi osredotočila samo na podjetja, je tudi ta vidik poudarjen in obravnavan.

Podjetja, ki želijo biti konkurenčna na globalnem trgu, se morajo v svojem poslovanju ozreti preko meja svoje države in iskati možnosti zunaj svoje matične države. Vedno bolj je pomembna internacionalizacija, v okviru katere se soočajo z mnogimi izzivi, ki so med drugim vezani tudi na upravljanje s človeškimi viri.

2. 2 Razumevanje IHRM v kontekstu multinacionalnega podjetja

Pred tremi desetletji je bilo področje razvoja mednarodnega menedžmenta človeških virov (IHRM²) v svojih prvih razvojnih fazah in najmanj raziskano (na primer v primerjavi z mednarodnim marketingom, proizvodnjo) (Scullion in Paauwe 2004). Pospešena globalizacija in s tem pospešen razvoj podjetij sta vplivala na rast v razvoju raziskovanja področja IHRM. Scullion (2001, v Scullion 2005, 8–10) navaja naslednje vzroke hitre rasti v razvoju IHRM:

- pospešena rast internacionalizacije in globalnega tekmovanja sta vplivala na večjo mobilnost delavcev;
- uspešen menedžment človeških virov je vedno bolj prepoznan kot pomemben dejavnik uspeha ali neuspeha mednarodnega poslovanja;
- neuspeh v tujino napoteni sodelavcev je izjemno drag;
- pomanjkanje sodelavcev, ki so pripravljeni na delo izven domače države. Le-to je posledica manjše zainteresiranosti za zaposlitev, prav tako pa tudi povečanja potreb po teh delavcih;
- vedno večji pomen mednarodnih izkušenj;

² Kratico IHRM uporabljam za označevanje kadrovske funkcije v mednarodnem okolju. Izhaja iz angleškega jezika in se glasi »international human resource management«.

- vloga, ki jo ima menedžment človeških virov (HRM³) pri razvoju in kontroli v internacionaliziranih podjetjih;
- vedno večje število povezav in združevanj podjetij iz različnih kulturnih okolij.

Vsi zgoraj naštetih razlogi so vplivali na to, da je IHRM v zadnjih letih postalo področje, s katerim se ukvarja vedno več raziskovalcev. Ti si med seboj niso enotni o definiciji področja in o tem, katera so primarna področja delovanja.

Najširše gledano predstavlja IHRM proces upravljanja s človeškimi viri, ki presega okvire ene države in ima za glavni namen, da »omogoči multinacionalnim podjetjem (MNP⁴), da so uspešna v globalnem gospodarstvu, kar se nanaša na (a) konkurenčnost v svetu; (b) učinkovitost; (c) lokalno odgovornost; (d) fleksibilnost in prilagodljivost v najkrajšem možnem času; (e) zmožnost prenosa znanja med posameznimi podružnicami« (Schuler in dr. 2002, 41–42).

Podobno in prav tako s poudarkom na uspešnosti v globalnem svetu preučevano področje definirata Black in Ulrich (1999, v Brester 2005, 5), ki poudarjata, da je vloga IHRM v tem, da:

- jasno definira sposobnosti, ki jih podjetje potrebuje, da lahko uspešno deluje na globalnem trgu;
- razvija in spodbuja uporabo praks, ki omogočajo doseganje zgoraj navedenega cilja.

Ožje IHRM definira Peltonen (2006, 523), in sicer kot »posebno področje menedžmenta, ki preučuje zasnovo in vplive dejavnosti menedžmenta človeških virov v medkulturnem okolju«.

Morgan (1986, v: Dowling in Welch 2004, 5) označuje IHRM kot prepletanje treh dimenzij:

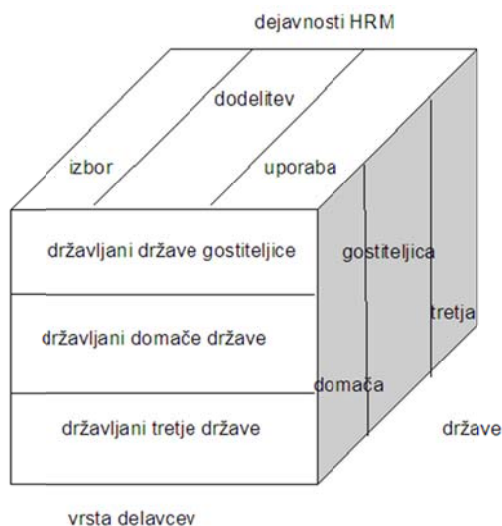
³ Kratico HRM uporabljam za označevanje kadrovske funkcije v domačem okolju. Izhaja iz angleškega jezika in pomeni human resource management.

⁴ Kratico MNP uporabljam za označevanje multinacionalnega podjetja, ki ga OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) opredeljuje kot podjetje, ki se udeležuje v tujih neposrednih investicijah in s svojo dejavnostjo ustvarja dodano vrednost v več kot eni državi (OECD 2011).

- dejavnosti menedžmenta človeških virov, ki vsebujejo izbor, dodeljevanje in uporabo človeških virov;
- držav, pri čemer razlikuje med tremi kategorijami držav, in sicer med (a) državo gostiteljico⁵, kjer ima podjetje podružnico); (b) domačo⁶ državo, kjer je sedež podjetja, in (c) tretjimi državami, ki so lahko vir delovne sile, surovin ...;
- vrsto zaposlenih, pri čemer so lahko zaposleni državljani domače države, države gostiteljice ali katere druge države.

Vse tri dimenzije poveže med seboj v model IHRM, ki je prikazan na spodnji sliki.

Slika 2.2: Model IHRM, kot ga je zasnoval Morgan



vir: Morgan 1986, v: Dowling in Welch 2004, 5

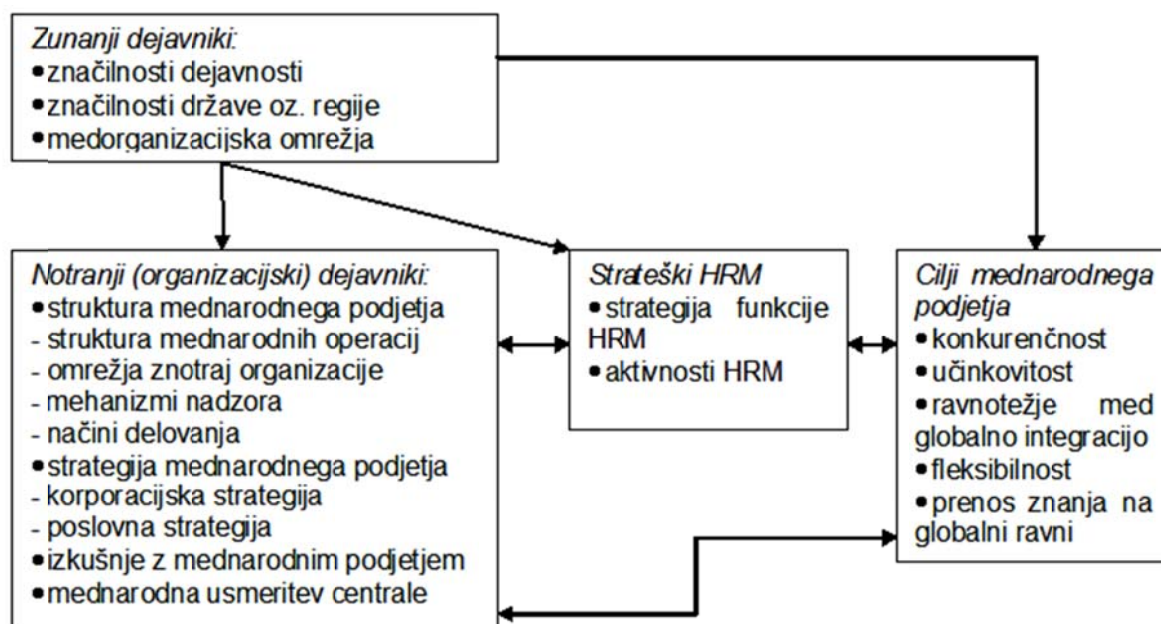
Avtorji Dowling, Festing in Engle (2008, v Kohont in Kaše 2009) so izhajali iz strateškega pristopa in poudarjajo pomen mednarodnega okolja, v katerem deluje posamezno podjetje (Dowling in Welch 2004, 271). V globalnem okolju vplivajo notranji in zunanji dejavniki, pri čemer slednji prevladujejo in vsebujejo značilnosti dejavnosti, države in medorganizacijskih omrežij. Ti dejavniki posredno in/ali neposredno delujejo na notranje (na sliki 1. 2 prikazani od bolj do manj otipljivih). Model predvideva recipročne odnose med notranjimi organizacijskimi dejavniki in strateško HRM. Učinkovita strateška HRM pomaga MNP pri doseganju svojih ciljev (Scullion in Paauwe 2004, 73). Glavna prednost predstavljenega modela je,

⁵ Definicija države gostiteljice je predstavljena v poglavju 2. 4. 1.

⁶ Definicija domače države je predstavljena v poglavju 2. 4. 1.

da temelji na multidisciplinarnem ozadju, na katerem prepleta teoretični razvoj HRM in strateški menedžment v mednarodnem poslovnem okolju.

Slika 2.3: Model strateškega menedžmenta človeških virov v mednarodnih podjetjih



vir: Dowling, Festinger, Engle v Kohont, Kaše 2009, 587

Bester (Bester 2005, 5) navaja tudi raziskavo med HRM menedžerji, kjer so identificirali tri različne izzive, s katerimi se sooča IHRM. Ti so: preprosto prerazporejanje delovne sile glede na trenutne strokovne potrebe, razširjanje in uveljavljanje novega znanja in praks, ne glede na to, od kod izvirajo, in razvoj talentov na globalni ravni. Ti trije izzivi lahko hkrati predstavljajo glavna področja delovanja IHRM.

V slovenskem prostoru lahko zasledimo definicijo Kohonta in Kašeta, ki navajata, da je »temeljni namen dejavnosti menedžmenta človeških virov v mednarodnem podjetju pridobiti, razvijati in zadržati sodelavce, ki bodo s svojim znanjem in kompetencami, skladno s strateškimi usmeritvami podjetja, uspešno izvajali naloge v centrali in podružnicah podjetja« (Kohont in Kaše 2009, 586).

Vendar se slovenski prostor nekoliko prepočasi prilagaja trendom v svetu, kajti slovenska podjetja vedno pogosteje poslujejo in delujejo izven »domačih meja«,

pri tem pa svoje kadrovske politike niso bistveno prilagodila spremembam (Mlekuš 2006; Opalk 2008, Opalk 2009).

Preko prizme posameznih definicij in manjše enotnosti med njimi lahko prepoznamo kompleksnost področja IHRM naproti področju HRM in njegovo pomembnost v uspešnem delovanju MNP. Ta je posledica dejstva, da podjetje deluje v različnih državah in prav tako zaposluje sodelavce, ki so različne narodnosti. Kompleksnost področja lahko prepoznamo v:

- večjemu številu dejavnosti HRM, ki jih le-ti morajo izvajati (razporejanje delavcev, administrativna podpora v tujino napotenim sodelavcem ...);
- potrebi po širši perspektivi, predvsem poznavanju drugih držav;
- večji vključenosti HRM v zasebno življenje sodelavcev, ki so nujno potrebne pri selekciji, pripravi na delo v tujino in tudi po vrnitvi nazaj;
- večjemu tveganju pri uspešnosti v tujino napotenih sodelavcev;
- močnejših zunanjih vplivih (Scullion 2005).

Kot glavna področja delovanja IHRM lahko tako identificiramo (a) upravljanje v tujino napotenih sodelavcev, (b) razvoj zaposlenih, (c) načrtovanje nasledstev, (d) upravljanje uspešnosti, (e) zagotavljanje enakih možnosti za vse, (f) zdravje in varnost ter (g) načrtovanje človeških virov (Sparrow in dr. 2004, 56).

Preko vseh navedenih opredelitev in definicij področja je zelo izrazito, da je IHRM v svojem delovanju najbolj osredotočen na zaposlene. Na tem področju se tudi pojavlja najbolj izrazita razlika med IHRM in HRM, pri čemer je slednji osredotočen samo na sodelavca v domačem okolju, v znani kulturi, IHRM pa se sooča z izzivom mednarodnega okolja, medkulturnostjo in učinkovitim uravnoteženjem vseh dejavnikov, ki so povezani z delovanjem na globalnem trgu. V nadaljevanju se bomo osredotočili na posamezne vidike delovanja IHRM in predvsem na glavne akterje njihovega delovanja, sodelavce.

2. 3 Pristopi k upravljanju podružnic MNP

V MNP in procesu internacionalizacije je pomembno vprašanje, do katere mere bo podružnica, ustanovljena v tujini, prevzela prakse, ki so ustaljene v matičnem

podjetju in do katere mere bo prevzela prakse, ki so značilne za državo gostiteljico. Ključno vlogo pri tem ima IHRM, ki pa se prav tako sooča z razlikami v kulturi in regulatornimi pravili v državah gostiteljicah. Tem mora prilagoditi svoje prakse in najti ustrezno ravnotežje med prenosom praks, regulatornimi pravili in strateško usmeritvijo MNP. Perlmutter (1969) in Heenan (1979) sta predstavila 4 različne generične pristope, ki so lahko uporabljeni pri prevzemu praks in tudi pri IHRM orientaciji (Shen 2005, 85). Razlikujemo med etnocentrično, policentrično, geocentrično in regiocentrično strategijo (Welch 1994, Treven 2001, Harzing 2004a, Shen 2005). Vsaka strategija bo na kratko predstavljena v nadaljevanju.

Etnocentrična strategija

Za etnocentrično strategijo je značilno, da se uporablja praksa domače države, in sicer vodstvo MNP uveljavi domače HRM sisteme v državi gostiteljici. Strateške odločitve se sprejemajo na sedežu podjetja, podružnice pa so vodene s strani državljana države, v kateri je sedež podjetja. Za to strategijo se MNP odločijo takrat, ko zaznavajo, da je v državi gostiteljici pomanjkanje kvalificirane delovne sile, prav tako pa v primerih, ko želijo vzdrževati dobro komunikacijo, koordinacijo, kontrolo in predati vodenje podružnice osebi, »ki ji zaupajo«. Ti delavci so dobro seznanjeni s cilji, strategijo in prakso matičnega podjetja. Na drugi strani je pomanjkljivost pristopa v tem, da potrebuje oseba, ki je napotena na delo v podružnico, relativno veliko časa, da se prilagodi spremenjenim razmeram, v tem času pa lahko naredi veliko napak in sprejme manj uspešne odločitve (Dowling in Welch 2004, 58). Po nekaterih ocenah so ti delavci tudi do trikrat dražji od delavcev iz države gostiteljice (Hrastelj 1995, 232). Upoštevati moramo tudi to, da se ti delavci pogosteje predčasno vrnejo nazaj domov. Stroški manjše uspešnosti v tujino napotenega sodelavca ali celo njegove predčasne vrnitve nazaj v matično deželo pa so izredno veliki (Kobrin 1990, 159; O'Sullivan in dr. 2002, 79). Wells in Wright (Wells, Wright 1996, 38) navajata, da so ocenjeni stroški, če se v tujino napoteni sodelavec predčasno vrne nazaj domov, med 50.000 in 200.000 dolarjev, prav tako pa ocenjujeta, da ameriške organizacije izgubijo vsako leto okrog 2 bilijona dolarjev. Preračunani so samo direktni stroški, ki ne vsebujejo posledic izgube ugleda in možnosti za posel. Te vsote so namenjene le grobem prikazu finančnega ovrednotenja, kajti objavljene so bile leta 1996. Še vedno jih lahko v

grobem preslikamo v današnji čas in predstavljajo določeno orientacijo. Preračunano na današnji čas so te številke verjetno izrazito višje.

Policentrična strategija

Pri policentrični strategiji MNP obravnava vsako podružnico kot ločeno enoto z določeno stopnjo avtonomije. V matičnem podjetju prevladuje mnenje, da zaposleni nimajo dovolj močnega vpogleda v razmere v državi gostiteljici, zato podružnice vodijo državljani države gostiteljice. V skladu s tem se tudi dejavnosti HRM izvajajo lokalno (Treven 2001, 238–239). Pri tej vrsti politike se MNP izogne težavam, ki so lahko posledica manjšega znanja jezika, težav s prilagoditvijo in z nepoznavanjem kulture. Zaposleni, ki so državljani države gostiteljice, so običajno tudi cenejši (Hrastelj 1995). Slabost tega pristopa je v tem, da lahko nastanejo težave med zaposlenimi v gostujoči državi in matičnem podjetju, ki so posledica jezikovnih ovir, kulturnih razlik in konflikta nacionalnega interesa. Zaposleni v podružnicah le redko napredujejo na položaje v matičnem podjetju in so tako prikrajšani za določene izkušnje in tudi za možnosti nadaljnjega napredovanja (Shen 2005, 86).

Regiocentrična strategija

V tej strategiji se odraža geografska struktura MNP, in sicer na strategijo delovanja vpliva ožja regija, v kateri se nahaja podružnica. Zaposleni so lahko iz drugih držav, vendar pa samo iz določene geografske regije (pri tej politiki bo sodelavec lahko napoten na delo iz Slovenije v Hrvaško, a ne na Kitajsko) (Dowling in Welch 2004, 62). Pri sprejemanju odločitev so regionalne podružnice relativno neodvisne. Pri tem pristopu so močnejše poudarjeni lokalni pogoji in značilnosti, vendar so še vedno tudi stiki z matičnim podjetjem močni. Ta strategija lahko prestavlja tudi samo prehodno obdobje med premikom iz čiste etnocentrične politike do policentrične.

Geocentrična strategija

Geocentrično strategijo lahko imenujemo tudi globalna (Treven 2001, Dowling in Welch 2004), kar nakazuje na njeno usmerjenost. Namen tega pristopa je v tem, da si MNP prizadeva uskladiti najustreznejša vedenja, da bi razvila globalno usmerjeno vedenje. MNP prepoznava vsako podružnico kot pomembno in

unikatno, prav tako pa zaposlene, pri čemer jim je nacionalnost brezpredmetna. Prednost dajejo sposobnostnim posameznikom, saj vsakdo lahko napreduje na katero koli delovno pozicijo v kateri koli državi. Prednost tega pristopa pred ostalimi je v tem, da omogoča, da MNP oblikuje mednarodne ekipe, ki s svojo širino znanj in različnim kulturnim ozadjem razvijajo globalne perspektive in spodbujajo medsebojno sodelovanje. Glavne ovire pri uveljavljanju tega pristopa izhajajo iz regulativ držav gostiteljic, kajti politika držav je pogosto nenaklonjena zaposlovanju velikega števila tujcev in administrativno delo povezano z alokacijo delavcev, ki je časovno potratno in lahko tudi drago. Z uveljavljanjem geocentrične strategije se povečajo stroški izobraževanj in usposabljanj (Dowling in Welch 2004, 61). Welch (1994) izpostavlja, da bi MNP morala uveljaviti geocentrično politiko, če želi biti uspešna in globalno konkurenčna. Kot ovire, s katerimi se lahko srečajo MNP ob uveljavljanju tega pristopa, izpostavlja (povzeto po Welch 1994, 57–64):

- razpoložljivost delovne sile:
 - o kakovost delovnega okolja;
 - o zakonski pari, kjer tako partner kot tudi partnerica ustvarjata delovno kariero. Manj zaposlenih je pripravljeno delati v državi gostiteljici brez podpore družinskih članov in so tudi manj uspešni (Kupka in Cathro 2007);
 - o pomanjkanje kompetentnih specialistov sili MNP, da razširijo svoj nabor kandidatov;
 - o manj ustrezne baze podatkov, ki vplivajo na to, da je težje prevetriti vse zaposlene in najti primerne kandidata;
- časovne in stroškovne omejitve:
 - o čas – geocentrična politika zahteva več časa za implementacijo;
 - o stroški – na povečanje stroškov vpliva predvsem večja potreba po usposabljanju in izobraževanju ter stroški, vezani na preselitve zaposlenih;
- zahteve vlade gostujoče države lahko prisilijo MNP, da namesto geocentrične politike uveljavi policentrično;
- IHRM strategija:
 - o selekcija – za uspešno selekcijo je potrebno iskati najustreznejšega kandidata, ne glede na narodno pripadnost;

- usposabljanje in razvoj;
- plača in nagrada za uspešnost;
- repatriacija.

Vsak od teh štirih pristopov ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Izbira posameznega pristopa je odvisna od interakcije številnih dejavnikov (Shei 2005, 90–91). V grobem lahko vse dejavnike, ki vplivajo, razporedimo v tri skupine, in sicer značilnosti MNP, dejavniki matične države in države gostiteljice.

Tabela 2.1: Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje IHRM strategije

značilnosti MNP	domača država	država gostiteljica
mednarodna poslovna strategija	politika	politika
mednarodna organizacijska struktura	pravna urejenost	pravna urejenost
organizacijska kultura	ekonomija	ekonomija
stopnja internacionalizacije	sociokultura	sociokultura
mednarodne izkušnje	konkurenca	konkurenca
vrsta dejavnosti	razpoložljivost	razpoložljivost
	delovne sile	delovne sile
obseg mednarodnih izmenjav		
odvisnost od domačega/tujega trga		
stališča menedžmenta do internacionalizacije		

Število MNP, ki bi za prenos praks IHRM upoštevale le eno izmed naštetih strategij, je dejansko zelo malo. Na strategijo vplivajo vsi naštetih dejavniki, prav tako MNP različne pristope kombinirajo med seboj, glede na trenutno situacijo in možnosti.

MNP v svojih podružnicah zaposluje tako zelo različne sodelavce, med drugim tudi zaposlene, ki so tja napoteni iz domače države. Karakteristike slednjih bodo predstavljene v nadaljevanju.

2. 4 V tujino napoteni sodelavci

2. 4. 1 Opredelitev v tujino napotnih sodelavcev

Glavno bogastvo MNP predstavljajo njihovi sodelavci in tudi potencialni sodelavci. Ti lahko prihajajo iz različnih kategorij držav. V osnovi ločimo tri kategorije, ki so bistvene za MNP:

- domača država (*ang. home country*) predstavlja državo, v kateri ima MNP sedež in izhaja iz nje;
- država gostiteljica (*ang. host country*) se nanaša na državo, v kateri se nahajajo podružnice MNP;
- tretja država (*ang. third country*) je država, ki ni povezana z MNP, a predstavlja vir sodelovanja (sodelavci, surovine ...) in tudi potencialni novi trg (Kohont, Kaše 2009, 592).

Kohont in Kaše (2009, 592) glede na zgoraj navedeno razdelitev držav razlikujeta med petimi kategorijami sodelavcev, in sicer:

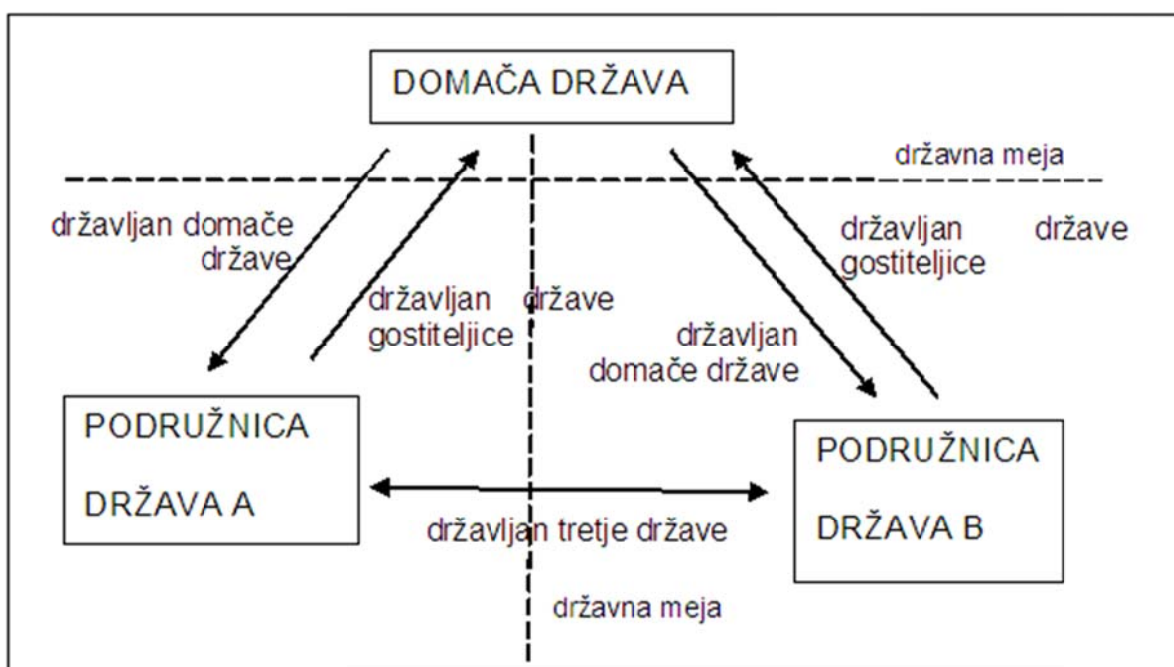
- sodelavci domače države, ki so iz države sedeža MNP;
- sodelavci države gostiteljice – njegova nacionalnost je enaka državi, kjer ima MNP podružnico;
- sodelavci tretje države, ki so iz države, kjer MNP nima podružnice in so nameščeni v podružnico ali matično podjetje;
- v tujino napoteni sodelavci, ki so sodelavci matičnega podjetja, »ki so začasno poslani na delo v tujino, kjer tudi prebivajo«. Pri tem so lahko ti sodelavci iz domače države, države gostiteljice oziroma tretje države. Bistveni element razumevanja te kategorije zanj predstavlja to, da so napoteni na delo v državo, ki je različna od njihove nacionalnosti;
- povratnik – predstavlja sodelavca, ki se je po koncu dela v tujini vrnil v domačo državo.

Pri tej razvrstitvi lahko opazimo, da so sodelavci tretje države dejansko zajeti že v kategoriji v tujino napoteni sodelavci, kjer so zajeti vsi delavci, ki delo dlje časa opravljajo izven svoje matične države. Dowling in Welch (2004, 6) se osredotočata

samo na kategorijo »izseljencev« (ang. *expatriates*), ki jih definirata kot »zaposleni, ki dela in ima začasno prebivališče v tuji državi«. Avtorja nadalje razlikujeta med tremi kategorijami teh sodelavcev, ki so sistematično in s prikazom posameznih možnih alokacij prikazani na sliki 2. 4:

- zaposlenimi v matičnem podjetju iz domače države, ki jih podjetje napoti na delo v eno izmed podružnic v drugi državi;
- zaposlenimi v podružnicah, ki so napoteni na delo v podružnico v drugo državo;
- zaposlenimi iz podružnice, ki pridejo na delo v matično podjetje.

Slika 2.4: Prikaz različnih vrst v tujino napotenih sodelavcev



vir: Dowling in Welch 2004, 6

Že pri primerjavi dveh opredelitev sodelavcev, ki so napoteni na delo v tujino, je opazno, da pri uporabi strokovnih terminov prihaja do določenih razhajanj. V tuji strokovni literaturi je uveljavljen izraz »expatriate«, medtem ko ustreznega slovenskega prevoda izraza še nimamo. Različni avtorji uporabljajo različne termine, tako Hrastelj (1995) uporablja izraz ekspatriiranec, Treven (2001) izseljeni zaposleni, Jazbečeva (2005) izseljeni poslovneži, Mlekuš (2006) menedžer izseljenec in Opalk (2008) delovni izseljenec. Kohont in Kaše (2009) pa uvedeta izraz izseljeni sodelavec. V Evroterm (Evroterm, večjezikovna terminološka zbirka)

je izraz »expatriate« preveden kot izseljenec in izraz »expatriate worker« kot delavec, napoten na delo v tujino. Enak izraz (torej delavec, napoten na delo v tujino) se uporablja v slovenski zakonodaji (Zakon o delovnih razmerjih 2002). Vsi izrazi, ki jih uporabljajo slovenski strokovnjaki, razen terminologije Opalkove, Kohonta in Kašeta ter zakonodaje, se nanašajo na vodilne zaposlene v MNP. Pri Opalkovi (2008) izraz zajema vse hierarhične ravni zaposlenih, pri Kohontu in Kašetu (2009) pa vse zaposlene, ki so napoteni na delo v tujino (lahko so iz domače države, države gostiteljice ali tretje države), prav tako ne glede na položaj. Vse navedene opredelitve združujejo v sebi dokaj podobno opredelitev. V pričujočem delu bom uporabljala izraz v tujino napoteni sodelavec. Ta besedna zveza se tako v pričujočem delu nanaša na sodelavce, ki so iz domače države napoteni na delo v državo gostiteljico. Torej je v tujino napoteni sodelavec državljan tiste države, kjer ima MNP sedež, v njej ima tudi stalno prebivališče, MNP pa ga iz različnih vzrokov pošlje na delo v podružnico, ki je locirala v drugi državi. Pri tem je to lahko katera koli pozicija v podružnici.

2. 4. 2 Vloga v tujino napotениh sodelavcev v MNP

2. 4. 2. 1 Oblike napotitve

MNP ima na voljo več oblik napotitve delavcev na delo v tujino. Pri tem lahko glede na časovno komponentno razlikujemo med:

- dolgoročnimi napotitvami, ki trajajo od enega do pet let (Kohont in Kaše 2009, 593) in običajno pomenijo selitev celotne družine v državo gostiteljico (Sparrow in dr. 2004, 138);
- kratkoročnimi napotitvami – te trajajo običajno manj kot eno leto. Sodelavec se lahko preseli z družino ali brez nje;
- mednarodnimi migracijami (*ang. international commuting*) – vsebujejo redne transferje zaposlenih med domačo državo in državo delovnega mesta (tedenski, dvotedenski, mesečni transferji) (Sparrow in dr. 2004, 138). Kohont in Kaše (2009) navajata, da je ta oblika med slovenskimi vodilnimi delavci pogosta;

- pogostimi letalskimi potniki (*ang. frequent fliers*) – ta oznaka se nanaša na tiste zaposlene, ki pogosto potujejo na mednarodnih poslovnih potovanjih, vendar pa se ne preselijo.

V tujino napoteni sodelavci so med seboj pomembno razlikujejo, glede na to, zaradi katerih nalog so napoteni na delo v tujino. Razlikujemo lahko med naslednjimi tipi globalnih dodelitev oziroma globalnih nalog, zaradi katerih so napoteni:

- tehnične dodelitve, ki postajajo vedno bolj pomembne, na kar vpliva predvsem širjenje proizvodnje in s tem tehnično znanje po vsem svetu. Delovne naloge so običajno podobne kot v domači državi. Pri izboru sodelavcev so najpomembnejši kriterij tehnične sposobnosti;
- strateške/izvršilne dodelitve se nanašajo na napotitev na vodstvene pozicije;
- funkcionalne/taktične dodelitve so podobne tehničnim dodelitvam, vendar pa s to razliko, da je pri teh veliko več stika z državljani države gostiteljice. Pri teh nalogah je socialna dimenzija zelo pomembna in je kritična za doseg uspeha (Caligiuri in dr. 2005, 80).

2. 4. 2. 2 Motivi napotitve sodelavcev na delo v tujino

Glede na ovire, ki jih povzročajo mednarodne napotitve delavcev (specifična usposabljanja, večji stroški, prilagajanje, neuspeh v tujino napoteni sodelavcev ...), je pomembno vprašanje, zakaj se MNP sploh odločajo, da bodo v podružnice zaposlile te sodelavce. Med strokovno javnostjo prevladuje mnenje, da klasifikacija motivov za napotitve delavcev na delo v tujino, ki sta jo uvedla Edstrom in Galbrauth's leta 1977, še vedno najboljše odgovori na zastavljeno vprašanje (Harzig 2001a).

Edstrom in Galbrauth's motive MNP za napotitev sodelavcev na delo v tujino razdelita na tri kategorije (Harzig 2001a; Harzig 2004; Dowling in Welch 2004; Collings in Scullion 2006, Kohont in Kaše 2009). Najprej in v prvi vrsti navedena avtorja izpostavljata motiv zapolnitve prostih delovnih mest. Ta motiv je še zlasti izrazit takrat, ko se MNP širi v države, kjer ni na voljo dovolj ustrezno

usposobljenega kadra. Sodelavca se obravnava in zaznava kot prenašalca znanja. Drugi motiv, zaradi katerega MNP napotijo sodelavce na delo v tujino, predstavlja razvoj posameznika. Delo v podružnici v državi gostiteljici naj bi tem posameznikom omogočalo pridobivanje globalnih kompetenc in mednarodnih izkušenj, ki jih bodo potrebovali v svoji nadaljnji delovni karieri. Te napotitve so prisotne tudi takrat, ko je v državi gostiteljici dovolj izobraženega kadra. Razvoj MNP je tretji razlog, ki ga navajata Edstrom in Galbrauth's. Mednarodne napotitve pripomorejo tudi k razvoju podjetja, predvsem preko prenosa znanja med podružnicami ter spreminjanja in vzdrževanja organizacijske strukture in procesa odločanja. Mednarodne napotitve so tukaj tudi v funkciji koordinacije in kontrole (Harzig 2001b, 584). V grobem bi lahko znotraj tega motiva razlikovali med dvema elementoma, in sicer socializacijo v tujino napotenih sodelavcev in lokalnih v korporacijsko kulturo ter ustvarjanje komunikacijskih mrež, ki zagotavljajo povezave med podružnicami in matičnim podjetjem. Nekateri avtorji (Pausenberger 1987, Roessel 1988, v Harzig 2001b, 586) zagovarjajo stališče, da vsi trije navedeni motivi mednarodnih napotitev vodijo k razvoju podjetja in njenemu uspešnemu tekmovanju na mednarodnih trgih. V zagovarjanju tega stališča gremo lahko še dlje in razvijamo tezo, da razvoj organizacije ni cilj mednarodnih napotitev kot takšnih, ampak je posledica prenosa znanja, razvoja zaposlenih, ustvarjanja skupne organizacijske kulture in učinkovitega prenosa informacij. Harzig (2001b) tako zagovarja stališče, da bi bilo bolj ustrezno poimenovati tretji motiv oziroma kategorijo koordinacija in kontrola. Ista avtorica je nadalje v raziskavi ugotovila, da je izmed vseh možnih vzrokov napotitve na delo v tujino najbolj pomemben prenos znanja in najmanj neposredna kontrola. Različne motive je primerjala tudi glede na posamezne države. Koordinacija in kontrola sta najbolj pomembni v podružnicah na Japonskem in v Nemčiji, medtem ko pa je zapolnitev prostih mest najbolj pomembna v Latinski Ameriki naproti bolj razvitim državam. Kulturna razlika med matičnim podjetjem in podružnico je pomemben dejavnik, kajti večja kot je bila le-ta, bolj sta v ospredje prišla motiva koordinacije in kontrole ter zapolnitev prostih mest in manj razvoj zaposlenih (ta spremenljivka je bila pozitivno povezana s koordinacijo in kontrolo ter z zapolnitvijo prostih delovnih mest ter negativno z razvojem sodelavcev).

Navedena razdelitev je ena izmed najbolj priznanih in predstavlja osnovo skoraj vsem raziskavam, ki se ukvarjajo z motivi napotitve delavcev na delo v tujino (Collings in Scullion 2006, 144). Kljub nespornemu pomenu te razdelitve nekateri avtorji motive napotitve obravnavajo iz drugega zornega kota. Tako Pucik (1992, v Collings in Scullion 2006, 144) razlikuje med motivi, ki so posledica zahtev v podružnici in motivi, ki so posledica potrebe po učenju. Tradicionalno naj bi napotitev na delo v tujino bila posledica zahtev, kjer je v ospredju zapolnitev prostih delovnih mest, pomoč pri kontroli posamezne podružnice ali reševanje težav. Te napotitve so najpogosteje dolgoročne. Pri tej vrsti napotitve je v ospredju učenje drugih, pri motivu potrebe po učenju pa je pridobivanje znanja napotnega sodelavca najpomembnejše. Ta motiv lahko enačimo z motivom razvoja posameznika pri Edstromu in Galbrauth'su.

Nekateri avtorji (Sparrow in dr. 2004) razloge za napotitev na delo v tujino strnejo v pet kategorij, in sicer (a) profesionalni razvoj, (b) prenos znanja, (c) prenos posebnih spretnosti, (d) kontrola in (e) koordinacija. Pri tem naj bi najpomembnejša bila profesionalni razvoj in prenos znanja. Kontrola in koordinacija sta videna kot manj pomembna.

V strokovni literaturi so tako navedeni različni motivi napotitve delavcev na delo v tujino. Ne glede na avtorja razdelitve lahko pri vseh zgoraj omenjenih prepoznamo iste stične točke. Tako vse razdelitve vsebujejo razvoj posameznika na eni strani in na drugi MNP, s svojimi podružnicami in potrebami v okviru le-teh. V praksi je redkeje, da pri napotitvi na delo v tujino prevladuje samo en razlog, saj se jih v večini primerov prepleta več. Kdaj se bo MNP odločilo, da bo napotilo delavce na delo v tujino, pa je odvisno tudi od strateške usmeritve oziroma ciljev, ki jih ima MNP pred seboj (Mlekuš 2006, 48).

V tujino napoteni sodelavci tako »igrajo« različne vloge v podružnicah; lahko predstavljajo »podaljšano roko« uprave MNP, prenašajo organizacijsko kulturo in ustvarjajo informacijske mreže (Harzig 2001c, 375–376). Dowling in Welch (2004, 69–72) izpostavljata 6 vlog v tujino napotnih sodelavcev, ki so na kratko predstavljene v nadaljevanju.

V tujino napoteni sodelavec kot vršilec neposrednega nadzora

V tej vlogi je glavna naloga sodelavca vzpostavljanje zaupanja s pomočjo direktne kontrole. Pomen direktnega nadzora v svojih raziskavah izpostavlja tudi Harzigova (2001a, 2001b). Ta način odraža etnocentričen pristop k upravljanju podružnic.

V tujino napoteni sodelavec kot agent socializacije

Mednarodne napotitve pripomorejo tudi k širjenju znanja, prenosu kompetenc in splošnih delovnih praks. Vsi ti elementi so do določene mere vezani na prenos korporacijske kulture in pri tem procesu imajo pomembno vlogo prav v tujino napoteni sodelavci. Ta vloga naj bi bila še posebej učinkovita, če je ta sodelavec dejaven v več podružnicah (Kohont in Kaše 2009, 594).

V tujino napoteni sodelavec kot graditelj socialnega omrežja

Ko sodelavec prehaja med posameznimi organizacijskimi enotami, s tem spreminja tudi odnose do drugih ljudi, navezuje nove stike in spoznava nove ljudi. Čeprav kratkoročne napotitve to podpirajo v manjši meri, je ta vloga še zlasti pomembna pri dolgoročnih napotitvah. V okviru tega lahko v tujino napoteni sodelavec prenaša tudi svoje znanje in spretnosti.

V tujino napoteni sodelavec kot povezovalec organizacijskih enot

Ta vloga se nanaša na aktivnosti, ki so formalno vezane na povezovanje organizacijskih enot znotraj MNP (na primer zbiranje informacij).

V tujino napoteni sodelavec kot jezikovna povezava

Sodelavec med drugim predstavlja tudi osebo, ki je posrednik v komunikaciji med podružnico in matičnim podjetjem. To je še zlasti pomembno takrat, ko se jeziki med seboj razlikujejo. V primeru, da se sodelavci naučijo jezika gostujoče države, lahko predstavljajo tudi pomembno vez v komunikaciji po vrnitvi domov.

V tujino napoteni sodelavec kot prenašalec kompetenc in znanja

V tujino napoteni sodelavec je zadolžen tudi za prenos znanj in kompetenc na svoje sodelavce v podružnici. Bolino in Feldman (2000) sta v raziskavi prišla do zanimivih ugotovitev glede te vloge. Ugotovila sta, da če so v tujino napoteni sodelavci prenašalci znanja in kompetenc, veliko svojega časa posvečajo

sodelavcem, da jih usposobijo za samostojno opravljanje nalog. Pri tem lahko manj časa posvečajo nalogam, kjer bi sami razvijali svoje sposobnosti. Po prihodu domov so lahko soočeni s spoznanjem, da je njihovo znanje zastarelo in ni napredovalo.

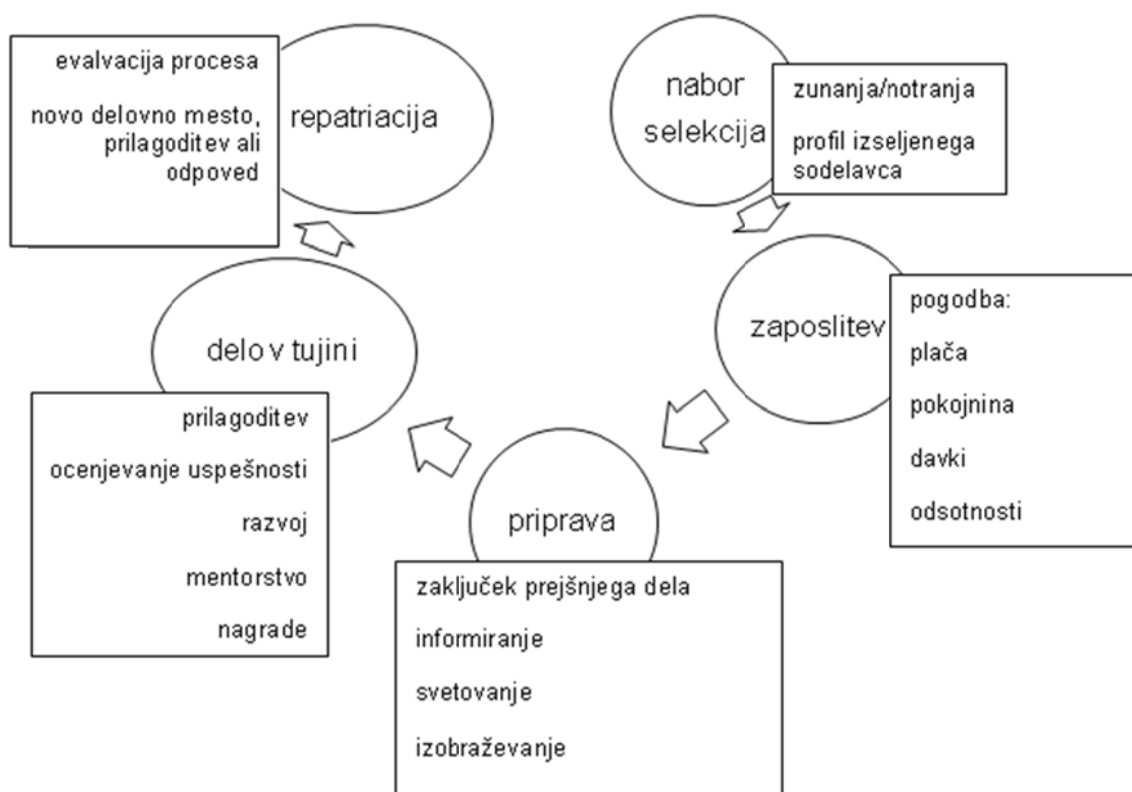
Kljub vsem navedenim motivom in vlogam, ki jih predstavljajo v tujino napoteni sodelavci za MNP, ima le-ta še vedno različne možnosti⁷, katere delavce bo zaposlovalo v podružnicah, in ni vezana samo na to kategorijo zaposlenih.

2. 4. 3 Proces upravljanja v tujino napoteni sodelavcev

Neodvisno od namena napotitve na delo v tujino in vlogo, ki jo imajo v tujino napoteni sodelavci, naj bi vsaka mednarodna napotitev potekala po neprekinjenem ciklu, ki je prikazan na sliki 2. 5.

⁷ Izbira lahko med v tujino napotenimi sodelavci, sodelavci gostujoče države in sodelavci tretjih držav. Prednosti, pomanjkljivosti in vplivi na izbor enih ali drugih so natančneje predstavljeni v poglavju 2.3 Pristopi k upravljanju podružnic MNP.

Slika 2.5: Idealni cikel mednarodne napotitve



vir: Christensen in Harzing 2004, 620

Na sliki 2.6 je prikazan idealni neprekinjen cikel napotitve delavcev na delo v tujino, ki se začne s selekcijo in z zaposlitvijo, nadaljuje s pripravo in z delom v tujini in zaključi z repatriacijo. Pogosto je, da se ta idealni cikel ne izvede ali zaključi v celoti, ampak so prisotna določena odstopanja od idealnega cikla. Le-ta lahko zaznamo v vsakem koraku. V uspešno izvedenem ciklu je vloga IHRM izredno velika in deluje kot sooblikovalec uspešnosti napotenega sodelavca.

Skoraj enak cikel, le da so nekatere stopnje združene, predstavlja tudi Webb in Wright (1996). Kot začetno fazo izpostavlja iskanje pravega kandidata, kjer je poudarek predvsem na osebnostnih lastnostih in poznavanju kulture, v katero je predvidena napotitev. Znotraj celotnega cikla v največji meri izpostavlja pripravo v tujino napotениh sodelavcev za njihovo »misijo«, kjer najpomembnejši del predstavlja medkulturno usposabljanje. Zadnji korak v ciklu predstavlja vrnitev nazaj oziroma repatriacija.

Vsi omenjeni avtorji izpostavljajo tudi, da se velikokrat zgodi, da se v tujino napoteni sodelavec zaradi različnih vzrokov predčasno vrne v matično domovino. To povzroča velike stroške⁸ tako organizaciji kot tudi negativno vpliva na posameznika, ki je bil napoten na delo v tujino.

Kot je že močnejše izpostavljeno v predhodnih poglavjih, je za uspešnost tako posameznika na svoji misiji kakor posledično tudi celotnega podjetja ključnega pomena izobraževanje oziroma usposabljanje, s pomočjo katerega sodelavca dobro pripravijo na izzive v prihodnosti, mu nudimo podporo tekom napotitve in se z njim ukvarjamo po vrnitvi in tako omogočijo uspešno prilagajanje ter tudi prenos znanja in izkušenj. Z vlogo, ki jo ima usposabljanje oziroma izobraževanje tekom celotnega procesa upravljanja v tujino napotениh sodelavcev, se bom ukvarjala v naslednjih poglavjih.

2. 4. 4 Vloga izobraževanja sodelavcev napotениh na delo v tujino

Uspeh delavca, napotенega na delo v tujino, je v veliki meri determiniran z njegovim prilagajanjem na drugo kulturo v državi gostiteljici (Tarique in Caligiuri 2004). Delavec je »vržen« v novo kulturo in s tem okrog njega ni več prisotnega varnega domačega okolja, kjer je bil uspešen (Sanchez in dr. 2000, 96). Glede na predstavljeno povezavo med pomembnostjo znanja za konkurenčnost MNP na globalnem trgu, pomenu sodelavcev, ki so napotени na delo v tujino, in velikimi stroški, ki nastanejo, če napotitev ni uspešna, ni presenetljivo, da je izredno veliko literature posvečeno vprašanju izobraževanja, usposabljanja v tujino napotениh sodelavcev ter prilagoditvi sodelavcev na novo in predvsem drugačno delovno in življenjsko okolje.

Medkulturno prilagajanje⁹ »označuje stopnjo psihološkega udobja (*ang. psychological comfort*) posameznika, vključujoč posamezne komponente v novem okolju« (Black 1990; Parker and McEvoy 1993, Caligiuri 2000 v Waxin in Panaccio 2005; 52). Tako predstavlja kompleksen proces, preko katerega oseba postaja zmožna uspešno delovati v kulturi, ki je drugačna od tiste, v katero je bila

⁸ Natančneje izpostavljeno v poglavju 2.3 Pristopi k upravljanju podružnic.

⁹ Medkulturno prilagajanje je tesno povezano s kulturnim šokom, ki se izrazi ob stiku z drugo kulturo in se kaže v zelo različnih oblikah in tudi preko simptomov občutkov osamljenosti, depresije, nespečnosti ali prevelike potrebe po spanju, izgube identitete, idealiziranja stare kulture, lahko tudi kot obsedenost z zdravjem ali alergije (Guanipa 2011).

socializirana (Haslberger 2005; 86). Trajanje procesa in njegov izhod je odvisen tudi od oddaljenosti države, v kateri se sodelavec nahaja. Bolj ko je kultura drugačna od njegove primarne (tiste, v katero je bil socializiran), dlje traja celoten proces. V tujino napoteni sodelavec se mora prilagoditi na treh ravneh:

- prilagoditev na delovnem mestu, ki vsebuje uspešnost, odgovornost in nadzor;
- prilagoditev v odnosih, ki zajema interakcijo z lokalnimi prebivalci;
- splošna prilagoditev, ki vključuje življenjske pogoje v državi gostiteljici (Waxin in Panaccio 2005; 52).

Uspešna prilagoditev v državi gostiteljici se izraža v dobrem psihološkem stanju, zadovoljstvu in razvoju socialnih kompetenc, ki nadalje predstavlja pomembno predpostavko učinkovitega delovanja v drugi kulturi (Caligiuri in Lazarova 2002).

Učinkovita priprava, uvajanje in spremljanje življenja v tujino napotnega sodelavca je dandanes v organizacijah še vedno redka praksa, čeprav jo tisti, ki so bili vključeni, ocenjujejo kot zelo koristno. Izobraževanje so najbolj pozitivno pozdravili tisti, ki ga sploh niso imeli oziroma so imeli malo mednarodnih izkušenj (Suutari in Brewster 2001; Waxin in Panaccio 2005).

Izobraževanje oziroma usposabljanje v tujino napotnih sodelavcev lahko razdelimo v tri področja, ki so ločena glede na časovno komponento – ali se izvajajo pred napotitvijo, med delom v državi gostiteljici ali po vrnitvi nazaj v matično državo. Vsakemu področju se bomo natančneje posvetili na naslednjih poglavjih.

2. 4. 4. 1 Izobraževanje pred odhodom na delo v tujino

Načrtovanje ustreznega in predvsem učinkovitega izobraževanja pred odhodom v državo gostiteljico predstavlja velik izziv za IHRM, kajti napotitve si niso vedno enake med seboj in vsaka zahteva individualno obravnavo (Caligiuri in dr. 2005; 79). Dodatno oteževalno okoliščino običajno predstavlja še časovna komponenta, kajti čas, ki je na voljo med odločitvijo in nato izvedbo, vpliva na to, kako obsežna priprava bo sploh lahko izvedena. Brewster (v Suutari in Brewster 2001; 557)

poroča, da je med organizacijami, ki imajo sedež na Švedskem, Nemčiji, Franciji, Nizozemski in Veliki Britaniji, v četrtini primerov med odločitvijo za napotitev in med napotitvijo minilo manj kot en mesec in v polovici primerov manj kot dva meseca. Ob upoštevanju vseh stvari¹⁰, ki jih mora urediti napoteni sodelavec pred odhodom, ostane tako zelo malo časa za učinkovito usposabljanje.

Glavni namen izobraževanja pred napotitvijo v tujino predstavlja boljšo adaptacijo na novo delovno okolje ter povečati sposobnost učinkovitega delovanja in komuniciranja s svojimi sodelavci in tudi z lokalnim prebivalstvom (Vance in Paik 2002; 559).

Pomemben aspekt priprave izobraževanja v tujino napotenga sodelavca predstavlja pravilni izbor izmed vseh možnih izobraževanj in usposabljanj. V strokovni literaturi je prikazanih veliko število vrst izobraževanj, ki so lahko podlaga za načrtovanje sistema usposabljanja za učinkovito in uspešno napotitev v tujino. Nekaj izmed možnih¹¹ je prikazanih v tabeli 2. 2.

Tabela 2.2: Prikaz posameznih vrst izobraževanj/usposabljanj in njihova pomembnost glede na to, na katerih nalogah bo sodelavec primarno deloval.

vrsta izobraževanja	tehnične dodelitve	razvojne dodelitve	strateške dodelitve	taktične dodelitve
predhodni obisk lokacije	x	x	x	x
izobraževanje o državi	x	x	x	x
gostiteljici				
usposabljanje o medkulturni različnosti	x	x	x	x
jezikovna priprava	x	x	x	x
izobraževanje o mednarodnem menedžmentu			x	x
coaching			x	x
mentorstvo			x	x

¹⁰ Običajno je napoteni sodelavec soočen s tem, da zaključi trenutno delo, uredi družinske in premoženjske stvari ter v zadnji fazi tudi uredi selitev.

¹¹ Glede na sklop strokovne literature, ki vsebujejo to temo, je tukaj prikazan le izbor najbolj pogostih.

program za kulturno usposabljanje	x	x	x	x
»debriefing ¹² « z mednarodno ekipo			x	x
srečanje z mednarodno ekipo			x	x
kroženje pri sodelavcih, ki so že napoteni na delo v tujino			x	x
izobraževanje o vsakodnevnih stvareh (odprtje računa ...)	x	x	x	x
mednarodni podiplomski in diplomski študijski programi		x	x	
ocenjevalni centri		x	x	
preučevanje primerov	x	x	x	x

Povzeto po Caligiuri in dr. 2005; 81; Jazbec 2005; Kohont in Kaše 2009

Zgoraj navedeni seznam predstavlja tako veliko možnosti za načrtovanje izobraževanj in usposabljanj. Kljub temu, če še ne izčrpamo vseh predstavljenih možnosti (obstaja jih še veliko več), bi moral kakovostno predstavljen program vsebovati vsaj:

- jezikovno usposabljanje, ki lahko nudi le osnovno raven obvladanja jezika do zelo poglobljenih, ker posameznik pridobi zelo dobro znanje, ki mu omogoča učinkovito komunikacijo z državljani države gostiteljice;
- predhodni obisk/obiski države gostiteljice in seznanitev z glavnimi informacijami o njej omogočajo življenjsko pomembno orientacijo v prvih dneh prihoda na lokacijo in predvsem olajšajo začetni stres;
- izobraževanje o mednarodnem menedžmentu, v okviru katerega se pridobijo pomembne informacije o poslovanju matične organizacije v državi gostiteljici in o gospodarstvu države gostiteljice;
- program za kulturno usposabljanje (oziroma programi, ki so namenjeni povečevanju zavedanja o kulturni različnosti) – pri izbiri tega programa je treba biti pozoren na že poznavanje kulture in temu prilagoditi

¹² Beseda debriefing se nanaša na angleško besedo »debriefing«, za katero nimamo ustreznega slovenskega prevoda in ostaja v izvorni obliki. Debriefing je v business dictionary definiran kot zagotavljanje povzetka pogojev ali situacij, ki so pomembne v določenih zadevah (<http://www.businessdictionary.com>).

izobraževanje. Eden izmed možnih programov predstavlja kulturni asimilator, ki je programiran učni pristop in temelji na simulaciji. Njegova glavna sestavina so kritični dogodki, kjer je možnih več razlag. Ta način je primeren za samoizobraževanje in/ali učenje v skupini (povzeto po Downes in dr. 2001; Selmar 2002; Jazbec 2005, Kohont in Kaše 2009).

Različni avtorji (Selmar 2002; Jazbec 2005, Puck in dr. 2008, Kohont in Kaše 2009) poudarjajo predvsem pomen kulturnega prilagajanja, ki ga vidijo kot najbolj kritičen element v okviru napotitve na delo v tujino. Ena izmed poti za spodbujanje boljše prilagoditve predstavlja pot, da zaposlene »oborožimo« z znanjem in predvsem zavedanjem ustaljenih norm in vedenj, ki so prisotna v državi gostiteljici. Za to so primerne različne oblike medkulturnih treningov¹³, vendar pa lahko v strokovni literaturi zasledimo zelo različne rezultate raziskav o vplivu kulturnih treningov na uspeh oziroma neuspeh v tujino napotnih sodelavcev (Puck in dr. 2008). Nekateri raziskave kažejo nedvoumno pozitivno povezavo, druge ne odkrijejo nobene, v tretjih pa se izkaže, da je negativen vpliv. Glede na navedene kontradiktorne dokaze so situacijo nazorno opisali Puck in dr. (2008; 2184) kot »področje učinkovitosti medkulturnih usposabljanj je s tem v nezavidljivem položaju, kajti ukvarja se s stvarjo, ki je akutno potrebna, a še vedno ni dokazana njena učinkovitost«. Razlog za nekonsistentne rezultate lahko leži v tem, da so se študije osredotočale na prisotnost usposabljanja ali na njegovo dolžino, a le redko na vsebino ali metodo. Prav tako so redke tiste organizacije in tudi raziskave, ki so vpliv izobraževanj in usposabljanj na uspešnost v tujino napotnih sodelavcev sistematično evalvirale. Pri razumevanju rezultatov raziskav je treba pozornost usmeriti tudi na vidik kulturne različnosti v posameznih državah, kajti potreba po usposabljanju in učinek sta odvisna tudi od kulturne različnosti države gostiteljice od matične države (Dowling, Welch 2004; Puck in dr. 2008; 2184). Kljub nekonsistentnim rezultatom naj bi z usmerjenim medkulturnim usposabljanjem dosegli določene cilje: a) usmeritev sodelavcem pri soočanju s težavami, ki bi lahko potencialno vplivale na njihovo učinkovitost; b) opora sodelavcem pri razvijanju pozitivnih odnosov z državljani države gostiteljice; c) pomoč pri izvajanju

¹³ Levy (1995, v Puck in dr. 2008) opredeli medkulturni trening kot serijo kohezivnih dogodkov in aktivnosti, ki so oblikovane z namenom razvijanja samozavedanja, kulturno primerne vedenja in spretnosti za delovanje v drugih kulturah.

delovnih obveznosti in d) omogočati sodelavcem učinkovito spoprijemanje s stresom med napotitvijo (Littrell in dr. 2006; 368).

Izobraževanje pred odhodom bi moralo biti organizirano in naravnano glede na to, kakšne vrste nalog¹⁴ bodo sodelavcu, ki je napoten na delo v tujino, zaupane.

2. 4. 4. 2 Izobraževanje med napotitvijo (med izvajanjem napotitve)

V tujino napoteni sodelavec ni izpostavljen samo spremembi lokacije dela, ampak tudi spremembi narave dela in splošnega življenjskega okolja, kar je vezano tudi na drugačno kulturno okolje. Glede na kompleksnost dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost, se izobraževanje in usposabljanje v tujino napotnih sodelavcev z usposabljanjem pred napotitvijo ne bi smelo končati. Kljub temu pa je zelo malo literature posvečene usposabljanju med napotitvijo na delo v tujino in tudi strokovnjaki beležijo pomanjkanje na tem področju (Suutari in Burch 2001). Pri tem je pomembna vloga domačinov iz države gostiteljice, kajti sodelavci in tudi strokovnjaki s področja IHRM v matični državi običajno nimajo takšnega vpogleda in razumevanja lokalnih posebnosti. Usposabljanje bi moralo biti vsaj na začetku praktično usmerjeno; osredotočeno na spoznavanje napotenega sodelavca z lokalnimi značilnostmi in pomoč pri urejanju nujnih stvari (na primer: urejanje namestitve, bančnih, zdravstvenih in ostalih storitev ...). Nadalje Selmar (2010; 43) poroča, da so nekatere oblike izobraževanj in predvsem programi za kulturno usposabljanje bolj učinkoviti, če so izvedeni po prihodu sodelavca v državo gostiteljico, ko se sodelavec sooča s kulturnim šokom. Usposabljanje s tem namenom se lahko začne med 3 in 6 meseci po prihodu in se mora orientirati na strukturo in odnose v državi gostiteljici, svetovni nazor, mentaliteto, vrednote, življenjske vzorce in socialne strukture. Pomen tega usposabljanja je predvsem v tem, da se je sodelavec že soočal s konkretnimi situacijami in že ustvaril določene stike in tako s pomočjo programa samo pravilno umestimo do sedaj pridobljene izkušnje. Ta vrsta usposabljanja ni nujno formalno izvedena, lahko je samo povezana z mentorstvom na »licu mesta¹⁵«.

¹⁴ Razlikujemo med štirimi vrstami globalnih dodelitev: tehnične, razvojne, strateške/izvršilne in funkcionalne/taktične. Podrobneje so predstavljene v poglavju 2. 4. 2. 1. Oblike napotitve.

¹⁵ V angleščini se uporablja izraz »on site training«.

Vloga mentorjev iz gostujoče države se vedno bolj poudarja, kajti le-ti so dobro seznanjeni z razmerami v državi, kamor je delavec napoten (Suutari in Burch 2001; Mezas in Scandura 2005). Mentorstvo predstavlja učinkovito orodje upravljanja s človeškimi viri, ki je v tujino napotenemu sodelavcu v pomoč pri spoprijemanju z izzivi napotitve. Njihova vloga je v posredovanju nasvetov, vezanih predvsem na specifične kulture in okolja, prenosu organizacijske kulture in določanju vloge sodelavca v celotni organizaciji. Mezas in Scandura (2005) zagovarjata stališče, da bi v tujino napoteni sodelavec sodeloval z več mentorji naenkrat, kajti samo eden pogosto ne poseduje dovolj velike širine znanj in izkušenj, ki bi zadostile vsem potrebam sodelavca. Pri tem so odnosi lahko formalni ali neformalni, bistvena razlika med obema vrstama odnosa pa je v tem, da se pri formalnih najprej preučijo potrebe v tujino napotenega sodelavca in na podlagi tega se znotraj organizacije poišče ustreznega mentorja. Prav tako je celoten postopek administrativno voden, običajno s strani IHRM. Neformalna oblika se razvije spontano glede na zaznane kompetence in medsebojno ujemanje. Veliko organizacij začne z uporabo mentorstva z namenom vzdrževanja večje kontrole in zagotavljanja prenosa organizacijskih ciljev. Mentor med napotitvijo pozitivno vpliva na prilagoditev v tujino napotenega sodelavca, ki je nadalje pozitivno povezana z zadovoljstvom na delovnem mestu, uspešnim dokončanjem napotitve in s povečanim znanjem o mednarodnem poslovanju (Mezas in Scandura 2005).

Oblika usposabljanja na »licu mesta« predstavlja tudi coaching, ki predstavlja profesionalen, evidentiran pristop, v katerem usposobljeni coach sodeluje z delavcem, napotenim na delo v tujino tekom celotne napotitve ali samo določen del (Abbott in dr. 2006; 296). Proces coachinga poteka interaktivno glede na posameznikove čustvene, vedenjske in kognitivne zahteve in se osredotoča na razvoj posameznika preko individualiziranega, nanj osredotočenega procesa. Določena pozornost mora biti posvečena izbiri coacha, kajti le-ta mora biti zelo dobro seznanjen s kulturnimi razlikami in zahtevami napotitve v tujino.

Čeprav je na začetku poglavja omenjeno pomanjkanje izobraževanja in usposabljanja sodelavcev med napotitvijo na delo v tujino, ima le-to pomembno

vlogo predvsem pri razvijanju posameznikovih kompetenc med napotitvijo in posredno vpliva tudi na to, da se napotitev učinkovito zaključi. Vloga izobraževanja je še zlasti evidentna v primerih, ko je v ospredju razvojni razlog za napotitev.

2. 4. 4. 3 Repatriacija in proces kariere po vrnitvi v matično državo

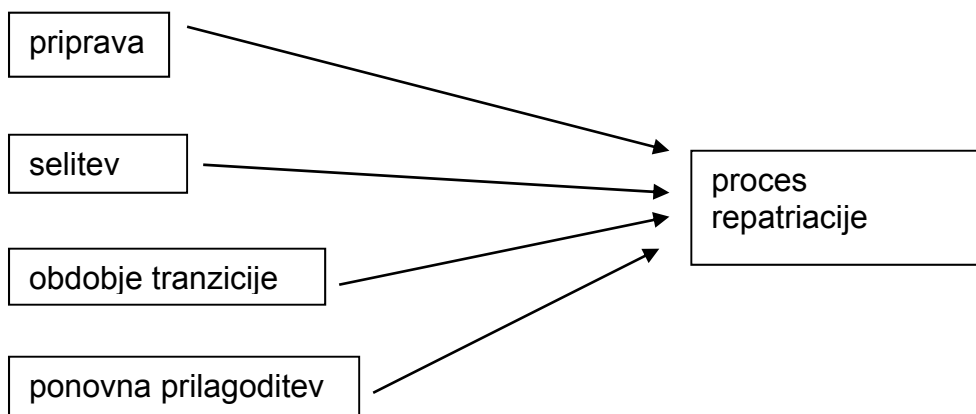
Proces repatriacije predstavlja zaključno fazo v procesu upravljanja v tujino napotenih sodelavcev. Opravljanje mednarodnih nalog ima velik vpliv na strokovni in karierni razvoj posameznika, prav tako pa posameznik poseduje nova znanja, izkušnje, ki bi jih organizacija lahko s pridom uporabila sebi v prid. Po mnenju nekaterih avtorjev predstavlja prav ta faza najbolj zapostavljen del v procesu upravljanja v tujino napotenih sodelavcev, čeprav je bil prepoznan pomen v okviru pomembnosti za nadaljnje delo (Suutari, Brewster 2001; Osman-Gani in Hyder 2008, 455). Nepomembnost zadnjega koraka je predvsem posledica miselnosti odgovornih, ki se ne zavedajo, da lahko tudi povratek predstavlja težavo. Resnica je drugačna, kajti vračajoči se sodelavci pogosto ob vrnitvi nazaj v domovino doživijo povratni kulturni šok, kajti pričakujejo, da se med njihovo odsotnostjo ni nič spremenilo, ko pa se vrnejo, pa spoznajo, da je precej drugače (od stanja v organizaciji do političnih in kulturnih razmer) (Kohont in Kaše 2009; 617).

Proces repatriacije se začne, ko v tujino napoteni sodelavec zaključi z napotitvijo in se začne pripravljati na vrnitev v matično državo. Glede na izkušnje, ki jih je pridobil med samo napotitvijo, to nikakor ni ista oseba kot pred napotitvijo (Osman-Gani in Hyder 2008; 475). To bi morala izkoristiti celotna organizacija, prepoznati nove izkušnje in jih v čim večji možni meri izkoristiti. Največjo težavo v procesu predstavlja prepričanje v organizacijah, da vrnitev domov ni težavna. Takšno prepričanje je prisotno tudi v slovenskih organizacijah, kjer je bilo ugotovljeno, da večina slovenskih organizacij nima oblikovanega programa repatriacije (Opalk 2008; 65). Vendar pa sta potrebna tako usposabljanje kot tudi podpora, da se lahko vračajoči se delavec ustrezno vključi v domače okolje.

Proces repatriacije sestavljajo 4 faze, ki so prikazane tudi na sliki 2.6 (Dowling in Welch 2004; 161):

- priprava – nanaša se na načrtovanje za prihodnost in zbiranje informacij glede novega delovnega mesta. Organizacija lahko v tej fazi pripravi seznam stvari, ki jih mora oseba urediti pred odhodom domov (kot na primer zaprtje bančnega računa);
- selitev predstavlja fizično selitev, prav tako pa tudi prekinitev stikov s sodelavci in z znanci, pridobljenimi med delom;
- obdobje tranzicije se nanaša na čas po prihodu v matično državo, v katerem delavec uredi vse potrebne administrativne stvari (na primer zdravstveno zavarovanje ...). Za pomoč pri teh stvareh podjetja velikokrat najamejo zunanje svetovalce;
- ponovna prilagoditev je faza, kjer se sodelavec spopada s spremembami v podjetju, povratnim kulturnim šokom in tudi z razvojem kariere. Ta faza je tudi najmanj obravnavana v podjetjih in deležna najmanjšega razumevanja.

Slika 2.6: Proces repatriacije



vir: Dowling in Welch 2004; 161

Pri repatriaciji je v ospredju recipročno delovanje velikega števila dejavnikov (med drugim tudi medkulturno prilagajanje in proces vračanja), ki jih lahko v grobem razdelimo v dve skupini, in sicer dejavniki, ki so vezani na delo in socialni dejavniki (Dowling in Welch 2004). V prvo skupino so vključeni:

- anksioznost glede delovne kariere, ki ima svoj izvor v tem, da večina v tujino napotenih sodelavcev ob vrnitvi domov nima zagotovljenega

delovnega mesta po prenehanju napotitve in napredovanje ni v skladu z dogovorjenim (Paik in dr. 2002; 636);

- prilagoditev na delovnem okolju – ta dejavnik naj bi v največji meri vplival na to, če bo oseba ostala v organizaciji ali ne in je tesno povezan s kariernimi inspiracijami vračajočega se posameznika, kajti le-ti pričakujejo, da bodo napredovali na višje delovno mesto glede na vse izkušnje, ki so jih pridobili. Občasno je celo prisotno to, da je oseba zaposlena na nižje delovno mesto, kot je bila prej. Vsi ti zapleti posledično negativno vplivajo na njegovo počutje in zaznave delovnega okolja;
- spoprijemanje z novo vlogo v organizaciji in predvsem z novimi delovnimi zahtevami. K lažjemu spoprijemanju lahko pripomorejo jasno, nedvoumno dorečene delovne obveznosti;
- izguba statusa in nižje plačilo, kajti napotitve v tujino običajno pomenijo napredovanje, tako v statusu v organizaciji kot tudi znotraj plačila. Kot sem že omenila, ob povratku pogosto zasedejo nižje oziroma manj zahtevno delovno mesto in s tem so nižji tudi dohodki.

Pri prilagajanju so pomembni tudi socialni dejavniki, kajti posameznik je v okviru dolgoročne napotitve pridobil mednarodne izkušnje, se spoprijemal z različnimi izzivi, kar se odraža tudi v njegovem načinu razmišljanja in dojemanja sveta okoli sebe. Nadalje so se tudi stvari v času njihove odsotnosti doma spremenile in vse to se v veliki meri odraža tudi v njihovem prilagajanju.

Glede na vse navedeno je razvidno, da je nujno potrebno, da se proces usposabljanja in izobraževanja nadaljuje tudi v zadnji fazi napotitve. Program izobraževanja in usposabljanja naj bi bil usmerjen na naslednja področja:

- asistenca pri adekvatni pripravi na vrnitev, selitev in posredovanje potrebnih informacij,
- davčno in finančno svetovanje,
- zagotovljeno delovno mesto po povratku in svetovanje pri načrtovanju kariere,
- povratni kulturni šok,
- spremembe v delovnem okolju (spremenjeni postopki ...),
- upravljanje s stresom, komunikacijsko usposabljanje,
- pomoč pri vzpostavljanju socialnih mrež (Dowling in Welch 2004; 176).

3 Analiza izobraževanja v tujino napoteni sodelavcev v slovenskih MNP, ponudbe izobraževalnih podjetij in vključenosti specifičnih znanj iz okvirov internacionalizacije v študijske programe slovenskih univerz

3. 1 Analiza izobraževanja v tujino napoteni sodelavcev v slovenskih podjetjih

S prehodom v tržno gospodarstvo v Sloveniji nadaljnja internacionalizacija ni bila le izziv, ampak tudi vedno bolj nujno potrebna za uspešno delovanje slovenskega gospodarstva na tujih in globalnih trgih (Jaklič, Svetličič 2005; 35). Prav tako danes čedalje več podjetij ugotavlja, da se brez rasti ne da razviti vseh svojih konkurenčnih prednosti in posledično uspešno konkurirati na globalnih trgih. Kot možnost prodora na tuje trge predstavlja tudi preko neposrednih investicij v tujini. Leto 2006 je bilo že tretje leto izmed štirih, ko so tuje neposredne investicije slovenskih podjetij presegale prilive tujih neposrednih investicij v Sloveniji (Center za mednarodne odnose 2008). Slovenska multinacionalna podjetja so v letu 2006 v tujini zaposlovala več kot 23.000 sodelavcev. Neposredne naložbe so v večini primerov usmerjene v Evropo. Glede na razmere po letu 2008 se je slika največjih slovenskih multinacionalk nekoliko spremenila, določene so menjale lastnika, nekatere pa tudi propadle oziroma izrazito zmanjšale svoje delovanje. Kljub temu še lahko v aktualnem gospodarskem dogajanju prepoznamo zelo živahno dejavnost multinacionalk. Aktualna in pomembna je tako tudi obravnavana tema v magistrski nalogi.

Analizo izobraževanja v tujino napoteni sodelavcev v slovenskih podjetjih bom razdelila na tri sklope, in sicer bom v prvem na kratko povzela glavne značilnosti sodelujočih podjetij, v drugem se bom ukvarjala z analizo izobraževalnih aktivnosti, ki jih vključena podjetja izvajajo za svoje, v tujino napotene sodelavce, tretji del pa bo usmerjen v primerjavo izobraževalnih aktivnosti, namenjenih za vse zaposlene in v tujino napotene sodelavce, ter kratek povzetek celotnega sklopa.

3. 1. 1 Značilnosti podjetij vključenih v raziskavo

V vzorcu podjetij, ki so odgovorila na vprašalnik, so večja in največja slovenska podjetja, ki so na tuje trge osredotočena tudi preko podružnic v tujih deželah. Na vprašalnik je odgovorilo 17 podjetij, pri tem jih je 11 rešilo vprašalnik, medtem ko je 6 podjetjih posredovalo odgovor, da ne napotujejo v tujino, čeprav imajo svoje podružnice v tujini. Kontaktiranih je bilo 38 podjetij¹⁶, torej odstotek odzivnosti znaša 48 %. V nadaljevanju raziskave bodo analizirani samo podatki 11 podjetij, ki so vrnila vprašalnik, razen, kadar ne bo posebej drugače omenjeno.

Skoraj vsa sodelujoča podjetja sodijo glede na klasifikacijo po številu zaposlenih¹⁷ med velika podjetja z več kot 250 zaposlenimi, izjema je le eno podjetje, ki glede na število zaposlenih sodi med srednje velika podjetja (med 50 in 249 zaposlenih). Podjetja delujejo v naslednjih panogah: trgovina na debelo in drobno, telekomunikacije, logistika, elektro in elektronska proizvodnja, razna proizvodnja, bančništvo, zavarovalništvo in farmacija. Glede na javno dostopne podatke (GZS, prejšnje njihovo sodelovanje v raziskavah, spletne strani posameznih podjetij) o sodelujočih podjetji so vsa sodelujoča podjetja v fazi neodvisne internacionalizacije, ki predstavlja višjo vpletenost podjetja v mednarodno poslovanje (Jaklič 1999), kajti pri vseh vključenih lahko prepoznamo, da samostojno delujejo na mednarodnih trgih, odpirajo svoje lastne podružnice in tudi vlagajo svoja sredstva vanje.

Podjetja svoje konkurenčne prednosti zaznavajo predvsem v znanju in človeških virih. Znanje, kot konkurenčno prednost, so izpostavila skoraj vsa sodelujoča podjetja, podrobnejši prikaz konkurenčnih prednosti pa je razviden iz tabele 3. 1. Ti rezultati odražajo splošno prisotno in tudi znanstveno utemeljeno stališče, da je glavni steber in gonilo konkurenčnosti prav znanje¹⁸. Tudi Evropska unija prepozna znanje kot temelj konkurenčnosti in to je še posebej razvidno iz Strategije Evropa 2020 (Evropa 2020 2010), kjer sta poudarjena predvsem

¹⁶ Oblikovanje seznama slovenskih MNP, ki sem jih kontaktirala, je predstavljano v poglavju 1. 4 Metodologija.

¹⁷ Uporabljen je bil kriterij za razvrščanje, ki je objavljen v Zakonu o gospodarskih družbah ZGD-1, in velikost podjetja glede na število zaposlenih opredeljuje: mikro podjetja do 10 zaposlenih, majhna podjetja do 50 zaposlenih, srednja podjetja do 250 zaposlenih, velika podjetja – vsa, ki ne sodijo v ostale kategorije (Ur. list RS, št. 42/2006, 4411).

¹⁸ Podrobneje je to področje predstavljeno v poglavju 2. 1 Znanje/izobraževanje in razvoj, tukaj so navedene samo pomembnejše informacije.

premišljena rast in razvoj gospodarstva, ki temeljita na znanju in inovacijah. Znanje ima posebno mesto tudi v 12 stebrih ekonomske konkurenčnosti, in sicer predvsem preko izobraževanja in usposabljanja. Nadalje znanje predstavlja tudi enega izmed najvažnejših pogojev proizvodnih dejavnikov, kakor jih opredeljuje M. Porter. Pomen znanja prepoznavajo tudi v slovenskih podjetjih, kakor kaže raziskava Jakličeve in Svetličiča (Jaklič, Svetličič 2005; 90). V omenjeni raziskavi je v ospredju predvsem tehnološko znanje. Opazno je tako, da ima pomen znanja v slovenskih MNP visoko mesto. To je zelo pozitivna informacija, kajti glede na vse že podane teoretične ugotovitve glede pomena znanja le-to omogoča razvoj in inovativnost in s tem večjo konkurenčno prednost. Pomembno pa ni samo to, da podjetja prepoznavajo znanje kot ključno konkurenčno prednost, ampak tudi to, kako spodbujajo pridobivanje novih znanj in širjenje le-teh med sodelavce. Vsekakor pa te zaznave znanja kot konkurenčne prednosti predstavljajo »zdravo jedro« za nadaljnji razvoj.

Glede na pozicijo Slovenije v svetu ter Evropi in naravne vire, ki so prisotni (le-teh je izredno malo), ni presenetljivo, da samo eno podjetje prepozna to kot svojo konkurenčno prednost. Pri tem moramo upoštevati še specifičnost vzorca, kajti v veliki meri so vključena storitvena podjetja, kjer dostop do materialov, surovin in geografska lokacija niso bistvenega pomena. Nadalje je bil ta vir pomemben v preteklosti, danes pa je vedno manj.

Inovativnost kot svojo konkurenčno prednost prepoznavajo samo 3 vključena podjetja. Glede na predstavljene teoretične okvirje se konkurenčnost lahko okrepi na dva načina, in sicer z zniževanjem stroškov ali diferenciacijo izdelkov. Prvoomenjeni način je mogoč v manj razvitih državah (kamor Slovenija ne sodi), medtem ko je drugi lahko izvedljiv samo s proizvodanjem, ponujanjem izboljšanih in/ali novih izdelkov in storitev. Upoštevajoč ta dejstva je ta podatek nekoliko zaskrbljujoč, kajti če bodo MNP želela okrepiti svoj položaj na globalnem trgu in biti konkurenčna, bodo morala spodbujati inovativnost in jo tudi prepoznati kot prednost. Kajti prav ustvarjanje novih izdelkov/storitev in tehnologij/procesov se najpogosteje obravnava kot bistvo konkurenčnosti (Jaklič, Svetličič 2005; 10).

V slovenskih podjetjih tako v veliki meri prepoznavajo znanje kot svojo konkurenčno prednost, manj pa je to inovativnost. Kljub temu sta ti dve komponenti izredno močno povezani med seboj, pri tem pa je predpogoj inovativnosti prav znanje in izobraževanje (Likar 2006). Za inovativnost podjetja, gospodarstva ali družbe je pomembno, da so ljudje inovativni in tudi motivirani za inovativno in ustvarjalno razmišljanje, kajti ustvarjalnost in inovativnost se vežeta tudi na njegovo osebnost in znanje, ki jih poseduje. Tudi v podjetjih, ki želijo biti inovativna, mora biti to spodbujano in podkrepljeno s spodbujanjem pridobivanja znanj, tako formalnih kot tudi neformalnih oblik. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (2011) se je v obdobju 2006–2008 v Sloveniji z inovacijsko dejavnostjo ukvarjalo 50,3 % podjetij, pri čemer je opazen dokaj izrazit dvig glede na obdobje 2004–2006, ko se je s to dejavnostjo ukvarjalo 31,5 % podjetij. Kljub tem spodbudnim rezultatom statističnega urada je implicitno v vzorcu podjetij še vedno zaznati, da inovativnost ni pomembna komponenta in je pomembnejše znanje, ki je sicer predpogoj inovativnosti, vendar samo po sebi še ne pomeni, da bo posameznik le-to izkoristil v to smer. MNP bodo morale narediti pomemben korak iz družbe »znanja« v družbo »inovativnosti«, kajti le tako bodo lahko konkurenčne in izkoristile potencial, ki ga imajo v človeških virih in znanjih (oboje zaznavajo kot pomembno konkurenčno prednost). Prevladuje miselnost, da je gonilo konkurenčnosti znanje in človeški viri, manj pa je prisotno, da bi MNP naredile še korak naprej in tako znanje kot tudi človeške vire izkoristile ne samo za opravljanje rutinskih nalog, ampak tudi za izboljšavo izdelkov, postopkov, storitev ali ustvarjanje novih, torej za povečanje inovativnosti in posledično dvig konkurenčnosti.

Tabela 3.1: Prikaz konkurenčnih prednosti, kot so jih opredelila posamezna podjetja (podjetja so lahko izbrala ali navedla več odgovorov)

Konkurenčna prednost	Frekvenca izbora
znanje	10
človeški viri	9
sloves podjetja	6
tehnologija	6
finančni viri	5
inovativnost	3
dostop do materialov, surovin	1
menedžment	1
geografska lokacija podjetja	1
odnos s kupcem	1
strategija usmerjena na več kanalov ¹⁹	1
storitev	1

Večina podjetij je tako izredno usmerjena v znanje, pomembno pa je tudi, kako zaznavajo znanje oziroma kaj jim znanje sploh pomeni, kajti do tega je odvisno, kako bodo upravljala z njim (na kakšen način bodo spodbujala izobraževanja, katera, ...). Tako vključena podjetja navajajo, da znanje pri njih pomeni:

- vrednoto – izbrala tri podjetja;
- vir konkurenčne prednosti izpostavljata dve podjetji;
- »know-how« v carinskem, špediterskem, logističnem procesu;
- pomemben dejavnik inovativnosti na področjih avtomobilske industrije, mobilne hidravlike in obnovljivih virov energije;
- usposobljenost za delo, izkušnje, svetovanje kupcem, odnos do strank;
- pomemben del ravnanja s človeškimi viri, nujni »dejavnik« za kakovost opravljenega dela, konkurenčno prednost;
- strateško naložbo.

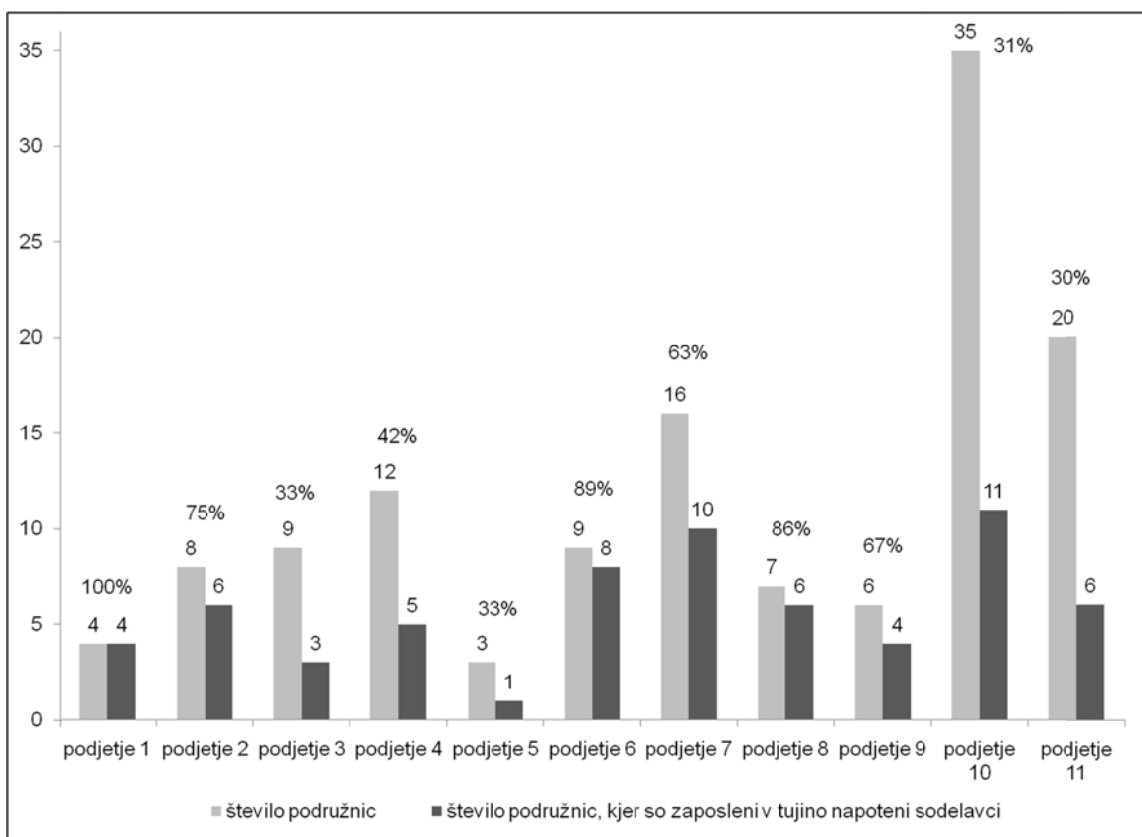
¹⁹ Podjetje je v odgovoru navedlo izraz »multichannel« strategija, kar sem poslovenila v izraz strategija usmerjena na več kanalov.

Iz navedenega lahko izluščimo, da znanje vključenim podjetjem pomeni zelo različno. Od vrednote do strateške naložbe, pri tem pa zaznave znanja v veliki meri vplivajo na to, kako bodo podjetja upravljala z njim. Kot lahko sklepamo, skoraj vsa podjetja obravnavajo znanje kot pomembno komponento uspešnosti podjetja (na primer kot vir konkurenčne prednosti, pomemben dejavnik ...).

V nadaljevanju se osredotočam na karakteristike, vezane na področje internacionalizacije.

Vključena podjetja imajo podružnice v povprečju v 11,7 državah po svetu, sodelavce iz Slovenije pa imajo zaposlene v povprečju v 5,8 podružnicah v drugih državah. Natančneje je skupno število podružnic in število podružnic, kjer so zaposleni v tujino napoteni sodelavci, prikazano na sliki 3.1.

Slika 3.1: Prikaz števila podružnic ter števila podružnic, kjer so med drugim zaposleni tudi v tujino napoteni sodelavci in razmerje²⁰



²⁰ Predstavljeno razmerje je izračunano kot razmerje med številom podružnic, kjer med drugimi delujejo tudi v tujino napoteni sodelavci in številom podružnic v različnih državah.

Razvidno je, da med vključenimi podjetji eno podjetje izrazito izstopa po številu podružnic v tujini, prav tako pa ima številčno največ podružnic, kjer so med drugim zaposleni tudi v tujino napoteni sodelavci. Vendar pa je pomemben tudi podatek, da je razmerje med številom podružnic, kjer delujejo tudi v tujino napoteni sodelavci in številom podružnic najnižje glede na ostala predstavljena podjetja. V podjetju 1 imajo v vsaki podružnici zaposlenega najmanj enega iz Slovenije, najslabše razmerje pa lahko prepoznamo pri podjetju 11, kjer so glede na število podružnic (20) Slovenci zastopani samo v šestih.

Tabela 3.2: Prikaz števila v tujino napotениh sodelavcev od leta 2006 do leta 2010

leto/število	0	1–5	6–10	11– 15	več kot 15
2006	3	3	2	1	1
2007	2	4	2	1	1
2008	3	3	2	1	1
2009	3	4	2	0	1
2010	1	6	2	0	1

Sodelujoča podjetja imajo v tujino napotениh različno število sodelavcev glede na različna leta. Glede na podatke, posredovane v anketi, ima samo eno podjetje več kot 15 napotениh, ostala pa manj. Večina podjetij ima med 1 in 5 napotениh sodelavcev. Vzdolžna primerjava med leti nam pokaže rahel pozitiven trend naraščanja števila v tujino napotениh sodelavcev. Glede na dejstvo, da vsa sodelujoča podjetja sodijo med srednja ali velika podjetja (več kot 50 zaposlenih), je število zaposlenih v tujini in delež v tujino napotениh sodelavcev v skupnem številu zaposlenih relativno majhen.

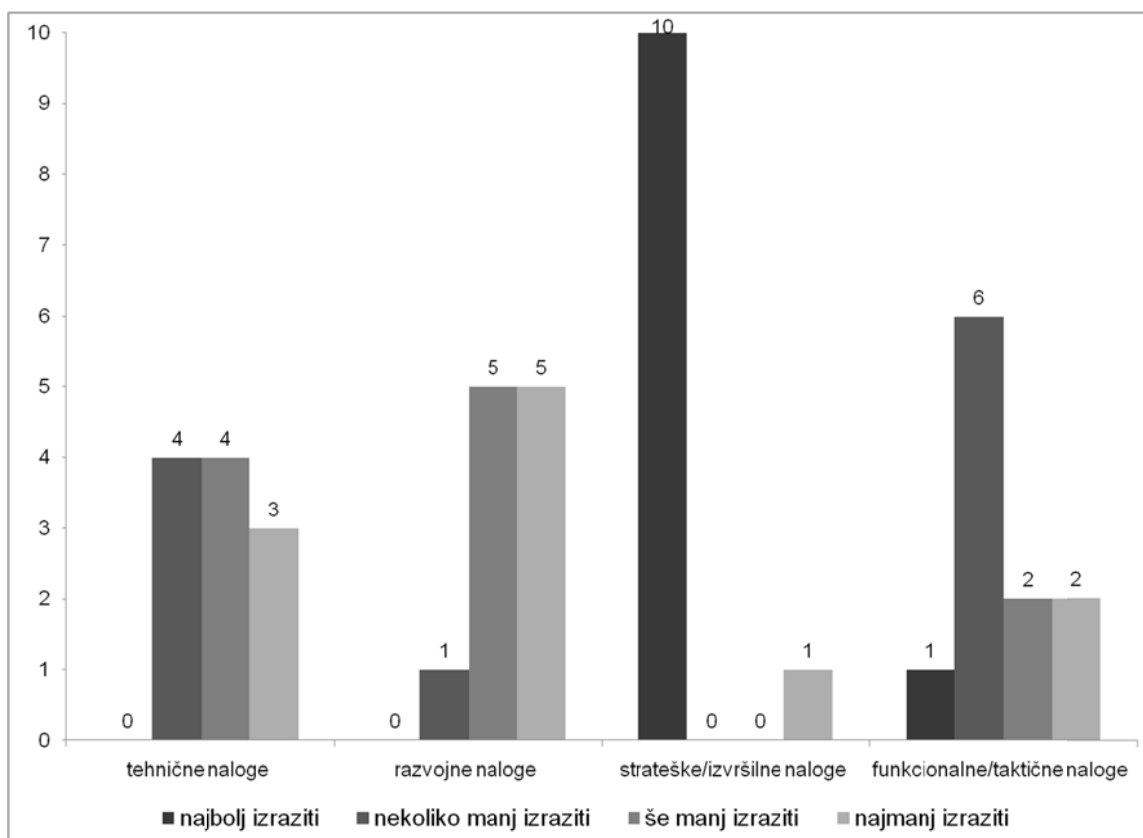
V podjetjih je za v tujino napotene sodelavce odgovornih različno število zaposlenih, vendar pa v nobenem podjetju to ni samo ena oseba, ki bi se ukvarjala samo in izključno s to tematiko. V vseh se z njimi ukvarjajo zaposleni-kadroviki, ki imajo poleg tega še druge zadolžitve.

Tabela 3.3: Prikaz števila kadrovikov, ki skrbijo za v tujino napotene sodelavce²¹

št. podjetij	št. kadrovikov zraven ostalih zadolžitvev	št. kadrovikov samo za v tujino napotene sodelavce
3	1	0
2	3	0
2	5	0
1	5–6	0
1	6	0
1	1–10	0

Podobne ugotovitve v svoji raziskavi navaja Vesna Opalk (Opalk 2008; 53), ki prav tako ugotavlja, da v večini podjetij vlogo ukvarjanja s to problematiko opravljajo kadroviki, ki poleg tega opravljajo še druge zadolžitve.

Slika 3.2: Prikaz namena napotitve na delo v tujino



Iz slike 3.2 lahko razberemo, da so za skoraj vsa podjetja najbolj izraziti namen napotitve na delo v tujino strateške/izvršilne naloge, kjer je v ospredju napotitev na vodstvene položaje. Samo za eno podjetje so strateške/izvršilne naloge najmanj

²¹ Eno vključeno podjetje ni posredovalo podatka o tem, koliko kadrovikov se ukvarja z v tujino napoteniimi sodelavci.

pomembne oziroma izrazite. To je podjetje, ki je izrazito usmerjeno v prodajo (panoga prodaja na debelo in drobno) in so jim najbolj pomembne funkcionalne/taktične naloge. Glede na izrazitost oziroma pomembnost sledijo funkcionalne/taktične naloge, ki se nanašajo tudi na tehnične naloge, vendar je za uspešnost dodeljenih nalog izrednega in vitalnega pomena socialna dimenzija in predvsem stiki z državljani države gostiteljice. Ta nalogo je kot drugo najbolj izrazito izbralo 6 podjetij. Tri podjetja so izbrala tehnične naloge in eno razvojne naloge. Slednje so bile prav tako izbrane kot najmanj izrazit namen napotitve ter se nanašajo na razvoj posameznika in njegovih kompetenc.

Če namen napotitve primerjamo s številom podružnic v tujini in številom napotnih sodelavcev, lahko posredno sklepamo, da velika večina v raziskavo vključenih podjetij v tujino napotuje svoje sodelavce predvsem na vodilne/vodstvene položaje. Do tega sklepa nas pripeljejo dejstva, ki jih podajajo podjetja, in sicer, da v tujino največkrat napotujejo na strateške/izvršilne naloge, število v tujino napotnih sodelavcev, ki je relativno majhno, ter število podružnic, kjer so med drugim zaposleni tudi v tujino napoteni sodelavci. Vendar pa je to le implicitno in posredno sklepanje, ki ni utemeljeno na dokazih. Podobne ugotovitve v svoji raziskavi navaja tudi Vesna Opalk (Opalk 2008; 56).

Kot najmanj pomemben namen napotitve je izpostavljen motiv razvojnih nalog, kjer je v ospredju razvoj posameznika in njegovih kompetenc, predvsem s področja pogajanj, strateških razmišljanj, znanj o drugih kulturah in predvsem s področja priprave na prevzemanje prihodnjih položajev. Z razvojem posameznika in njegovih globalnih kompetenc²² je neločljivo povezan tudi razvoj celotne organizacije, kajti da lahko MNP učinkovito delujejo v mednarodnem okolju, morajo razvijati zaposlene in vodje v »globalne« zaposlene (Jakinen 2005, 199). Samo povečanje razumevanja različnih aspektov globalizacije in odnosov, ki so pod vplivom mednarodnega okolja, ter uvajanje sprememb bo omogočilo organizacijam, da se bodo uspešno soočale z novimi izzivi in še vedno ostale

²² Globalne kompetence predstavljajo univerzalne kakovosti, ki omogočajo posamezniku, da delo opravlja izven meja domače države, kulture, v katero je bil socializiran, ne glede na njegovo zadolžitev in iz katerega podjetja posameznik izhaja (Jakinen 2005, 199–200). Fundamentalne globalne kompetence naj bi bile: visoko samozavedanje, zavzetost in sposobnost osebnostnega prilagajanja ter radovednost (kot osnova za pridobivanje informacij, ki jih oseba potrebuje za uspešno opravljanje delovnih nalog) (Povzeto po Jakinen 2005).

konkurenčne (Jakinen 2005, 199–200). Glede na navedeno je tako izrednega pomena, da MNP čim večje število svojih zaposlenih »opremijo« s temi znanji in kompetencami. Razvoj le-tega lahko poteka tudi preko napotitev na delo v tujino in pridobivanja teh izkušenj na »licu mesta«. Glede na nizko izraženost tega motiva med vključenimi podjetji to lahko predstavlja šibko točko na poti k doseganju in vzdrževanju globalne konkurenčnosti.

Rezultate lahko obravnavamo tudi v luči motivov za namestitve v tujino napoteni sodelavcev, kot sta jih razdelila Edstrom in Galbrauth's. Avtorja izpostavljata 3 motive napotitve, in sicer motiv zapolnitve prostih delovnih mest, ki pride še zlasti do izraza takrat, ko v podružnici oziroma državi ni na voljo dovolj usposobljenega kadra, drugi motiv je razvoj posameznika in tretji razvoj MNP²³ (Harzig 2001a). Opazno je, da izbrana podjetja v tujino sodelavcev ne napotujejo zaradi razvoja posameznika, ampak največkrat zaradi strateških/izvršilnih nalog in funkcionalnih/taktičnih nalog, kar lahko povežemo z motivom zapolnitve prostih mest glede na Edstromovo in Galbrauth'sovo razdelitev. Harzig (2001b) je v raziskavi ugotovila, da je izmed vseh vzrokov, ne glede na to, katero razvrstitev²⁴ uporabimo, najbolj pomemben prenos znanja. Tako strateške/izvršilne kot tudi funkcionalno/taktične naloge nosijo v sebi v veliki meri tudi to komponento. Pomembna je tudi njena ugotovitev, da se motivi razlikujejo glede na oddaljenost oziroma kulturno razliko med matičnim podjetjem in podružnico, kajti večja kot je bila, bolj so bile v ospredju napotitve na vodstvene položaje z namenom koordinacije in kontrole in vedno manj razvoj posameznikov. Za pridobitev širše slike bi bilo tako zaželeno, da bi tekom raziskave pridobili še podatek o tem, v katere države so napoteni sodelavci.

Na podlagi vseh pridobljenih podatkov lahko sklepamo, da v raziskavo vključena podjetja najpogosteje uporabljajo etnocentrično strategijo upravljanja podružnic, kjer so le-te vodene s strani državljana matične države, kar ima tako določene prednosti kot tudi slabosti²⁵. Podobne ugotovitve navaja tudi Karin Mlekuš (2006), ki je prav tako na vzorcu podjetij ugotovila, da med njimi prevladuje etnocentrična

²³ Razdelitev motivov je natančneje predstavljena v poglavju 2.4.2.2 Motivi napotitve sodelavcev na delo v tujino.

²⁴ Različne možne variante razdelitve motivov so predstavljene v poglavju 2.4.2.2 Motivi napotitve sodelavcev na delo v tujino.

²⁵ Natančneje so predstavljene v poglavju 2.3 Pristopi k upravljanju podružnic v MNP.

politika upravljanja podružnic, ki se ji občasno pridružijo še drugi načini. Navaja tudi (Mlekuš 2006; 111), da nobeno od vključenih podjetij ne uporablja geocentrične ali regiocentrične politike upravljanja, kar je bolj značilno za razvite MNP z dolgoletno tradicijo in široko razvejano mrežo podružnic v tujini.

Glavne značilnosti vključenih podjetij so tako naslednje:

- 10 velikih podjetij in 1 srednje veliko podjetje glede na število zaposlenih;
- delujejo v panogah: trgovina na debelo in drobno, telekomunikacije, logistika, elektro in elektronska proizvodnja, razna proizvodnja, bančništvo, zavarovalništvo in farmacija;
- podjetja kot svoje konkurenčne prednosti vidijo predvsem v znanju in človeških virih;
- znanje vidijo kot vrednoto in vir konkurenčne prednosti;
- podružnice imajo v povprečju v 11,7 državah po svetu, sodelavce iz Slovenije pa imajo zaposlene v povprečju v 5,8 podružnicah;
- samo eno podjetje ima več kot 15 napotnih, ostala pa manj. Večina podjetij ima med 1 in 5 napotnih sodelavcev;
- opazen je pozitiven trend naraščanja števila v tujino napotnih sodelavcev;
- v skoraj vseh se z njimi ukvarjajo zaposleni-kadroviki, ki poleg tega skrbijo še za druge zadolžitve, saj v nobenem podjetju nimajo zaposlene osebe, ki bi se ukvarjala izključno z v tujino napotnimi sodelavci;
- za vsa podjetja je najbolj izrazit namen napotitve na delo v tujino strateške/izvršilne naloge, najmanj pomemben pa razvojne naloge.

V nadaljevanju bom obravnavala izobraževanja, ki so jih deležni v tujino napoteni sodelavci v teh podjetjih.

3. 1. 2 Značilnosti izobraževanj, ki so namenjena izključno v tujino napotnim sodelavcem v slovenskih podjetjih

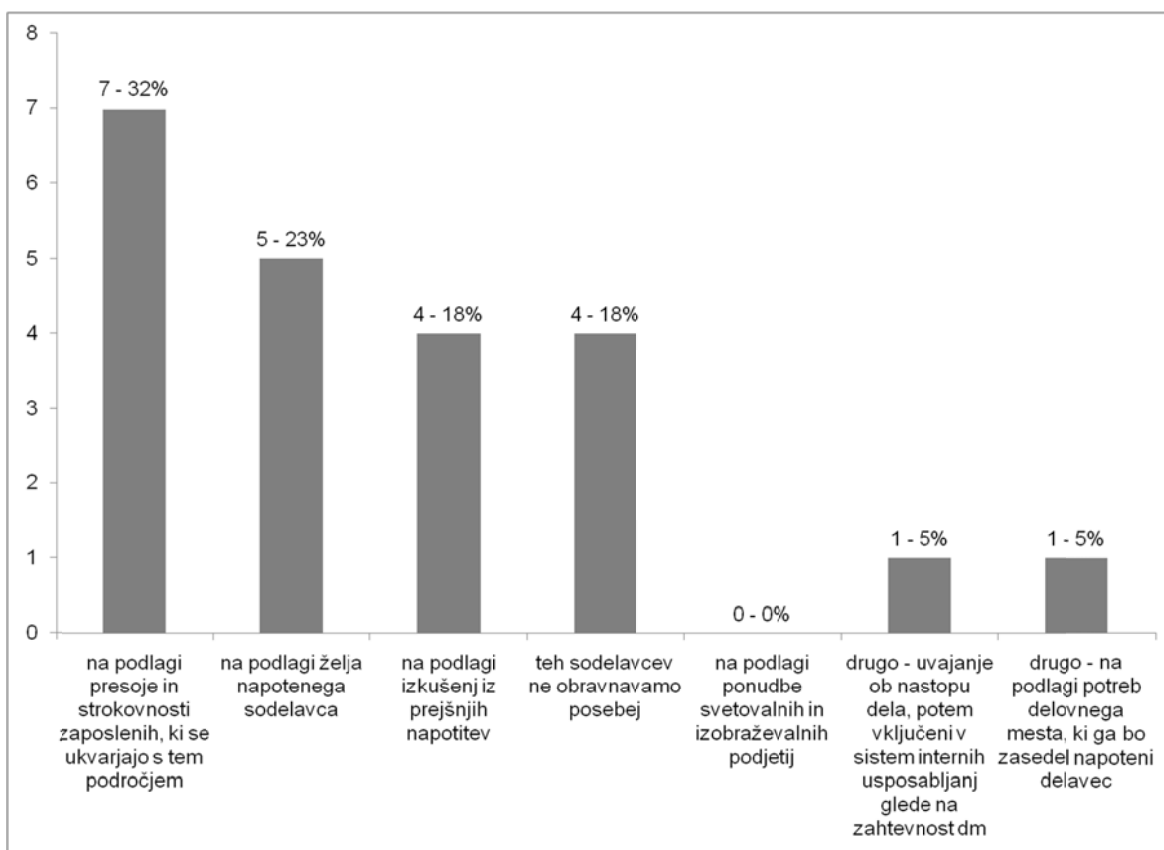
Izobraževanje predstavlja ključni element v uspešnosti in konkurenčnosti posameznega podjetja, prav tako pa zagotavlja visoko raven inovativnosti. Izobraževanje na delo v tujino napotnih sodelavcev je še bolj pomembno zaradi vseh ovir, s katerimi se bodo srečali na poti uresničevanja poslanstva in izvedbe

nalog in tudi zaradi stroškov, ki so povezani s predhodno zaključitvijo napotitve in z vrnitvijo domov.

Raziskava med slovenskimi multinacionalkami je pokazala ugotovitve, ki so strnjeno prikazane v nadaljevanju tega poglavja.

Programi za izobraževanje oziroma usposabljanje v tujino napotениh sodelavcev so lahko oblikovani na različne načine. Tako je pomembno vprašanje, kdo je odgovoren (če sploh kdo) za pripravo programa izobraževanj oziroma za določitev, katerih vsebin in tematik bo deležen v tujino napoteni sodelavec.

Slika 3.3: Prikaz, kako se oblikujejo programi za izobraževanje v tujino napotениh sodelavcev



Iz analize, predstavljene na zgornji sliki 3.3, je razvidno, da se program izobraževanj največkrat oblikuje na podlagi presoje in strokovnosti zaposlenih v podjetju, ki se strokovno ukvarjajo s tem področjem. Ta odgovor je bil izbran v 32

% oziroma je 7 podjetij izbralo ta odgovor. V drugi vrsti slovenska podjetja posvečajo pozornost željam napotnega sodelavca, in sicer jim prisluhnejo v 5 podjetjih. Iz prejšnjih napotitev se učijo v 4 podjetjih ali 18 %. Štiri podjetja so podala odgovor, da te sodelavcev ne obravnavajo posebej, kar predstavlja 18 % vseh odgovorov. Nobeno izmed podjetij svojih programov za izobraževanje ne oblikuje na podlagi ponudbe svetovalnih in izobraževalnih podjetij. Dve izmed vključenih sta pod možnost drugo navedli, da zaposlenim nudijo uvajanje ob nastopu dela, pozneje so vključeni v sistem internih izobraževanj glede na zahtevnost dela oziroma, da izobraževanja oblikujejo na podlagi zahtev delovnega mesta. Pri razumevanju in interpretaciji rezultatov je treba upoštevati, da so posamezna podjetja lahko izbrala več odgovorov in da so v povprečju izbrala dva. Najpogostejša kombinacija izmed danih možnosti je bila, da se izobraževanja oblikujejo na podlagi presoje in strokovnosti zaposlenih, ki se ukvarjajo s tem področjem, ter na podlagi želja napotnega sodelavca.

Med odgovori nekoliko izstopa podatek, da so kar tri podjetja, ki se vprašanju programov za izobraževanje oziroma usposabljanje zaposlenih ne posvečajo posebej in da si nobeno podjetje pri načrtovanju ne pomaga s ponudbo izobraževalnih podjetij²⁶.

²⁶ Analiza ponudbe bo natančneje predstavljena v poglavju 3. 2. Analiza ponudbe izobraževanj, specifično namenjenih v tujino napotenim sodelavcem.

Tabela 3.4: Prikaz izobraževanj oziroma usposabljanj, ki jih podjetja uporabljajo pred začetkom napotitve na delo v tujino

Načini izobraževanj oziroma usposabljanj pred napotitvijo	Frekvenca
<i>sodelavcev na delo v tujini ne pripravljamo posebej</i>	2
<i>izvajamo posebna individualna in/ali skupinska izobraževanja</i>	
predhodni obisk lokacije	7
individualno mentorstvo	5
jezikovna priprava	5
kroženje pri sodelavcih, ki so že bili napoteni na delo v tujino	4
izobraževanje, vezano na vsakdanje stvari (odprtje računa ...)	4
srečanje z mednarodno ekipo	3
izobraževanje o državi, kamor je napoten sodelavec	2
izobraževanje o medkulturni različnosti	2
izobraževanje o mednarodnem menedžmentu	2
drugo – prenos izkušenj in dobrih praks	1
»debriefing« z mednarodno ekipo	1
individualni coaching	0
medkulturni trening	0
mednarodni dodiplomski in podiplomski študijski programi	0
ocenjevalni centri	0
preučevanje primerov	0
<i>vsakega sodelavca obravnavamo individualno</i>	
pripravimo mu individualni program usposabljanja glede na njegove specifične potrebe	1
glede na predznanje se prilagodi dolžina usposabljanja	1
določimo mentorja iz matičnega podjetja, omogočimo izobraževanje na delovnem mestu – tako imenovano »kroženje«	
po enotah, ki bodo v neposredni povezavi z delom napotenega	1
izbor sodelavcev na osnovi internega razpisa za določeno področje	
in priprava doma in na lokaciji skupaj z izkušenimi posamezniki	1

Iz tabele 3.4 so razvidna izobraževanja, ki jih uporabljajo podjetja pred začetkom napotitve na delo v tujino. V podjetjih so lahko izbrali več odgovorov. Pri tem dve

izmed vključenih podjetij sodelavcev, ki jih napotujejo, ne usposabljata dodatno, medtem ko preostalih devet podjetij uporablja različne načine, pri čemer skoraj vsa omogočajo predhoden obisk lokacije. Pogosto uporabljajo še individualno mentorstvo, jezikovno pripravo in kroženje pri sodelavcih, ki so že bili napoteni na delo v tujino. Izobraževanja, ki so ožje vezana na različnost kultur (medkulturni menedžment, medkulturna različnost, srečanje z mednarodno ekipo), so prisotna v dveh podjetjih. V enem podjetju se poslužujejo tudi prenosa izkušenj in dobrih praks. Nobeno sodelujoče podjetje pa ne uporablja individualnega coachinga, medkulturnega treninga, ocenjevalnih centrov, formalnih načinov izobraževanj v tujini oziroma preučevanja primerov.

Štiri izmed vključenih podjetij se v tujino napotenim sodelavcem posvečajo samo individualno in v skladu s tem pripravijo tudi specializirane programe, ki so usmerjeni izključno na izbranega zaposlenega.

Do podobnih rezultatov je v svoji raziskavi leta 2006 prišla Vesna Opalk, ki prav tako navaja, da podjetja največkrat uporabljajo predhoden obisk lokacije in jezikovno usposabljanje (Opalk 2006; 60). Tako kot v predstavljeni raziskavi, tudi ta avtorica ugotavlja, da podjetja medkulturnemu izobraževanju ne posvečajo posebne pozornosti.

Glede na različne strokovne vire bi moral kakovostno pripravljen program za načrtovanje izobraževanj in usposabljanj vsebovati vsaj: jezikovno usposabljanje, predhodni obisk države gostiteljice, izobraževanje o mednarodnem menedžmentu, program za medkulturno usposabljanje (povzeto po Downes in dr. 2001; Selmar 2002; Jazbec 2005, Kohont in Kaše 2009). Nadalje veliko avtorjev poudarja predvsem pomen kulturnega prilagajanja, ki ga vidijo kot najbolj kritičen element v okviru napotitve na delo v tujino (Selmar 2002; Jazbec 2005, Puck in dr. 2008, Kohont in Kaše 2009)²⁷. Z usmerjenim medkulturnim usposabljanjem dosegamo namreč predvsem naslednje cilje: a) usmeritev sodelavcem pri soočanju s težavami, ki bi lahko potencialno vplivale na njihovo učinkovitost; b) opora sodelavcem pri razvijanju pozitivnih odnosov z državljani države gostiteljice; c)

²⁷ Natančneje so posamezna izobraževanja predstavljena v poglavju 2. 4. 1 Izobraževanje pred odhodom na delo v tujino.

pomoč pri izvajanju delovnih obveznosti in d) omogočati sodelavcem učinkovito spoprijemanje s stresom med napotitvijo (Littrell in dr. 2006; 368). Ob primerjavi ugotovitve stroke in raziskave lahko zaključimo, da vključena podjetja uporabljajo določena izobraževanja in usposabljanja za svoje sodelavce, napotene na delo v tujino, vendar v manjšem obsegu, pri tem pa premalo pozornosti posvečajo predvsem medkulturnim tematikam, ki so zelo šibko zastopane, kljub temu pa predstavljajo pomembno komponento uspešnosti/neuspešnosti v tujino napotenih sodelavcev. Izobraževanja so v večji meri usmerjena v bolj trdne veščine (kot so jezikovno usposabljanje, predhoden obisk lokacije ...), ki jih je tudi lažje pripraviti in tudi izvesti. Določen vpliv na izobraževanje pred napotitvijo ima tudi število zaposlenih, ki jih napotijo; le-to je še vedno relativno majhno in posledično je veliko težje pripraviti na primer strukturiran medkulturni trening za te posameznike. Nadalje vpliva tudi to, da, kot ugotavlja Mlekuševa (Mlekuš 2006, 114), slovenska podjetja h kadrovanju ne pristopajo celostno, ampak v večji meri uporabljajo pristop, da se, ko se pojavi potreba, odločijo za kadrovanje. Običajno je tako, da je čas med izborom in napotitvijo kratek in kot takšen ne omogoča kakovostne priprave. Za to, da bi podjetja resnično pripravila svoje zaposlene na delo v tujino, bi morala najprej razmišljati dolgoročno in celostno in glede na to oblikovati skupino zaposlenih, ki so potenciali za funkcije v tujini in jih sistematično pripravljati na le-te.

Tabela 3.5: Prikaz načinov izobraževanj oziroma usposabljanj, ki se uporabljajo med napotitvijo v tujino.

Načini izobraževanj oziroma usposabljanj med napotitvijo	Frekvenca
<i>sodelavca ne usposabljammo dodatno</i>	1
<i>sodelavca dodatno usposabljammo</i>	
zagotovimo pomoč sodelavca gostujoče države pri urejanju začetnih stvari	8
izobraževanje in usposabljanje na »licu mesta«	4
klasično izobraževanje, vezano na zahteve delovnega mesta brez posebnosti glede na napotite	3
nadaljnje jezikovno usposabljanje	3
programi za kulturno usposabljanje	1
drugo: glede na predhodno znanje, izkušnje in posameznikove želje poskušamo izdelati najboljši scenarij	1
zagotovimo mentorja iz države gostiteljice	0
zagotovimo coacha	0
<i>vsakega sodelavca obravnavamo individualno</i>	1

Izobraževanje ni pomembno samo pred napotitvijo, ampak tudi med samim izvajanjem. Iz rezultatov raziskave, ki so prikazani v tabeli 3.5, je opazno, da večina udeleženi v raziskavi tudi med izvajanjem napotitve »skrbi« za napredek zaposlenih tudi preko izobraževanj. Namreč, samo eno vključeno podjetje je podalo odgovor, da sodelavcev ne usposablja dodatno. Pri tem so skoraj vsa (8 od 11) podjetja usmerjena v to, da napotenemu sodelavcu zagotovijo pomoč sodelavca gostujoče države pri urejanju začetnih stvari. Ostala navedena izobraževanja so zastopana v manjši meri.

Glede na ugotovitve in priporočila strokovne javnosti vzorec izobraževanj med izvajanjem napotitve v določeni meri sledi tem trendom, kajti v strokovni literaturi je predvsem poudarjeno, da naj bi bilo začetno izobraževanje med izvajanjem napotitve predvsem osredotočeno v spoznavanje z lokalnimi značilnostmi in pomoč pri urejanju začetnih in nujnih stvari. Veliko poudarka v strokovni literaturi lahko zasledimo tudi na izobraževanju, ki je usmerjeno v spoznavanje druge

kulture (kulturno usposabljanje), ki pa je v naših organizacijah zelo malo prisotno. Tovrstna izobraževanja naj bi bila namreč najbolj učinkovita, če jih izvajamo 3 do 6 mesecev po nastopu dela, ko se sodelavec že sooča s konkretnimi vprašanji (Selmar 2010; 43).

Vedno bolj se prepoznava tudi vloga mentorjev in coachev za uspešnost napotitve, čemur pa vključena podjetja ne posvečajo pozornosti. Rezultati, ki jih v svoji raziskavi navaja Opalkova (Opalk 2006; 60–62), kažejo nekoliko drugačno sliko, in sicer ugotavlja, da podjetja med drugim uporabljajo tudi mentorstvo (avtorica navaja, da so usposabljanja, ki so nudena zaposlenim, naslednja: mentorstvo, usposabljanja za konkretno delo, pomoč pri urejanju začetnih stvari, jezikovno usposabljanje in nadaljnje kulturno usposabljanje – navedena so od najbolj pogostih do najmanj pogostih). Razlika med raziskavami je lahko posledica dejanskih sprememb v izobraževanjih ali pa tudi v drugem vzorcu podjetij. Ostalih pomembnih razlik med raziskavama ni zaznati.

Tekom napotitve tako slovenska podjetja svojih napotenihih nikakor ne pustijo samih, ampak jih še vedno dodatno izobražujejo. Pri tem pridobivanje znanja ni zelo specifično organizirano, ampak je bolj usmerjeno v splošno področje. Predvsem pri izobraževanjih manjkajo vsebine, ki so konkretnije vezane na drugo kulturno okolje. Glede na to, da strokovna literatura poroča v veliki meri o tem, da se izobraževanju med napotitvijo običajno posveča manj pozornosti, je v slovenskih podjetjih prepoznati pozitiven trend.

Proces repatriacije predstavlja zaključno, a zato nič manj pomembno fazo v procesu upravljanja v tujino napotenihih sodelavcev. Opravljanje mednarodnih nalog ima velik vpliv na strokovni in karierni razvoj posameznika. Po mnenju nekaterih avtorjev (Suutari, Brewster 2001; Osman-Gani in Hyder 2008, 455) se prav temu delu posveča najmanj pozornosti in je najbolj zapostavljen. Rezultati raziskave potrjujejo takšno stanje tudi med slovenskimi podjetji, kajti kar 10 od 11 podjetij navaja, da nimajo oblikovanega posebnega programa za obravnavo v tujino napotenihih sodelavcev po vrnitvi v matično državo. Podjetje, ki ni podalo negativnega odgovora, pa navaja, da imajo organizacijsko navodilo za izbor in usposabljanje napotenihih sodelavcev, kar pa tudi še ne daje točne in nedvoumne

informacije o tem, da imajo oblikovan program za repatriacijo. Kljub temu, da podjetja nimajo oblikovanih posebnih programov, sodelavcem pri vrnitvi v matično državo nudijo pomoč in ga tudi izobražujejo na nekaterih področjih. Natančen prikaz se nahaja v tabeli 3.6.

Tabela 3.6: Prikaz pomoči in izobraževanj, ki so v uporabi po vrnitvi sodelavcev v matično državo

Oblika pomoči/izobraževanja	Frekvenca
zagotovljeno delovno mesto po povratku	8
seznanitev s spremembami v delovnem okolju	6
karierno svetovanje	4
pomoč pri pripravi na vrnitev, selitvi in posredovanju potrebnih informacij	3
davčno in finančno svetovanje	1
usposabljanje na področju povratnega kulturnega šoka	0
izobraževanje na temo upravljanja s stresom	0
komunikacijsko usposabljanje	0
pomoč pri vzpostavljanju socialnih mrež	0
sodelavcu ne nudimo posebne pomoči	2

V skoraj vseh organizacijah imajo sodelavci, ko se vrnejo nazaj, zagotovljeno delovno mesto, prav tako pa jih v več kot polovici primerov seznanijo s spremembami v delovnem okolju. Karierno svetovanje je prisotno v štirih podjetjih, v enem pa nudijo še finančno in davčno svetovanje.

Kljub navedenim odgovorom se glede na primerjavo s predhodnim vprašanjem povratku sodelavcev ne posvečajo sistematično. Mednarodne izkušnje v petih podjetjih pomenijo možnosti za nadaljnji razvoj kariere in v enem tudi do najodgovornejših funkcij v podjetju, v dveh pa predstavljajo možnosti za napredovanje. Sprejemanje boljših odločitev, boljše medkulturno razumevanje, splošna prednost in mentorstvo naslednjim kandidatom je izpostavljeno v enem podjetju. Prav tako v enem podjetju navajajo, da mednarodne izkušnje ne pomenijo ničesar posebnega, ker ne zaznavajo možnosti za uporabo izkušenj. Ti

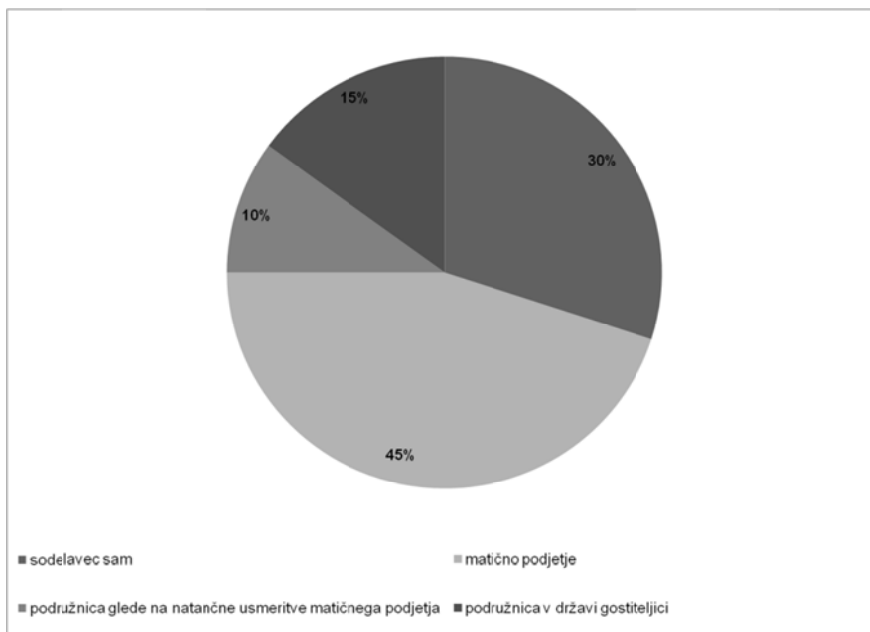
odgovori in predhodne analize kažejo na to, da je zavedanje pomena mednarodnih izkušenj in znanja, pridobljenega tekom dela, še vedno na zelo nizki ravni. Podjetja ne izkoristijo vseh prednosti, ki jih zaposleni po vrnitvi poseduje in bi lahko pomenila veliko dodano vrednost.

Pri repatriaciji je v ospredju recipročno delovanje velikega števila dejavnikov²⁸ (med drugim tudi medkulturno prilagajanje in proces vračanja), ki bi jim tekom vračanja morali posvečati posebno pozornost in tudi poskrbeti za adekvatno podporo in izobraževanja na tem področju, kajti le tako bomo zagotovili, da bo sodelavec, ki se je vrnil iz tujine, učinkovito in v prid podjetja deloval tudi v prihodnosti (Dowling in Welch 2004). Pomembno pa ni samo, kako se ta sodelavec počuti, ampak tudi, kakšne informacije bo prenašal na svoje sodelavce. Če je njegova izkušnja zelo pozitivna, bo to tako tudi širil naprej in zaznavanje mednarodnih napotitev bo pozitivno, kar lahko vpliva na pripravljenost drugih kandidatov za napotitev. V primeru negativne celotne izkušnje in mogoče celo predhodne vrnitve to povzroča negativno sliko celotnim mednarodnim napotitvam.

Pomembno vprašanje je tudi, kdo je v podjetjih odgovoren za načrtovanje in tudi izvajanje izobraževanj. Glede na rezultate ankete je za to v največji meri odgovorno matično podjetje, zraven tega pa tudi dokaj veliko odgovornosti nosijo sodelavci sami. V manjši meri je odgovornost prenesena na podružnico glede na natančne usmeritve matičnega podjetja ali brez usmeritev. Podrobno so rezultati prikazani na sliki 3.4.

²⁸ Faktorji so podrobneje predstavljeni in opisani v poglavju 2. 4. 4. 3 Repatriacija in proces kariere po vrnitvi v matično državo

Slika 3.4: Prikaz, kdo je v največji meri odgovoren za dodatno usposabljanje v tujino napotnih sodelavcev



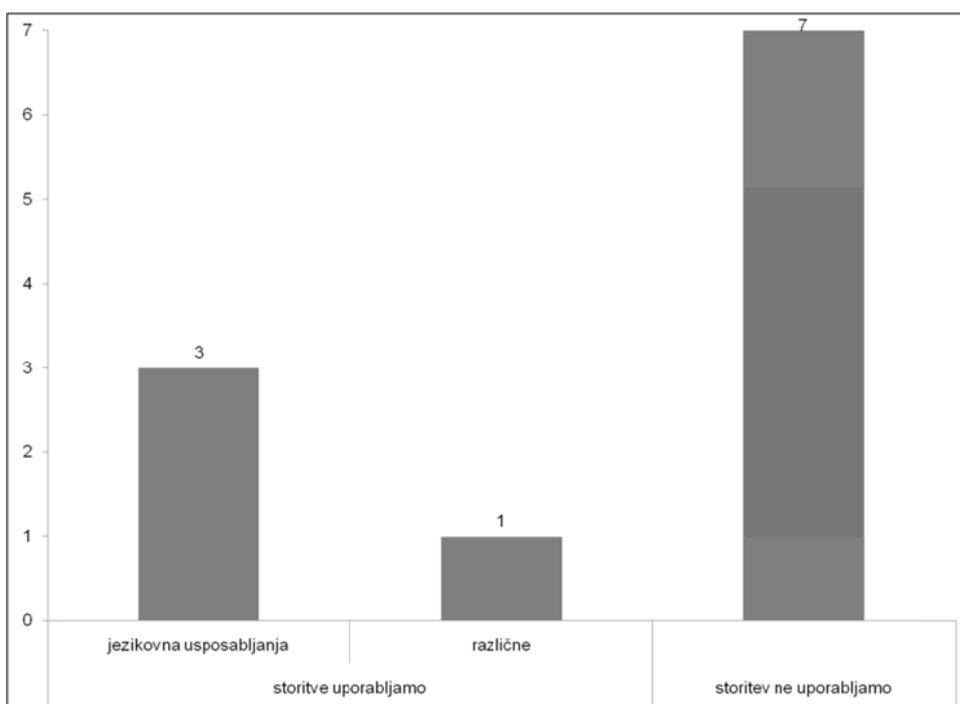
Iz analize izobraževalnih praks, ki jih uporabljajo slovenske MNP za izobraževanja v tujino napotnih sodelavcev, je opazno, da so le-te prisotne in da se v določenih delih skladajo s priporočili in z ugotovitvami strokovne javnosti. Izobraževanje pred napotitvijo je v veliki meri prisotno, čeprav je usmerjeno nekoliko bolj na pridobivanje znanj iz »trdih« in manj iz »mehkih« veščin. Velik razvojni potencial (ki pa tudi pomembno vpliva na uspešnost napotitve) imajo slovenska podjetja še na področju medkulturnega izobraževanja, ki je v veliki meri zanemarjeno. Prav tako je še veliko prostora za razvijanje usposabljanj, kjer se uporabljajo principi coachinga ali mentorstva. Slovenska podjetja tudi med izvajanjem napotitve »skrbijo« za svoje sodelavce, čeprav tudi tukaj lahko prepoznamo manjko predvsem na »mehkih« veščinah in celostnem pristopu, ki bi te sodelavce resnično usposabljal in jim preko tega pomagal pri soočanju s konkretnimi izzivi, s katerimi se srečujejo in se nanje nikakor ne morejo pripraviti doma. Najslabše je znotraj cikla upravljanja z v tujino napotnimi sodelavci zastopana zadnja stopnja, in sicer proces repatriacije. Opazno je, da temu vključena podjetja posvečajo najmanj pozornosti. Glede na vso izvedeno analizo in predstavljene teoretične okvirje lahko prepoznamo, da slovenska podjetja sledijo trendom, ki so prisotna v drugih svetovnih MNP in priporočena s strani strokovne javnosti, čeprav je še

vedno veliko prostora za napredek in predvsem veliko prostora za sistematičen pristop, kjer bo prisotno celostno obravnavanje vseh, ki so napoteni.

3. 1. 3 Analiza vprašanj o svetovalnih podjetjih in znanjih diplomantov slovenskih univerz

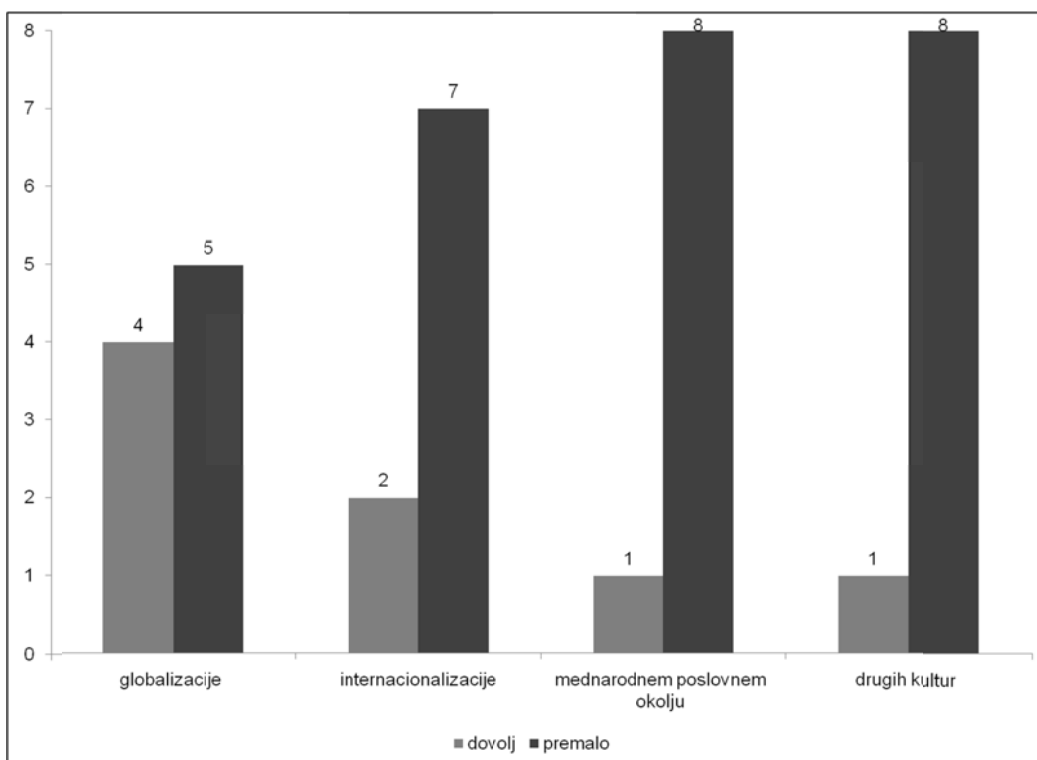
V raziskavi nas zanima tudi, kakšna ponudba izobraževanj, namenjenih specifično v tujino napotenim sodelavcem, je prisotna v slovenskem prostoru in če le-ta ustreza potrebam, ki se pojavljajo. V okviru tega nas je na ravni podjetij zanimalo, če storitve sploh uporabljajo in če da, katere. Iz slike 3. 5 je razvidno, da storitve uporabljajo 4 vključena podjetja in so največ osredotočena na jezikovna usposabljanja. Na drugi strani 7 podjetij storitev sploh ne uporablja. Dve izmed podjetij, ki storitve uporabljajo, sta zelo zadovoljni z njimi, eno podjetje pa je srednje zadovoljno. Nobeno podjetje ni navedlo, da bi bilo s storitvami zelo nezadovoljno. Prav tako 7 podjetij ponudbe sploh ne pozna, 2 izmed njih pa tudi navajata, da po njunem mnenju te ponudbe na slovenskem tržišču sploh ni.

Slika 3.5: Prikaz odgovorov na vprašanje, v kolikšni meri podjetja uporabljajo storitve svetovalnih podjetij



Pridobivanje znanja s področja, ki je ožje vezano na internacionalizacijo, se v prvi vrsti začne z znanjem, ki je posredovano na univerzah in nato tudi preko zaposlitve diplomantov preneseno v prakso. V okviru tega me je zanimalo tudi, kako v podjetjih ocenjujejo znanje, ki ga diplomanti pridobijo tekom izobraževanja.

Slika 3.6: Prikaz mnenja, če imajo slovenski diplomanti dovolj ali premalo znanja z določenih področij



Iz slike 3.6 je zaznati, da podjetja menijo, da imajo diplomanti slovenskih univerz premalo znanja o štirih strokovnih področjih, in sicer globalizaciji, internacionalizaciji, mednarodnem poslovnem okolju in drugih kulturah. Največja razlika med mnenjem o dovolj oziroma premalo znanja je pri strokovnem področju o mednarodnem poslovnem okolju in drugih kulturah, kajti tukaj le eno podjetje meni, da imajo diplomanti dovolj znanja. Najmanjša je razlika pri strokovnem področju globalizacije, kjer 4 podjetja menijo, da imajo dovolj znanja in 5, da premalo.

Ugotovitve glede uporabe in prisotnosti posebnih programov za v tujino napotene sodelavce in mnenja glede znanj slovenskih diplomantov bodo v nadaljevanju primerjana z rezultati raziskave o teh dveh področjih.

3. 1. 4 Primerjava med izobraževanji za v tujino napotene sodelavce in izobraževanji, ki so namenjena vsem zaposlenim

V celotni magistrski nalogi se v veliki meri posvečam samo v tujino napotenim sodelavcem in izobraževanjem, ki so namenjena specifično njim. V prejšnjem poglavju so tako predstavljene prakse, ki so prisotne v podjetjih, ki so vključena v raziskavo, v okviru raziskovalnega vprašanja, ki sem si ga zastavila, pa me ne zanima samo, kakšne so prakse izobraževanj za v tujino napotene sodelavce, ampak tudi, ali se te prakse razlikujejo od drugih, neinternacionaliziranih podjetij.

Pomen znanja je rdeča nit, ki se pojavlja tekom celotne magistrske naloge in vsa dejstva, ki so bila navedena v teoretičnem uvodu o pomenu znanja, ne veljajo samo za v tujino napotene sodelavce, ampak za celotno podjetje. Pri tem je zlasti pomembno, da delodajalci vlaganje v izobraževanje in razvoj prepoznajo kot investicijo v nadaljnji razvoj (Sotošek 2011; 19).

Primerjava med obema skupinama podjetij (slovenske MNP in neinternacionalizirane) bo temeljila na že izvedenih raziskavah, in sicer Cranet raziskavi (Cranet survey on comparative human resource management 2005 2006) in raziskavi Edupolla o izobraževanju zaposlenih v slovenskih podjetjih (Hozjan 2005). V Cranet raziskavi je sodelovalo 161 slovenskih podjetij (31-odstotna odzivnost). Raziskava je bila mednarodna, s fokusom na več področjih upravljanja s človeškimi viri, vendar se bom osredotočila samo na področje izobraževanja in razvoja za Slovenijo. Iz poročila lahko razberemo, da podjetja v Sloveniji letno izobraževanju in razvoju namenijo 2,82 % od bruto mase plač na letni ravni. Nadalje je v raziskavi Edupolla (v Hozjan 2005) bilo ugotovljeno, da se v povprečju izobražuje 58,7 % zaposlenih, pri tem pa je izpostavljeno še, da se odstotki kar precej razlikujejo glede na velikost podjetja, in sicer je najmanjši delež

v srednje velikih in največji v velikih²⁹ podjetjih. Pri razumevanju področja izobraževanja v podjetjih je pomembno tudi, koliko dni se v povprečju izobražuje vsak zaposleni, kar nam prikazuje tabela 3.7, kjer je prikazana tudi primerjava s povprečjem držav Evropske unije (v nadaljevanju EU).

Tabela 3.7: Prikaz, koliko dni v povprečju slovenska podjetja namenijo izobraževanju različnih profilov zaposlenih in kakšno je povprečje držav EU

	% bruto plač na letni ravni	Povprečno število dni izobraževanj na leto			
		vodilni delavci	strokovnjaki	administrativni delavci	fizični delavci
Slovenija	2,82 %	6,72	6,50	2,71	2,75
EU	2,99 %	6,24	6,22	4,14	3,67

Povzeto po: Cranet survey on comparative human resource management 2005 2006; 54

Iz tabele 3.7 je opazno, da se različne skupine zaposlenih v podjetjih izobražujejo različno število dni, in sicer vodilni delavci in strokovnjaki³⁰ v povprečju več kot 6 dni, administrativni delavci 2,71 dni in fizični delavci 2,75 dni. Glede na povprečje držav iz EU, ki so bile vključene³¹, je razvidno, da v Sloveniji namenimo v povprečju rahlo manj denarja od bruto letne mase plač, v povprečju rahlo več izobražujemo vodilne delavce in strokovnjake, medtem ko pa izrazito manj administrativne in fizične delavce. V tem kontekstu je tudi zanimiva ugotovitev, da je v slovenskih podjetjih v številnih primerih moč zaznati nesistematično porabo denarja za izobraževanje, ki jo navaja Hozjan (Hozjan 2005). Prav tako so v navedeni raziskavi ugotovili, da zaposleni porabijo v povprečju 18,3 ure na leto za izobraževanje (kar je 2,3 dni). Ta podatek je nekoliko nižji, kot je bil ugotovljen v raziskavi Cranet. Vzrokov za razhajanja je lahko veliko, predvsem pa bi morali do

²⁹ V izobraževanje je tako v velikih podjetjih vključenih 66,6 % zaposlenih, v srednje velikih 46,95 % in v majhnih 62 % (Hozjan 2005).

³⁰ V raziskavi so uporabljene naslednje angleške besede za posamezne profile delovnih mest:

- vodilni delavci – *ang. management*,
- strokovnjaki – *ang. professional/technical*,
- pisarniški delavci – *ang. clerical*,
- fizični delavci – *ang. manual*.

³¹ Iz držav EU so vključene: Velika Britanija, Francija, Nemčija, švedska, Španija, Danska, Nizozemska, Italija, Finska, Grčija, Avstrija, Estonija, Slovenija, Slovaška, Češka in Madžarska.

podrobnosti poznati oba vzorca in metodologijo, da bi lahko delali zaključke o primerjavi (kar pa presega obseg in namen prikaza teh podatkov).

Nadalje raziskava, ki jo navaja Hozjan, ugotavlja tudi, da manj kot tretjina podjetij (ki so sodelovala v raziskavi) sistematično in kontinuirano načrtuje izobraževanje svojih zaposlenih (Hozjan 2005). Tako je področje izobraževanja zaposlenih pogosto prepuščeno naključnemu izboru in manj sistematičnim odločitvam.

Obe predstavljeni raziskavi navajata tudi, da v odločanju o izobraževalnih aktivnostih igrajo najpomembnejšo vlogo oddelki za upravljanje s človeškimi viri in nato vodje. Zaposleni je sicer vključen, toda v manjši meri.

V slovenskih podjetjih prevladujejo interna izobraževanja z zunanjimi izvajalci; to so izobraževanja, ki jih zunanji ponudniki izobraževanj pripravijo izključno za zaključno skupino podjetja. Glede na raziskavo je takšnih izobraževanj 55,3 %. Z 28,9 % sledijo razpisani programi (zunanje izvajanje in zunanji izvajalci), majhen odstotek pripada interno izvedenim programom z internimi izvajalci – 15,8 % (Hozjan 2005), pri čemer je glede na velikost podjetja ta odstotek najvišji pri velikih podjetjih.

Glede na predstavljene rezultate dveh raziskav, ki sta se detajlno ukvarjali z izobraževanjem v slovenskih podjetjih, je opazno, da so prakse izobraževanj, ki so prisotne v slovenskih podjetjih, dokaj podobne praksam, ki jih uporabljajo internacionalizirana podjetja za zaposlene, ki jih napotujejo na delo v tujino. Glavne podobnosti so opazne pri tem, da je pri slovenskih podjetjih opaziti nesistematičnost pri porabi denarja za izobraževanja, prav tako lahko manjšo sistematičnost oziroma celosten strateški pristop opazimo tudi na področju izobraževanja v tujino napotenih sodelavcev. Nadalje imajo v obeh primerih najpomembnejšo vlogo pri določanju izobraževanj sodelavci, ki se ukvarjajo s tem področjem (najpogosteje so to sodelavci službe za upravljanje s človeškimi viri). V vseh slovenskih podjetjih imajo pomembno vlogo tudi vodje in samo manjšo zaposleni. Pri izobraževanjih v tujino napotenih sodelavcev imajo pomembno vlogo tudi sodelavci sami. Naslednja pomembna ugotovitev je, da v slovenskih podjetjih prevladujejo interna izobraževanja z zunanjimi izvajalci, tovrstnih

izobraževanj je pri v tujino napotениh sodelavcev zelo malo, kajti večinoma se uporabljajo interna izobraževanja ali pa se zanje načrtujejo povsem individualno. Glede na rezultate raziskav, tako v slovenskih podjetjih kot samo specifično za v tujino napotene sodelavce, lahko opazimo, da je prisotna manjša sistematičnost in strateško razmišljanje o tem, katera izobraževanja so nujno potrebna za uspešnost. Sistematično je primerjava prikazana v tabeli 3.8.

Tabela 3.8: Prikaz primerjave med izobraževanji v MNP za v tujino napotene sodelavce in izobraževanji v neinternacionaliziranih podjetjih

vidik primerjave	MNP za v tujino napotene sodelavce	neinternacionalizirana podjetja
<i>podobnosti</i>		
<i>pristop</i>	manj strateški	manj strateški
<i>načrtovanje izobraževanj</i>	nesistematično	nesistematično
<i>razlike</i>		
<i>določitev nabora izobraževanj</i>	strokovnjaki, ki se ukvarjajo s tem področjem in sodelavci sami	strokovnjaki, ki se ukvarjajo s tem področjem in vodje
<i>vrsta izobraževanj</i>	prevladujejo interna	prevladujejo eksterna
<i>način izvedbe</i>	individualno	skupinsko

Na podlagi tega lahko zaključimo, da prihaja med praksami izobraževanj za v tujino napotene sodelavce in za zaposlene v Sloveniji do določenih razhajanj, a tudi do določenih stičnih točk. Stične točke so lahko posledica tega, da se z v tujino napoteni sodelavci ne ukvarjajo zaposleni, ki bi jim bila to edina zadolžitev, ampak so zadolženi tudi za druge obveznosti. Možno je, da tako prakse, ki jih uporabljajo za vse zaposlene, preprosto prenesejo tudi na v tujino napotene sodelavce.

Glede na ugotovljena in predstavljena strokovna dejstva bi morala MNP o v tujino napotениh sodelavcih začeti razmišljati strateško in njihovim potrebam prilagoditi tudi način izobraževanja. V veliki meri prevladujejo individualna izobraževanja,

predvsem pa se manj pozornosti posveča »mehkim« veščinam (kot na primer medkulturne kompetence) naproti izobraževanjem vseh zaposlenih, kjer se največ izobražujejo vodilni delavci. Zaradi vloge, ki jo imajo le-ti, lahko posredno sklepam, da so nekatera izmed izobraževanj namenjena tudi razvijanju »mehkih« veščin.

Zaključimo lahko, da se prakse izobraževanj pomembno razlikujejo med seboj, kljub temu pa je opaznih kar nekaj skupnih točk. Pri obravnavi moramo biti pozorni tudi na omejitve, kajti podatki o izobraževalnih praksah v slovenskih podjetjih so pridobljeni preko sekundarnih virov in tudi ne v istem časovnem obdobju. Kljub temu je opazen trend, ki posreduje grobo sliko stanja in primerjave.

3. 2 Analiza ponudbe izobraževanj izobraževalnih podjetij, ki so specifično namenjena v tujino napotenim sodelavcem

V podjetjih se pri organiziranju izobraževanj s svojimi potrebami, željami pogosto obrnejo na izobraževalna podjetja in njihovo ponudbo. V tem delu magistrske naloge se bom posvetila vprašanju, kakšna je ponudba izobraževanj za v tujino napotene sodelavce v slovenskem prostoru in če ustreza potrebam, ki so prisotne v slovenskih MNP. To tematiko bom preučila z dvema pristopoma, in sicer s pomočjo ankete med izobraževalnimi podjetji in s pomočjo analize vsebine spletnih strani teh podjetij.

3. 2. 1 Analiza ponudbe izobraževanj izobraževalnih podjetij na podlagi izvedene ankete

Za celovito analizo razumevanja stanja izobraževanja za v tujino napotene sodelavce je pomembno tudi, kako izobraževanje te specifične skupine zaposlenih dojemajo v izobraževalnih podjetjih, ki se ožje ukvarjajo s področjem upravljanja s človeškimi viri. V namen analize stanja sem izvedla kratko anketo med podjetji, ki se s tem področjem ukvarjajo. Kontaktiranih je bilo 35 podjetij, osnovo za oblikovanje seznama pa je predstavljal seznam podjetij, ki so včlanjena v Združenje za management consulting Slovenije pri Gospodarski zbornici Slovenije

(GZS). Ta seznam je bil dopolnjen tudi z lastnim poznavanjem panoge. Od kontaktiranih 35 podjetij se jih je odzvalo 15 (43 %), pri tem pa jih 6 navaja, da se s tem področjem ne ukvarjajo specifično in tudi niso želela rešiti vprašalnika, 9 podjetij pa je vrnilo rešene vprašalnike. Analiza teh je prikazana v nadaljevanju.

Tabela 3.9: Prikaz dejavnosti, s katerimi se ukvarjajo izobraževalna podjetja

Dejavnosti	Frekvenca
izobraževalne aktivnosti za podjetja	9
svetovalne dejavnosti za organizacije	9
coaching	7
iskanje in selekcija kadrov	6
svetovanje organizacijam s področja upravljanja s človeškimi viri	6
načrtovanje in izvajanje raziskav iz različnih področij	5
psihološko testiranje	5
svetovanje posameznikom	3
izobraževalne aktivnosti za posameznike	3
assessment centri	1
letni izobraževalni programi	1
mediacija	1
modeliranje/facilitiranje skupin z namenom izboljševanja procesov, struktur, odnosov	1
performance management	1
svetovanje glede strateškega planiranja kadrov	1
svetovanje za razvoj organizacij	1

Iz tabele 3.9 je razvidno, s katerimi dejavnostmi se vključena izobraževalna podjetja ukvarjajo. Največji poudarek je na izobraževalnih aktivnostih za podjetja in svetovalni dejavnosti za podjetja; s tem se namreč ukvarjajo vsa vključena podjetja. Sledijo coaching, iskanje in selekcija kadrov ter svetovanje organizacijam s področja upravljanja s človeškimi viri. Podjetja se ukvarjajo tudi z drugimi dejavnostmi, ki so vse ožje vezane na upravljanje s človeškimi viri v podjetjih. Vključena podjetja tako z vidika dejavnosti, ki jo opravljajo, predstavljajo primeren vzorec podjetij za raziskavo.

Tabela 3.10: Prikaz izobraževalnih aktivnosti, ki jih ponujajo vključena podjetja

Izobraževalne aktivnosti, ki jih ponujajo podjetja	Frekvenca
izobraževanja iz vodstvenih veščin	9
komunikacijske veščine	9
timsko sodelovanje in teambuilding	9
coaching in mentorstvo	8
obvladovanje stresa	7
izobraževanje izobraževalcev	6
medkulturni menedžment in medkulturni trening	6
osebni razvoj	6
prodajne veščine	5
ožja strokovna izobraževanja	3
dialog	1
dolgoletni razvojni programi za organizacije	1
IT izobraževanja	1
jezikovni programi	1
kreativno reševanje problemov	1
modelirano skupinsko reševanje problemov	1
nenasilna komunikacija	1
projektni menedžment	1

Vključena podjetja izvajajo različne izobraževalne aktivnosti, ki so podrobnejše prikazane v tabeli 3.10. Glede na usmerjenost magistrske naloge se v večji meri osredotočam na aktivnosti, ki so povezane z v tujino napotenimi sodelavci. Tako ima medkulturni menedžment in medkulturni trening po podatkih raziskave 6 podjetij v svoji ponudbi. Glede na izpostavljenost tega področja v strokovni literaturi za uspešnost v tujino napotnih sodelavcev je to podatek, ki kaže na razvitost in prisotnost tega področja v slovenskem prostoru.

Vendar pa na drugi strani ta podjetja ne prepoznavajo pomena teh izobraževanj za v tujino napotene sodelavce, kajti skoraj vsa navajajo, da v svoji ponudbi nimajo posebnih izobraževanj (takšnih podjetij je 67 %). Eno podjetje razmišlja o uvajanju

le-teh, samo dve podjetji pa navajata, da ponujata specifična izobraževanja samo za v tujino napotene sodelavce. Pri tem eno podjetje navaja kot izobraževanja, ki so namenjena v tujino napotenim sodelavcem, medkulturno komuniciranje, komparativni menedžment in značilnosti kultur. Drugo pa izpostavlja, da večino tovrstnih izobraževanj pripravijo na podlagi konkretnega povpraševanja in da večinoma vsa povpraševanja prejmejo iz tujine za usposabljanje tujcev (Nemcev, Japoncev, Turkov), ki bodo/so napoteni na delo v Slovenijo.

Skoraj vsa vključena podjetja navajajo, da v prvi polovici leta (od januarja do junija) niso prejela povpraševanj po izobraževanju v tujino napotenih sodelavcev. Dve podjetji izpostavljata, da sta prejeli med 1 do 5 izobraževanj, pri čemer eno podjetje še enkrat posebej izpostavlja, da je prejelo precej več povpraševanj iz tujine za izobraževanja na temo splošne medkulturne ozaveščenosti³².

Kljub temu pa imajo izobraževalna podjetja v svoji ponudbi izobraževanja, ki bi po njihovem mnenju bila primerna in koristna za to skupino zaposlenih. Pri tem navajajo naslednje aktivnosti:

- medkulturni menedžment;
- medkulturni treningi;
- medkulturni dialog;
- komunikacijske veščine;
- coaching;
- timsko delo z »remote team«;
- »from differences to results«;
- projektni menedžment;
- vodenje;
- vodenje;
- vsa izobraževanja iz naše ponudbe so koristna tako za zaposlene v Sloveniji kot tudi v tujini. Ker ne ponujamo nekaterih specifičnih izobraževanj za tiste, ki odhajajo na delo v tujino, od drugih ne moremo katerega konkretno izpostaviti.

³² Podjetje navaja, da je izobraževanje s to tematiko namenjeno različnim profilom in funkcijam, ki pri svojem delu aktivno sodelujejo s predstavniki različnih kultur in po njihovi zaznavi je med njimi tudi kakšen prihodnji v tujino napoteni sodelavec.

Eno podjetje je na vprašanje o tem, katera bi bila najbolj primerna izobraževanja, nekoliko obširneje odgovorilo, njihov pogled pa je takšen:

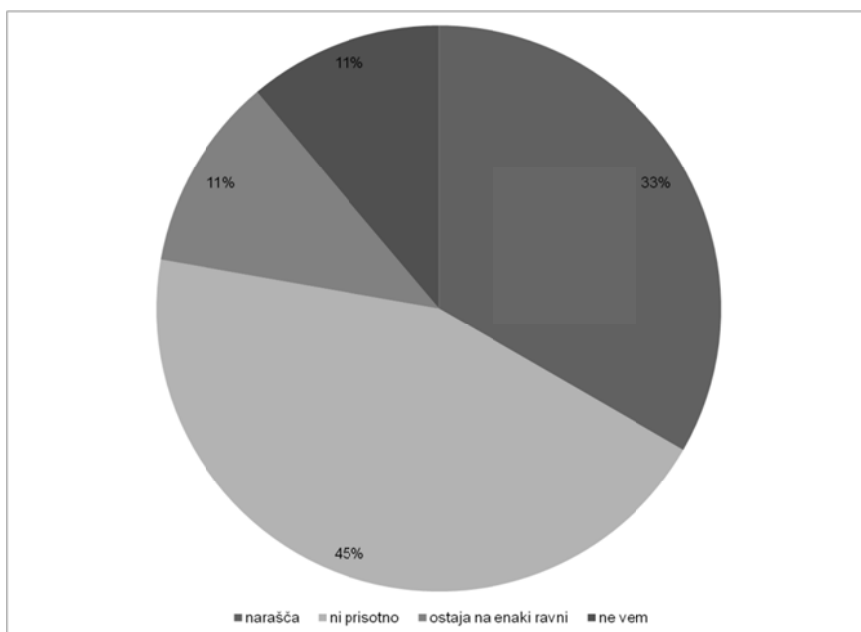
Vsak primer je specifičen, zato je treba sleherno izobraževalno iniciativo zasnovati posebej (glede na specifične medkulturne izzive, vlogo in funkcijo napotnega delavca). Nekaj splošnih točk, ki jih pri tem upoštevamo, so:

- *pregled zgodovinskega, kulturnega, političnega, ekonomskega in tehnološkega konteksta ciljne kulture;*
- *razumevanje kulturnih vrednot (na primer po modelu Kulturni detektiv);*
- *vpliv kulturnih vrednot na:*
 - *komunikacijski slog,*
 - *pričakovanja do šefa in zelenega sloga vodenja,*
 - *delovno etiko,*
 - *spoštovanje dogovorov in pogodb,*
 - *dojemanje časa,*
 - *splošni življenjski slog;*
- *obravnavo konkretnih primerov iz prakse;*
- *kulturni šok in viri podpore v posameznih fazah;*
- *osebni akcijski načrt: priprava za uspešen začetek napotitve v tujino.*

Iz navedenega je razvidno, da se slovenska izobraževalna podjetja ponudbi za v tujino napotene sodelavce ne posvečajo posebej. Vzrok za to stanje lahko najdemo tudi v tem, da je v Sloveniji v tujino napotnih sodelavcev glede na celotno populacijo zelo malo (kar nazorno prikazujejo tudi rezultati raziskave, kajti več kot 15 napotnih ima samo eno podjetje; prav tako je 6 MNP posredovalo informacijo, da v tujino sploh ne napotujejo). Posledica tega je lahko, da izobraževalna podjetja vidijo manj možnosti za prodajo in uveljavitev svojih storitev. To stanje lahko delno razložimo tudi s tem, da skoraj polovica vključenih podjetij meni, da povpraševanje po teh storitvah sploh ni prisotno, tri podjetja menijo, da narašča in eno, da je na enaki ravni. Podjetja, ki menijo, da povpraševanje narašča, so tudi tista, ki so navedla, katere aktivnosti bi lahko bile

primerne za v tujino napotene sodelavce. Iz tega lahko razberemo, da so se s tem vprašanjem že ukvarjale in tudi prepoznajo možnosti na trgu. Prikaz mnenja je sistematično prikazan na sliki 3.7.

Slika 3.7: Prikaz mnenja udeleženi v raziskavi o povpraševanju o izobraževanjih za v tujino napotene sodelavce v Sloveniji



Vključena izobraževalna podjetja izobraževanje v tujino napoteni sodelavcev zaznavajo kot:

- *Neznana tema, nekaj, s čimer naj se ukvarja druga podružnica, podjetje, vodstvo. Zaposleni naj se sam znajde, ko je enkrat tam.*
- *Mislím, da to področje izobraževanja na našem segmentu sploh ni razvito, najbrž je absolutno premalo povpraševanja za to.*
- *Nujno in pomembno pri pošiljanju sodelavcev v tujino, saj jih na ta način pripravimo na kulturni šok, poleg tega sodelavci v tujini običajno opravljajo bolj odgovorna in zahtevna dela, kot so jih doma, za to potrebujejo tudi podporo pri razvoju novih veščin in ne le pri prilagajanju na novo kulturo.*

Iz treh navedenih odgovorov je zaznati, da izobraževalna podjetja prepoznajo izobraževanja kot pomembna tako za podjetje kot tudi zaposlene, vendar pa se po njihovem mnenju tej temi v Sloveniji posveča premalo pozornosti. Nadalje prav

tako skoraj vsa vključena podjetja v tem delu raziskave zaznavajo področje upravljanja z v tujino napotenimi sodelavci kot premalo poudarjeno v Sloveniji, prav tako pa mu službe upravljanja s človeškimi viri po njihovih zaznavah posvečajo premalo pozornosti. Celotno področje upravljanja z v tujino napotenimi sodelavci pa zaznavajo kot:

- *Slabo razvito in se ga v praksi premalo uporablja.*
- *Podjetja težko najdejo kandidate za delo v tujini, Slovenci smo še vedno nemobilni, to se počasi spreminja z mlajšimi generacijami. Ker so mlajše generacije bolj pripravljene oditi v tujino, podjetja pogosto v tujino pošiljajo mlajše ljudi. Pri tem pa se pogosto zgodi, da mlajši nimajo potrebnih vodstvenih veščin in osebnostne zrelosti, tako da delajo napake. Podjetja bi se temu lahko do določene mere izognila, če bi kandidate dobro pripravili na delo v tujino, za to pa je potrebno kadrovanje na zalogo in intenzivni izobraževalni program znotraj podjetij, kar pa menedžerjem predstavlja velik strošek in nikakor ne nujno investicijo.*
- *Področje dela, kjer je premalo znanja in organizacije ne znajo pristopiti k celotni zadevi; zaposlenih ne znajo motivirati, usmerjati, vklopiti v družbo.*

Te zaznave potrjuje tudi to, da nobeno podjetje ne zaznava, da bi bilo v tujino napoteni sodelavci dovolj usposobljeni, večina meni ravno nasprotno, in sicer, da so premalo usposobljeni.

Iz kratke ankete, ki je bila narejena med izobraževalnimi podjetji, lahko zaključimo, da je obravnavano področje precej podhranjeno tudi z vidika ponudbe izobraževanj, kajti večina podjetij se s to tematiko sploh ne ukvarja in tudi ne razmišlja o uvajanju izobraževanj na to tematiko v svoj izbor. Samo dve podjetji sta takšni, ki sta v času od januarja do konca junija 2011 prejeli povpraševanje in samo eno je določen program tudi izvedlo. Slednje tudi izpostavlja, da se veliko več ukvarjajo s tujci, ki jih zanimajo usposabljanja za sodelavce, ki jih bodo napotili na delo v Slovenijo. To stanje je lahko povezano s stanjem in prepoznavanjem pomena in vloge teh sodelavcev. Kot je bilo predstavljeno v analizi upravljanja s temi sodelavci na področju izobraževanj v slovenskih podjetjih, je velikokrat na

tem področju prisoten manj sistematičen pristop in usmerjenost k nudenju podpore pri konkretnih stvareh in manj na področju »mehkih« vsebin, kot na primer medkulturni menedžment. To pa predstavlja področje, kjer podjetja običajno potrebujejo pomoč zunanjih strokovnjakov in kot takšno predstavlja tudi tržno nišo za izobraževalna podjetja.

3. 2. 2 Analiza ponudbe izobraževanj izobraževalnih podjetij na podlagi analize vsebine spletnih strani

Glede na relativno majhen vzorec podjetij, ki so sodelovala v anketi (15 izobraževalnih podjetij je odgovorilo, 9 pa jih je rešilo vprašalnik), sem analizo ponudbe preučila tudi s pomočjo analize spletnih strani izobraževalnih podjetij, ki so bila kontaktirana v okviru sodelovanja v raziskavi. Tako je analiziranih 35 spletnih strani izobraževalnih podjetij.

Pri analizi vsebine sem najprej bila pozorna na pojav besedne zveze v tujino napoteni sodelavci oziroma vse različice, ki so prisotne v slovenskem prostoru³³. Ugotovila sem, da se ta kategorija zaposlenih oziroma besedna oznaka pojavlja na samo eni spletni strani. Na eni spletni strani lahko zasledimo, da se med drugim ukvarjajo tudi z izvajanjem aktivnosti pri zaposlovanju tujcev, kar je bilo razporejeno v kategorijo delovno pravo (Dr. Pendl & Dr. Piswanger). Na ostalih spletnih straneh ta skupina zaposlenih ni posebej omenjena.

Štiri izobraževalna podjetja imajo na svoji spletni strani objavljen po en program, ki se ukvarja tudi z mednarodnim delovnim okoljem in razvijanjem veščin, ki so potrebne za učinkovito delovanje v tem okolju. Programi so na kratko predstavljeni v nadaljevanju³⁴:

- medkulturni trening je osredotočen na medkulturno kompetentnost v povezavi s produktivnim delovnim okoljem. Program ponuja seznanitev s pomembnimi informacijami o ciljnih državah, načinih pogajanj, komunikaciji in reševanju konfliktov (Hill international);

³³ Vsi izrazi, ki so v Sloveniji prisotni za označevanje v tujino napoteni sodelavcev, so predstavljeni v poglavju 2. 4. 1 Opredelitev v tujino napoteni sodelavcev.

³⁴ Celotni programi, kakor so navedeni na spletnih straneh, se nahajajo v prilogi C.

- coaching med kolegi (medkulturno vodenje) je posebna oblika coachinga, kjer je v ospredju razširitev sodelovanja, izboljšanje medkulturnih odnosov, komunikacije in uvajanje sprememb (Develor);
- medkulturna komunikacija izpostavlja komunikacijo kot glavno konkurenčno prednost in kot orodje, ki omogoča učinkovitejše delovanje in sodelovanje s tujino. Program je namenjen vsem, ki se pri svojem delu srečujejo s tujimi kulturami (Selectiva Pro);
- medkulturni menedžment poudarja pomen, ki ga ima (nacionalna) kultura na razmišljanje in delovanje v poslovnem okolju. Predstavljeno je mnenje, da je temeljno poznavanje medkulturnih razlik in poslovnih odnosov pomembna konkurenčna prednost vsakogar, ki goji in načrtuje sodelovanje s tujimi partnerji (Humus).

Na še eni spletni strani je predstavljen program, ki sicer ni neposredno vezan na mednarodno kulturno okolje, ampak bi glede na vsebino vseeno pomenil dodatno znanje in veščine za v tujino napotene sodelavce. Podjetje Biro Praxis (Biro Praxis) tako izvaja program trening sodelovanja in tolerantnosti, kjer je predvsem v drugem delu poudarek tudi na spoznavanju stereotipov in medkulturnih kompetenc³⁵. V programu ni nikjer posebej navedeno, da je ta program primeren tudi za v tujino napotene sodelavce.

Kljub temu, da sem analizirala spletne strani 35 izobraževalnih podjetij, je opazno, da so vsebine, ki so ožje vezane na področje mednarodnega poslovnega okolja in izobraževanj, ki omogočajo pridobitev veščin za uspešno delovanje v njem, zelo skopo zastopane. Vseh 5 predstavljenih programov ima vključene tudi vsebine, ki so vezane na kulturno okolje, kar je v strokovni literaturi izpostavljeno še kot posebej kritičen dejavnik, ki bi mu za uspešnost morali posvečati dovolj pozornosti. Nadalje so programi namenjeni vsem zaposlenim, ki se v svojem delovnem okolju srečujejo z drugimi kulturami in pri delu potrebujejo veščine medkulturnega sporazumevanja in ostale. Noben program ni specifično namenjen izključno in samo v tujino napotenim sodelavcem.

³⁵ Celoten program se nahaja v prilogi C.

3. 3 Analiza vsebinskih področij programov slovenskih fakultet, ki so ožje vezana na področje internacionalizacije

V tretjem delu magistrske naloge sem se posvetila analizi vsebinskih področij programov slovenskih fakultet, ki so ožje vezana na področje internacionalizacije. V strokovni literaturi³⁶ je izobrazba prepoznana kot temelj konkurenčnosti podjetij, kot vir, ki zagotavlja možnosti za nadaljnjo rast in razvoj. Univerzitetna izobrazba in usposabljanje sodita med 12 stebrov ekonomske konkurenčnosti (Xavier in dr. 2010), prav tako zmožnost družbe, da razvije izvrsten izobraževalni sistem, predstavlja komponento konkurenčnosti družbe (Ramoniene in Lanskirinskis 2009, 125). Pomembna pa ni samo količina, ampak tudi kakovost, torej kaj posamezniki znajo, ko zaključijo šolanje. Višja raven izobrazbe tako neposredno krepi konkurenčnost.

Znotraj teme, ki jo obravnava magistrska naloga, je torej pomembno tudi, katera znanja s področja internacionalizacije posedujejo diplomanti slovenskih fakultet, ko zaključijo s formalnim izobraževanjem, in če so s temi znanji dovolj »oboroženi« za uspešno delovanje v MNP.

V okviru raziskave sem tako analizirala študijske programe in posamezne predmete vseh fakultet, ki sodijo pod Univerzo v Ljubljani in Univerzo na Primorskem. Pod Univerzo v Ljubljani³⁷ sodijo 3 akademije in 23 fakultet (Univerza v Ljubljani), pod Univerzo na Primorskem pa 6 fakultet (Univerza na Primorskem). Iz analize spletnih strani akademij in univerz posameznih smeri in predmetnikov je razvidno, da vsebine, ki se dotikajo internacionalizacije in bi s tem posredovale znanje prihodnjim zaposlenim, niso zastopane v zelo širokem obsegu. V okviru Univerze v Ljubljani in Univerze na Primorskem te vsebine, kot je opazno s pomočjo analize predmetnikov, niso prisotne na naslednjih izobraževalnih področjih:

- izobraževalne vede in izobraževanje učiteljev;
- umetnost in humanistika;

³⁶ Širši pregled se nahaja v poglavju 2. 1 Znanje/izobraževanje in razvoj.

³⁷ Seznam vseh akademij in univerz, ki sodijo pod Univerzo v Ljubljani in pod Univerzo na Primorskem, se nahaja v prilogi Č.

- naravoslovje;
- matematika in računalništvo;
- tehnika, proizvodne tehnologije in gradbeništvo,
- kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo in veterinarstvo,
- zdravstvo in sociala³⁸.

Pri vseh navedenih področjih, kamor sem uvrstila fakultete in akademije, ni bilo na nobeni smeri prisotnega predmeta, ki bi v vsebini in ciljih predmeta nakazoval, da bodo študentje absorbirali tudi določene vsebine s področja internacionalizacije in njenih povezanih pojmov (kot na primer: globalizacije, medkulturne študije ...). Pri določenih programih se izvaja predmet ekonomija in njegove različice, kjer pa glede na predstavljeno vsebino na internetnih straneh posredujejo le osnovno poznavanje ekonomskih pojmov in principov delovanja. V okvir predstavljenih področjih sodijo tudi vse fakultete, kjer se izobražujejo prihodnji slovenski strokovnjaki s področja tehničnih ved (na primer Fakulteta za strojništvo). Glede na to, da morajo podjetja vedno bolj delovati v globalnih sferah, bi bilo nujno potrebno, da bi tudi strokovnjaki za določena področja tekom izobraževanja pridobili osnovna znanja s teh področij.

Vsebine s področja internacionalizacije so glede na analizo vsebine prisotne samo na področju družbenih, poslovnih, upravnih in pravnih ved, vendar pa tudi ne na celotnem področju, ampak samo na področju družbenih ved in ekonomije. Znotraj Univerze v Ljubljani sta to Fakulteta za družbene vede (Fakulteta za družbene vede) in Ekonomska fakulteta (Ekonomska fakulteta), znotraj Univerze na Primorskem pa Fakulteta za management Koper (Fakulteta za management Koper) in Fakulteta za humanistične študije (Fakulteta za humanistične študije). Na Fakulteti za družbene vede sem pregledala vsebino 380 predmetov in iz analize je opazno, da se vsebine, vezane na področje internacionalizacije, pojavljajo v okvirih 13 predmetov. Predvsem so vsebine osredotočene na področja mednarodnega poslovanja in delovanja v mednarodnem prostoru, s poudarkom na EU. Študenti imajo tudi možnost pridobiti znanja s področja globalizacije z različnih vidikov: zgodovinskega, sociološkega in vpliva, ki ga ima na mednarodno okolje.

³⁸ Razdelitev fakultet po posameznih področjih temelji na razdelitvi Klasius, ki ima za podlago Mednarodno standardno klasifikacijo izobraževanja (Uradni list RS, št. 46/2006).

Na Ekonomski fakulteti med drugim ponujajo tudi program mednarodne ekonomije, kjer je rahlo večji poudarek na mednarodnem okolju, vendar samo preko vsebin, ki so ožje vezane na področje ekonomije. Pri nobenem predmetu nisem zasledila, da bi bila vključena znanja s področja globalizacije ali različnosti kultur. Na Univerzi na Primorskem v okviru Fakultete za management Koper je opazno, da je ena smer Mednarodno poslovanje, kjer so sicer vsebine s področja mednarodnega poslovanja zastopane, a glede na to, da je to celoten program, so po mojem mnenju preveč skromne (Fakulteta za management Koper). Vsebine se vežejo na mednarodno poslovno okolje, nikjer pa nisem zasledila vključenosti znanj s področja globalizacije. Lahko pa njihovi študenti kot izbirni predmet izberejo predmet Kulturne razlike v sodobnem svetu (pri predmetu ni na voljo vsebina in cilji predmeta, tako da informacije o tem, katera področja konkretno predmet pokriva v času raziskave, niso na voljo).

V okviru Fakultete za humanistične študije se izvaja doktorski študij upravljanje različnosti, ki je interdisciplinarno zasnovan in pozornost namenja tematikam etničnosti, manjšin, jezikovnih stikov in prostora (Fakulteta za humanistične študije). Eden izmed temeljnih ciljev programa je razviti doktorski program, ki bo vpisanim omogočal in spodbujal pridobivanje znanja s področja upravljanja različnosti in etničnih študij, hkrati pa prispeval k razvoju teh področij na nacionalni, evropski in globalni ravni. Kot ena izmed možnosti zaposlitve so predstavljene tudi MNP in vsa področja, ki se ukvarjajo s področjem upravljanja različnosti.

Glede na predstavljeno analizo vsebine in navedene rezultate lahko sklepam, da so vsebine s področja internacionalizacije v manjši meri zastopane v slovenskem univerzitetnem okolju. Znanja s področja mednarodnega poslovanja in s področja globalizacije so v manjši meri še prisotna, čeprav samo na določenih fakultetah, izrazito pa je zoperstavljeno področje spoznavanja drugih kultur, delovanja v njih, upravljanja različnosti. Prav tako je razvidno, da so določena znanja koncentrirana na posameznih fakultetah in tako študent težje absorbira celoten spekter znanj. Na primer na Ekonomski fakulteti so zastopana znanja s področja mednarodnega poslovnega okolja, niso pa zastopane vsebine s področja globalizacije. Pozitiven

premik k večji koncentraciji znanj s področja drugih kultur in upravljanja različnosti predstavlja doktorski študij na Fakulteti za humanistiko.

Glede na predstavljen pomen znanja in izobraževanja ter vedno bolj prisotnega globalnega okolja in rezultate analize zaključimo, da znanja, ki jih prejmejo študenti dveh slovenskih univerz, nikakor ne ustrezajo znanjem, ki bi bila zaželena za uspešnost in razumevanje pomena in mehanizmov internacionalizacije. Manko je prisoten predvsem na naslednjih področjih:

- fakultete zastopajo samo določen vidik in ne dajejo celostnega pregleda in širine znanj;
- znanja s področja upravljanja različnosti in drugih kultur so zelo šibko zastopana;
- na fakultetah, ki izobražujejo strokovnjake s področja tehničnih ved, znanja s področja internacionalizacije sploh niso prisotna.

Če bodo slovenske fakultete želele biti konkurenčne in usposablјati strokovnjake, ki bodo »oboroženi« z znanji, ki so nujno potrebna za učinkovito delovanje, bodo morale v svoje programe vključiti tudi te vsebine in tako tudi po tej poti študentom posredovati potrebna znanja. Najbolj vedoželjni študenti manko s področja navedenih vsebin, po mojem mnenju, nadomestijo z lastnim angažmajem in mednarodnimi izmenjavami, kar pa ne predstavlja dolgoročne rešitve in usmeritve. Določen pozitiven premik v smeri globalnih tokov predstavlja tudi vedno večje število programov v angleškem jeziku in tudi večje število tujih študentov v Sloveniji. Glede na navedbe letnega poročila Univerze v Ljubljani je bilo v študijskem letu 2010/2011 vpisanih 1.301 tujih študentov (kar predstavlja 2,4 % vseh študentov Univerze v Ljubljani), slovenskih študentov, ki so odšli v tujino, pa je 1.070. Nadalje je bilo tudi 2,4 % predmetov izvedenih v tujem jeziku (Poslovno poročilo 2010 2011; 10). Napram študijskemu letu 2006/2007 je opazen premik v pozitivno smer, kajti takrat se je za študij v tujino odločilo 959 študentov, na Univerzo v Ljubljani pa je bilo vpisanih 718 tujih študentov (Poslovno poročilo 2007 2008; 34). Vse to kaže na to, da se tudi v slovenskem akademskem prostoru povečuje zavedanje pomena tega področja, vendar bo potrebno še kar nekaj korakov, da bodo slovenskih diplomanti »oboroženi« z znanji, ki jih omogočajo uspešno in učinkovito delovanje v mednarodnem okolju.

3. 4 Ključne ugotovitve

Izsledki raziskav, ki sem jih izvedla, z namenom pridobiti celostno sliko o izobraževanju v tujino napotениh sodelavcev, v določenih vidikih sledijo sodobnim in strokovnim trendom na tem področju, razvidna pa so tudi razhajanja.

Prvi del raziskave je bil osredotočen na prakse izobraževanj za v tujino napotene sodelavce v slovenskih MNP. V raziskavi sodelujoča podjetja svoje konkurenčne prednosti vidijo v znanju in človeških virih, kar je glede na to, da je prav znanje gonilo razvoja in konkurenčnosti pozitivna komponenta, ki vpliva tudi na zaznavanje izobraževanj in spodbujanje le teh znotraj podjetij. Podjetja kot svojo konkurenčno prednost manjkrat zaznavajo inovativnost, ki je temelj konkurenčnosti. Za povečanje slednje bodo morala podjetja narediti premik iz tega, da so konkurenčna glede na znanje do tega, da je to aktivno uporabljeno v namene ustvarjalnosti, inovativnosti. V tujino primarno napotujejo z namenom delovanja na strateških/izvršilnih nalogah, ki so v veliki meri vezane tudi na vodilne položaje, in naj manjkrat z namenom razvoja posameznika. To predstavlja razkorak glede na strokovne ugotovitve, kajti če želi MNP uspešno delovati v mednarodnem okolju mora tudi svoje zaposlene razvijati v »globalne« zaposlene z razvitimi »globalnimi« kompetencami (Jakinen 2005, 199). Ta vrzel predstavlja velik potencial razvoja slovenskih MNP, razvoj posameznikov v organizaciji in s tem tudi zvišanje konkurenčnosti.

Glede na število napotitev v tujino je opazen pozitiven trend med vključenimi podjetji, čeprav ima samo eno podjetje več kot 15 napotениh. Program izobraževanj se v največji meri oblikuje na podlagi strokovnosti osebe, ki se s tem področjem ukvarja, pogosto pa se tudi upoštevajo želje napotенega sodelavca. Vključena podjetja v načrtovanje programov ne vključijo ponudbe izobraževalnih podjetij, prav tako pa so 3 podjetja, ki se vprašanju sistematičnega izobraževanja ne posvečajo posebej. Izobraževanja so najpogosteje usmerjena na predhoden obisk lokacije, jezikovno pripravo in kroženje pri sodelavcih, ki so že bili napotени, medtem ko pa so izobraževanja ožje vezana na področje različnosti kultur, razvijanja medkulturne kompetentnosti, manjkrat prisotna. V tej točki prihaja do opaznih razhajanj glede na strokovno literaturo in prakso v slovenskih podjetjih. V

literaturi lahko razberem veliko usmeritev ravno v izobraževanje v »mehke« veščine in na področje medkulturnosti. V slovenskih MNP pa je ta vidik manj prisoten in izrazit. V večji meri kot sedaj bi izobraževanje pred napotitvijo moralo biti orientirano tudi na razvijanje medkulturnih kompetenc (kot je na primer program za medkulturno usposabljanje).

Idealni cikel upravljanja v tujino napotnih sodelavcev se vključuje v delovanje sodelavca tudi med izvajanjem napotitve in jim nudi potrebno podporo in znanja. Slovenske MNP se temu področju manj posvečajo kot izobraževanju pred napotitvijo. Vsa podjetja zagotovijo pomoč sodelavca gostujoče države pri urejanju začetnih stvari, ostala izobraževanja so zastopana v precej manjši meri. Napram ugotovitvam strokovne javnosti bi izobraževanje moralo biti usmerjeno v nudenje podpore pri konkretnih zagatah in na »licu mesta«. Še posebej je izpostavljen pomen mentorjev in coachev, ki v vključenih podjetjih niso prisotni.

Proces repatriacije predstavlja zaključno, a zato nič manj pomembno fazo v procesu upravljanja v tujino napotnih sodelavcev. Vendar je to področje, ki je med MNP najmanj pokrito in tudi razvito iz vidika izobraževanj.

Celotna slika izobraževanj v tujino napotnih sodelavcev je pozitivna, vendar pa je znotraj še veliko prostora za razvoj in napredek, predvsem na področju razvijanja medkulturnega zavedanja in medkulturnih kompetenc ter celostnega in strateškega pristopa. V večini podjetij je v manjši meri prisotno strateško načrtovanje napotitev in tudi izobraževanj, kar se odraža tudi v izobraževalnih vsebinah, ki so večinoma individualno načrtovane in usmerjene na konkretne in praktične težave, manj pa v razvoj medkulturnih kompetenc. Obravnava tega področja je premalo celostna in strateško usmerjena ter pozorna na razvojno funkcijo, ki jo lahko ima za posameznika. Na žalost pogosto ostane tudi neizkoriščeno znanje in izkušnje v tujino napotenega sodelavca po vrnitvi le tega nazaj v matično državo.

Napram izobraževalnih praks v neinternacionaliziranih podjetjih lahko zaključimo, da so med njimi določene razlike, kljub temu bi glede na specifičnost izzivov, s katerimi se srečujejo v tujino napoteni sodelavci, bi bile potrebne večje prilagoditve

izobraževalnih programov in manjši prenos iz izobraževanj za vse zaposlene. Na prvo raziskovalno vprašanje lahko tako odgovorim, da se prakse obeh podjetij le v manjši meri razlikujejo. Da bi izobraževalne prakse za v tujino napotene sodelavce bile še bolj učinkovite in pripravile te zaposlene na vse izzive, s katerimi se bodo soočali, bi morale v večji meri biti osredotočene na ozaveščanje in usposabljanje na področju medkulturnih razlik in »mehkih« veščin za delovanje v drugi kulturi. Pri interpretaciji moramo biti pozorni tudi relativno majhen vzorec podjetij, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, in to, da so podatki o izobraževanju v podjetjih, ki niso internacionalizirala, pridobljeni preko sekundarnih virov, ki so glede na časovno komponento izvedeni pred izvajanjem te raziskave. Kljub tem omejitvam lahko zaznamo glavni trend na področju izobraževanja v tujino napoteni sodelavcev in glavne možnosti za razvoj, ki bi pripomogle k temu, da bi bili ti sodelavci uspešnejši v še večji meri.

Izobraževanje oz. usposabljanje v tujino napoteni sodelavci glede na raziskave zaznavajo kot zelo pozitivno, najbolj so nad njim navdušeni tisti, ki imajo zelo malo ali nič mednarodnih izkušenj (Waxin in Panaccio 2005; Suutari in Brewster 2001). Nadalje je glede na to, kakšen je denarni vložek v te sodelavce³⁹ že samo brez upoštevanja nedirektnih stroškov (kot je na primer izguba trga) izrednega pomena, da so ti zaposleni uspešni na tem delovnem mestu in da se napotitev ne zaključijo predčasno. Ob upoštevanju teh dejstev in predstavljenih povezav med konkurenčnostjo in znanjem v teoretičnem uvodu, je več kot očitno in tudi nujno, da se zavedamo pomena izobraževanja teh sodelavcev.

V drugem raziskovalnem vprašanju sem se ukvarjala z izobraževalnimi podjetji in v kolikšni meri je njihova ponudba skladna s potrebami. MNP te storitve na področju izobraževanj za napotene sodelavce redkeje uporabljajo, in če jih so to pretežno samo jezikovna usposabljanja. Prav tako ponudbo poznajo v manjši meri. S temi rezultati se skladajo ugotovitve ankete med izobraževalnimi podjetji in tudi analize vsebine spletnih strani. Kar nekaj izobraževalnih podjetij se s tem področjem sploh ne ukvarja, samo dve sta navedli, da ponujata tudi takšna izobraževanja. Prav tako podjetja ne zaznavajo povprašenja po teh storitvah,

³⁹ Raziskave kažejo, da stane v tujino napoteni sodelavec od tri do štirikrat več kot zaposleni na enakem delovnem mestu v matičnem podjetju (Suutari, Brewster 2000).

samo dve podjetji sta namreč prejeli povpraševanje in ga tudi realizirali, pri čemer eno podjetje izpostavlja, da se bolj posvečajo tujcem, ki pridejo na delo v Slovenijo kot obratno. To izobraževalno podjetje izpostavlja tudi, da vsak primer obravnavajo individualno in upoštevajo veliko dejavnikov pri načrtovanju izobraževanja. Po mnenju večine udeleženih so v tujino napoteni sodelavci premalo izobraženi, prav tako pa je področje upravljanja s v tujino napotenimi sodelavci med tistimi, ki mu podjetja posvečajo premalo pozornosti.

Do podobnih rezultatov o izobraževalnih programih, ki jih ponujajo izobraževalna podjetja, sem prišla tudi preko analize vsebine spletnih strani. Ugotovila sem, da je samo 5 podjetij (analiziranih 35 spletnih strani različnih izobraževalnih podjetij) imelo vsako po en program, ki bi eventuelno lahko bil primeren izključno za v tujino napotene sodelavce. Programi so usmerjeni predvsem na medkulturno zavedanje. Na podlagi predstavljenih rezultatov analiz lahko zaključim, da je ponudba izobraževanj s strani izobraževalnih podjetij zelo skopa in kot takšna v manjši meri ustreza potrebam. Prav tako kar nekaj podjetij ponudbe sploh ne pozna. Pomembna je tudi ugotovitev, da polovica vključenih izobraževalnih podjetij zaznava, da povpraševanje sploh ni prisotno, samo manjši del pa, da narašča. Iz navedenega lahko na drugo raziskovalno vprašanje odgovorim, da je ponudba manj skladna s potrebami. Če bi želeli dvigniti nivo izobraževanj v tujino napotnih sodelavcev bodo temu morala slediti tudi izobraževalna podjetja in svojo ponudbo predstaviti odgovornim osebam in tudi tako pripomesti k dvigu znanj in s tem večji konkurenčnosti.

V tretjem sklopu sem raziskala v kolikšni meri so vsebinska področja ožje vezana na izobraževanje o internacionalizaciji in drugih kulturah prisotna v izobraževanju na slovenskih univerzah in ali so primerna za potrebe internacionalizacije. Iz analize vsebine lahko zaključim, da ima samo majhno število slovenskih fakultet v svojih programih tudi vsebine iz teh področjih, ki pa so ožje vezane na mednarodno poslovanje in na eni fakulteti na globalizacijo. Izobraževanj o drugih kulturah sploh ni zaznati. Nadalje je opazno tudi, da so določene vsebine skoncentrirane na posameznih fakultetah. Prav tako je pomembna ugotovitev, da na tehničnih fakultetah ti predmeti niso vključeni v predmetnik. Stanje, kot je predstavljeno, manj ustreza potrebam internacionalizacije in znanjem, ki bi jih

potrebovali diplomanti za učinkovit začetek delovne kariere. Prav tako so MNP mnenja, da imajo diplomanti slovenskih univerz premalo znanja s področja globalizacije, internacionalizacije, mednarodnem poslovnem okolju ter tudi drugih kulturah. Mnenje anketirancev odraža sliko, ki je bila prej opisana. Tudi na področju formalnega izobraževanja bo potreben premik v miselnosti in posodobitev programov, če bomo želeli v korak z najboljšimi.

Celotna analiza tako razkriva, da je upravljanje z v tujino napotenimi sodelavci in s tem povezano izobraževanje na določenih področjih v skladu s priporočili stroke, kljub temu ostaja še zelo velik potencial za razvoj. Slovenske MNP kot je že navedeno namreč k obravnavi teh sodelavcev pristopajo precej individualno in manj celostno in dolgoročno. To je lahko posledica tudi tega, da je precej MNP še vedno precej manjših od velikosti svetovnih korporacij, vključenih v mednarodne študije. Kljub temu bodo podjetja morala začeti razmišljati o bolj standardnih načinih upravljanja in izobraževanja, kajti s tem bodo prihranila čas in verjetnost uspešnosti napotitve bo večja. Temu trendu se bodo morala prilagoditi tudi izobraževalna podjetja in v svoje programe vključiti tudi programe izključno za v tujino napotene sodelavce ter te programe na primeren način predstaviti tudi podjetjem. V prvi vrsti pa se izobraževanje začne tekom fakultetnega izobraževanja in znanj, ki jih diplomanti pridobijo. Na tem področju obstaja še veliko možnosti, da bodo slovenskih diplomanti uspešno in predvsem tudi s temi znanji zakorakali na profesionalno pot.

Pri razumevanju rezultatov in pri oblikovanju zaključkov se mora upoštevati, da raziskava temelji na relativno majhnem vzorcu in da posreduje samo trende, ki nakazujejo stanje v celotnem slovenskem prostoru.

V raziskavi se nisem dotaknila družinskih članov teh sodelavcev, ki so prav tako pomemben člen in pogosto vplivajo na uspešnost in tudi vprašanja o uspešnosti napotitev. Opalkova (Opalk 2006) navaja, da je sicer večina napotitev uspešnih, kljub temu bi bila zaželjena natančnejša analiza iz obeh področij, ki tako predstavljata možnosti za nadaljne raziskave.

Raziskava se primarno osredotoča na izobraževanje v tujino napoteni sodelavcev v MNP, preko analiza ponudbe izobraževanj zanje in študijskih programov, pa poskušam tudi pridobiti sliko o tem, v kolikšni meri je izobraževanje oz. znanje, ki je na voljo primerno za spodbujanje konkurenčnosti podjetij v mednarodnem okolju. Glede na izsledke lahko opazimo, da je slovensko okolje v določenih vidikih manj pripravljeno na vse izzive globalizacije in svetovne konkurence. Na vsakem preučevanjem področju je opazno, da sicer sledimo svetovnim trendom, vendar kljub temu korakamo za njimi in tako zamujamo priložnosti in možnosti. To nakazuje tudi Indeks konkurenčnosti, kjer je Slovenija napram letu 2009 izgubila 11 mest, uvrščena je na 45 mesto (Xavier in dr. 2010). Če pogledamo konkurenčnost Slovenije glede na dva za našo raziskavo pomembna stebra ekonomske konkurenčnosti, in sicer na univerzitetno izobrazbo in usposabljanje ter inovativnost⁴⁰, lahko opazimo, da smo pri univerzitetni izobrazbi uvrščeni na 21. mesto in pri inovativnosti na 34. mesto. Podoben trend lahko zaznamo tudi pri zaznavah o tem, kaj je konkurenčna prednost posameznih podjetij, kjer je večina opredelila znanje in majnšinski del inovativnosti. Glede na povezave med znanjem in inovativnostjo bomo morali preko vseh možnih mehanizmov sprožiti proces, da bomo pridobljeno znanje prelevili tudi v to, da bodo posamezniki, podjetja in tudi celotna družba bolj ustvarjalna, inovativna. V vseh deželah lahko namreč najdemo spodbude, ki so namenjene njeni čimvečji krepitvi (Ramoniene in Lanskirinskis 2009, 124). Tudi v slovenskem prostoru bo za dvig konkurenčnosti potrebno temu področju posvetiti večjo pozornost.

⁴⁰ Vsi stebri so predstavljeni v poglavju 2. 1. 1. 12 stebrov ekonomske konkurenčnosti.

4 Sklep

V današnjem spreminjajočem se poslovnem okolju, globalizaciji in vse močnejših pritiskih svetovne konkurence so tudi slovenska podjetja prisiljena se ozreti preko meja Slovenije in delovati na globalnih trgih. Za uspešno in konkurenčno delovanje na tujih trgih je potrebna dobro razvita strategija upravljanja s človeškimi viri in znotraj tega tudi področje upravljanja z v tujino napotenimi sodelavci. Le-ti namreč predstavljajo vez med matičnim podjetjem na eni in podružnico na drugi strani, prav tako pa preko izkušenj v tujini pridobivajo znanja, ki jih lahko podjetja s pridom uporabljajo.

Znanje, izobraževanje ni pomembno samo na nivoju teh posameznikov, ampak je ključnega pomena za razvoj konkurenčnosti podjetja. Pomen nenehnega izobraževanja prepoznava tudi EU, ki v svoji strategiji znanje uvršča med prednostna področja, prav tako pa je pomembnost za konkurenčnost prepoznana tudi v teoriji.

Eno izmed pomembnih vprašanj, s katerimi se soočajo strokovnjaki za mednarodni menedžment, je tako tudi, kako se soočiti in pomagati v tujino napotenim sodelavcem, da se bodo čim bolj uspešno spopadli z izzivi v novem kulturnem in delovnem okolju. Ena izmed možnosti predstavljajo tudi izobraževanja, ki so jih lahko deležni pred napotitvijo, med napotitvijo in tudi po vrnitvi v matično državo. Strokovna literatura s tega področja poudarja pomen vseh treh faz:

- pred napotitvijo naj bi bil poudarek na pridobivanju znanj in spretnosti s področja praktičnega usposabljanja (kot na primer tečaj tujega jezika), medkulturnih kompetenc in medkulturne ozaveščenosti,
- med napotitvijo je predvsem pomembno izobraževanje na licu mesta, ko se posameznik sooči s konkretnimi težavami, ter vloga mentorjev in coachev,
- proces repatriacije je fokusiran na povratni kulturni šok in kako v čim večji meri izkoristiti pridobljeno znanje.

V slovenskem prostoru lahko prepoznamo, da so nekatere prakse izobraževanj uveljavljene, kljub temu pa so nekatera področja zoperstavljena. Velik manko

lahko opazimo predvsem na področju izobraževanj s področja medkulturnega menedžmenta, usposabljanj na licu mesta, ter procesu repatriacije, ki pri nas sploh ni uveljavljen. Prav tako podjetja v veliki meri v tujino napotujejo na vodilne položaje, skoraj nikoli pa z vidika razvoja posameznika in njegovih globalnih kompetenc.

Pri pripravi izobraževanj za v tujino napotene sodelavce in zaposlene v matičnem podjetju se pojavljajo določene stične točke, ki pa jih je glede na specifičnost te skupine zaposlenih preveč in bi se podjetja in strokovnjaki za to področje v večji meri morali strateško ter dolgoročno posvetiti temu področju.

Slovenska podjetja imajo prav tako manjšo podporo v izobraževalnih podjetjih, ki ponujajo storitve s tega področja, kakor tudi na področju formalnega izobraževanja. Na obeh področjih je prisotna podhranjenost. Tako izobraževalna podjetja skoraj ne ponujajo teh izobraževanj, na fakultetah pa diplomati prejmejo zelo malo znanj s tega področja.

Vsi ti vidiki se odražajo tako v izobraževanju v tujino napotениh sodelavcev, kakor tudi v širšem poslovnem okolju. Za večjo uspešnost mednarodnih napotitev, znanje zaposlenih in s tem povezano višjo inovativnost in konkurenčnost na globalnem trgu bo treba pozornost nameniti med drugim tudi vidikom izobraževanj v tujino napotениh sodelavcev in ne samo preko podjetij, ampak tudi preko formalnega in neformalnega izobraževalnega okolja. Znanje in prenos le-tega na področje inovativnosti predstavlja začetek in temelj konkurenčnosti in uspešnosti na globalnih trgih.

5 Literatura

1. Abbot, N. Geoffrey, Bruce W. Stening, Paul W.B. Atkins, Antony M. Grant. 2006. Coaching expatriate managers for success: Adding value beyond training and mentoring. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 44(3): 295 – 317.
2. Avril, B. Alizee in Vincent P. Magnini. 2007. A holistic approach to expatriate success. *International Journal of Contemporary Hospitality* 19 (1): 53 – 64.
3. Bhaskar-Shrinivas, Purnima, David Harrison, Margaret Shaffer, Dora Luk. 2004. *What we learned about expatriate adjustment? Answers accumulated from 23 years of research*. Dostopno prek: <http://net2.hkbu.edu.hk/~ied/publications/ccmp/CCMP200405.pdf> (23. maj 2011)
4. Biro Praxis. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/> (30. maj 2011)
5. Bolino, M.C. in D.C. Feldman. 2000. Increasing the Skill Utilization of Expatriates. *Human Resouce Management* 39 (4): 367-379.
6. Brewster, Chris. 2005. Global HRM: aspects of a research agenda. *Personal Review* 34 (1): 5–21
7. Business Dictionary. Dostopno preko: <http://www.businessdictionary.com> (13. marec 2011).
8. Caligiuri, Paula in Mila Lazarova. 2002. A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates cross-cultural adjustment. *The International Journal of Human Resource Management* 13(5): 761 – 772.
9. Caligiuri, Paula, Mila Lazarova in Ibriz Tarique. 2004. Training, learning and development in multinational organizations. V *International human resource management: a critical text*, ur. Hugh Scullion in Margaret Linehan, 71-90. Basingtone: Palgrave Macmillan.

10. Center za mednarodne odnose. 2008. *Slovenske multinacionalke: Majhne, a rastoče*. Sporočilo za medije. Dostopno preko: <http://www.mednarodni-odnosi.si/cmo/docs/Obvestilo%20za%20medije%20TOP%2025%20SLO%20MNP%20pon.pdf> (01. julij 2011).
11. Christensen, C. in Anne-Wil Harzing. 2004. Expatriate failure: Time to abandon the concept? *Career Development International* 9(7): 616-626.
12. Collings, David in Hugh Scullion. 2006. Global staffing. V *Handbook of Research of International Human Resource Management*, ur. Gunter K. Stahl in Ingmar Bjorkman, 141-157. Cheltenham: Edward Elgar.
13. *Cranet survey on comparative human resource management 2005*. 2006. Cranfield, Bedford: Cranfield University. Dostopno prek: <http://www.hse.fi/NR/rdonlyres/0C7C60F0-D8E3-4146-A3E6-B60BDF300990/0/Internationalreport2005.pdf> (15. maj 2011).
14. Deresky, Helen. 2008. *International Management, Managing across Borders and Culture*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
15. Develor. Dostopno prek: <http://www.develor.si/> (25. maj 2011)
16. Dowling, J. Peter in Denise E. Welch. 2004. *International human resource management: managing people in a multinational context*. London: Thomson.
17. Downes, Meredith, Anisya S. Thomas, Rodger B. Singley. 2001. Predicting expatriate job satisfaction: the role of firm internationalization. *Career Development International* 7(1):24 – 36.
18. Dr. Pendl & Dr. Piswanger d.o.o. Dostopno prek: <http://www.pendl.si/> (21. maj 2011).
19. Ekonomska fakulteta. Dostopno prek: www.ef.uni-lj.si (1. julij 2011).

20. European Commission – EC. 2000. Lisbon European Council – Presidency Conclusions. 23 and 24 March. Dostopno prek: http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm (29. november 2010)

21. Evropa 2020: Komisija predlaga novo gospodarsko strategijo v Evropi. Dostopno prek: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/225&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en> (14.12.2010)

22. *Evroterm, večjezikovna terminološka zbirka*. Dostopna prek: <http://evroterm.gov.si/> (10. avgust 2010)

23. *Fakulteta za družbene vede*. Dostopno prek: www.fdv.uni-lj.si (1. julij 2011).

24. *Fakulteta za humanistične študije*. Dostopno prek: <http://www.fhs.upr.si/sl> (2. julij 2011).

25. *Fakulteta za management Koper*. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/> (2. julij 2011).

26. Guanipa, Carmen. 2011. *Culture shock*. Dostopno prek: <http://edweb.sdsu.edu/people/CGuanipa/cultshok.htm> (13. marec 2011)

27. *Gospodarska zbornica Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.gzs.si/> (4. maj 2011).

28. Hanushek, A. Eric in Ludger Woessman. 2007. *The role of school improvement in economic development. Working paper 1911*.

29. Harzing, Anne-Will. 2001a. Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. *Human Resources Management* 40 (2): 139-158.

30. ---. 2001b. An analysis of the functions of international transfers of managers in MNCS. *Employee Relations* 23 (6): 581-598.
31. ---. 2001c. Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries. *Journal of World Business* 36 (4): 366-379.
32. ---. 2004a. Strategy and structure of multinational companies. V *International human resource management*, ur. Anne-Wil Harzing in Joris van Ruysseveldt, 33-64. London: Sage.
33. ---. 2004b. Composing an International Staff. V *International human resource management*, ur. Anne-Wil Harzing in Joris van Ruysseveldt, 251-282. London: Sage.
34. Haslberger, Arno. 2005. Facets and dimensions of cross-cultural adaptation refining the tools. *Personnel Review* 34 (1): 85 – 109.
35. *Hill International*. Dostopno prek: <http://www.hill-int.si/> (25. maj 2011).
36. Hozjan, Dejan. 2005. Izobraževanje zaposlenih v slovenskih podjetjih. *Sodobna pedagogika* 56 (2): 80 – 100.
37. Hrastelj, Tone. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Gospodarski vestnik: Ljubljana.
38. *Humus*. Dostopno prek: <http://humus.si> (21. maj 2011).
39. Jackson, Terence. (2004). *International HRM a cross-cultural approach*. London, New Delhi, Thousand Oaks: Sage Publications.
40. Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. FDV:Ljubljana.

41. Jazbec, Marijana. 2005. *Medkulturno komuniciranje kot sestavni del poslovnega izobraževanja*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, FDV.
42. Jokinen, Tiina. 2005. Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training* 29 (3): 199 – 216.
43. Kobrin, J. Stephen. 1990. Expatriate reduction and strategic control in american multinacional corporations. V *Global organizational theory perspectives*, ur. Jagdish Sheth in Golpira Eshghi, 156 – 169. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
44. Kopač, Anja in Martina Trbanc. 2004. Obsežno, a premalo razvojno naravnano usposabljanje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 203 – 229. Ljubljana: Sophia.
45. Kupka, Bernd in Virginia Cathro. 2007. Desparate housewives-social and professional isolation of German expatriated spouses. *International Journal of Human Resourse Management* 18 (6): 951-968.
46. Likar, Borut. 2006. Odločitev za inovativnost je v rokah vodstva. *IRT3000* (2): 54 – 56. Dostopno prek:
<http://leonardopublic.innovation.si/2.Building%20the%20fundamentals%20of%20a%20successful%20innovation%20management/IRT3000%20st2%20-%202006-Likar%20%28Slovenian%29.pdf> (25. maj 2011).
47. Littrell, N. Lisa, Edurado Salas, Katheleen P. Hess, Michael Paley, Sharon Riedel. 2006. Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research. *Human Resource Development Review* 5 (3): 355–388.
48. Makovec-Brenčič, Maja. 2000. *Soodvisnot cenovnih in necenovnih dejavnikov konkurenčnih prednosti podjetij v mednarodnem poslovanju*. Doktorsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

49. Meziar, M. John in Terri A. Scandura. A need-driven approach to expatriate adjustment and career development: a multiple mentoring perspective. *Journal of International Business Studies* 36(5): 519 – 538.
50. Mlekuš, Karin. 2006. *Kadrovanje in selekcija menedžerja izseljenca pri slovenskih investitorjih v tujini*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, FDV
51. OECD. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/> (25. maj 2011).
52. Opalk, Vesna. 2008. *Primerjava kadrovskih praks slovenskih podjetij za zaposlene, napotene na delo v tujino*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, EF.
53. Opalk, Vesna. 2009. Kako slovenska podjetja ravnajo z zaposlenimi, ki jih napotijo na delo v tujino. *Finance, Moja kariera* (16.4. 2009).
54. Osman-Gani, A.Ahad M. in Akmal S. Hyder. 2008. Repatriation readjustment of international managers. *Career Development International* 13(5): 456 – 475.
55. O'Sullivan, Sharon Leiba, Steven H. Appelbaum, Corinne Abikhzer. 2002. Expatriate management »best practices« in Canadian MNCs: a multiple case study. *Career Development International* 7 (2): 79-95.
56. Ramoneine, Lineta in Marius Lanskoronskis. 2011. Reflection of higher education aspects in the conception of national competitiveness. *Baltic Journal of Management* 6 (1): 124 – 139.
57. Poslovni utrip. 2007. *Hofstedejev model petih dimenzij nacionalnih kultur*. Dostopno prek: <http://www.poslovni-utrip.si/2007/08/hofstedejev-model-petih-dimenzij-nacionalnih-kultur/> (12.8.2010).
58. *Poslovno poročilo 2007*. 2008. Univerza v Ljubljani. Dostopno prek: http://www.uni-lj.si/files/ULJ/userfiles/ulj/o_univerzi_v_lj/letno_porocilo/poslovno_porocilo_UL_2007.pdf (21. junij 2011).

59. *Poslovno poročilo 2010*. 2011. Univerza v Ljubljani. Dostopno prek: http://www.uni-lj.si/files/ULJ/userfiles/ulj/o_univerzi_v_lj/letno_porocilo/PoslovnoPorociloUL2010.pdf (21. junij 2011).
60. Puck F. Jonas, Markus G. Kitter in Christopher Wright. 2008. Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment. *The international Journal Of Human Resource Management* 19(12): 2182-2197.
61. Sanchez, I. Juan, Oaul E. Spector in Cary L. Cooper. 2000. Adopting to a boundaryless world: A developmental expatriate model. *Academy of management executive* 14 (2): 96 – 106.
62. Schienstock, Gerd. 2002. Social Exclusion in the Learning Economy. V *The globalizing learning economy*, ur. Daniele Archibugi in Bengt-Ake Lundavall, 163–176. Oxford: Oxford University Press.
63. Scullion, Hugh in Jaap Paauwe. 2004. International Human Resource Management: Recent Developments in Theory in Empirical Research. V *International human resource management*, ur. Anne-Wil Harzing in Joris van Ruysseveldt, 65-88. London: Sage.
64. Schienstock, Gerd. 2002. Social Exclusion in the Learning Economy. V *The globalizing learning economy*, ur. Daniele Archibugi in Bengt-Ake Lundavall, 163 – 176. Oxford: Oxford University Press.
65. Schuler, S. Randal, Pawan S. Budhwar in Gary W. Florkovski. (2002). International human resource management: review and critique. *International Journal of Management Reviews* 4 (1): 41-70.

66. Scullion, Hugh. 2005. International HRM: an introduction. V *International human resource management: a critical text*, ur. Hugh Scullion in Margaret Linehan, 3-21. Basingtone: Palgrave Macmillan.
67. *Selectiva Pro*. Dostopno prek: <http://www.selectiva-pro.si/> (23.maj 2011).
68. Shen, Jie. 2005. Towards a generic international human resource management (IHRM) model. *Journal of Organisational Transformation and Social Change* 2 (2): 82-102.
69. Selmer, Jan. 2002. To Train or Not to Train? European Expatriate Managers in China. *Cross Cultural Management* 2(1): 37 – 51.
70. ---. 2010. Expatriate cross-cultural training for China: views and experience of »China Hands«. *Management Research Review* 33(1): 41 – 53.
71. Sklair, Leslie. 2003. Globalization and management: the role of the transnational capitalist class. V *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, ur. Malcom Wagner in Pat Joynt, 269-280. London: Thomson.
72. Sotošek, Andrej. 2011. Izobraževanje odraslih – ključ do izhoda iz gospodarske recesije. V *Gospodarstvo v recesiji in izobraževanje odraslih: zbornik prispevkov 15. andragoškega kolokvija*, ur. Jasmina Mirčeva, 12 – 21. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
73. Sparrow, Paul, Chris Brewster in Hilary Harris. 2004. *Globalizing human resource management*. London, New York: Routledge.
74. Suutari, Vesa in Chris Brewster. 2001. Expatriate management practices and perceived relevance. Evidence from Finnish expatriates. *Personnel Review* 30(5): 554 – 577.

75. Suutari, Vesa in David Burch. 2001. The role of on-site training and support in expatriation: existing and necessary host-company practices. *Career Development International* 6(6): 298 – 311.
76. Svetličič, Marjan. 1997. O konkurenčnosti in kako jo okrepiti. V *Vpliv socialnih stroškov, cene dela ter izkoriščenost človeških virov na konkurenčnost slovenskega gospodarstva*, ur. Samo Hribar Milič, 9-23. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
77. --- . 2004. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
78. ---. 2007. Izobraževanje in konkurenčnost gospodarstva. V *Zaposljivost v Sloveniji – analiza prehoda iz šol v zaposlitve: stanje, napovedi, primerjave*, ur. Anton Kramberger in Samo Pavlin, 214 – 247. Ljubljana: Založba FDV.
79. *Statistični urad Republike Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/index.asp> (24. maj 2011).
80. Xavier, Sala-i-Martin, Jennifer Blanke, Margareta Drzeniek Hanouz, Thierry Geiger and Irene Mia. (2010). The Global Competitiveness Index 2010 – 2011: Looking Beyond the Global Economic Crisis. V: *The Global Competitiveness Report 2010 – 2011*, ur. Klaus Schwab, 3 – 56. Geneva: World Economic Forum.
81. Tarique, Ibraiz in Paula Caligiuri. 2004. Training and development of international staff. V *International human resource management*, ur. Anne-Wil Harzing in Joris van Ruysseveldt, 283 – 306. London: Sage.
82. Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
83. *Univerza na Primorskem*. Dostopno prek: <http://www.upr.si/> (1. junij 2011).

84. *Univerza v Ljubljani*. Dostopno prek: http://www.uni-lj.si/akademije_fakultete_in_visoke_sole/fakultete.aspx (1. junij 2011).
85. *Uredba o uvedbi in uporabi klasifikacijskega sistema izobraževanja in usposabljanja*. 2006. Ur. l. RS 46/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=73174> (21. junij 2011).
86. Vance, M. Charles in Yongsun Paik. 2002. One size fits all in expatriate pre-departure training? Comparing the host country voices of Mexican, Indonesian and US workers. *Journal of Management Development* 21(7): 557 – 571.
87. Waxin, Marie-France in Aleksandra Panaccio. 2005. Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works! *Personnel Review* 34 (1): 51 – 67.
88. Webb, A. in Philip C. Wright. 1996. The expatriate experience: implications for career success. *Career Development International* 1/5: 38 – 44.
89. Welch, Denice. 1994. HRM Implications of Globalization. *Journal of General Management* 19 (4): 52-67.
90. Zalaznik, Matej. 2010. *Kriza nekatere k večji internacionalizaciji*. Finance 196/2010.
91. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. UR.I. RS 42/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=36364> (10. avgust 2010).
92. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)*. Ur. l. RS 42/2006. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r01/predpis_ZAKO4291.html (10. junij 2011)

Priloga A: Dopis in vprašalnik za slovenska multinacionalna podjetja

DOPIS K VPRAŠALNIKU

Spoštovani!

Sem podiplomska študentka na Fakulteti za družbene vede, smer Management kadrov in delovna razmerja, in v okviru magistrskega dela preučujem izobraževanje v tujino napoteni sodelavcev v slovenskih podjetjih (naslov magistrske naloge: Izobraževanje v tujino napoteni sodelavcev v slovenskih podjetjih; mentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič). S to raziskavo želim ugotoviti, v kolikšni meri in na kakšen način slovenska podjetja izobražujejo sodelavce, ki so napoteni na dolgotrajnejše delo v tujino.

V raziskavo so vključena pomembnejša slovenska podjetja, ki imajo podružnice v tujini (35 podjetij, osnovo za oblikovanje seznama je predstavljal seznam največjih slovenskih multinacionalk, objavljen v Financah z dne 8. 10. 2010). Prav tako del raziskave predstavlja analiza ponudnikov izobraževanj v Sloveniji in analiza študijskih programov slovenskih fakultet. S tako zastavljeno analizo bom dobila celosten pogled na tematiko izobraževanja v tujino napoteni sodelavcev.

V priponki se nahaja vprašalnik, s katerim želim pridobiti podatke o izobraževanju v tujino napoteni sodelavcev v slovenskih podjetjih. Prosila bi, če ga lahko rešite in mi ga posredujete preko elektronske pošte _____ ali po pošti na naslov_____. Za izpolnjevanje vprašalnika boste potrebovali okvirno 10 minut. Zelo bi bila vesela, če bi lahko vprašalnik vrnil do 27. 5. 2011.

Vaši odgovori in s tem podatki organizacije bodo obravnavani zaupno in samo za namene skupinske analize. Nikjer ne bodo navedeni odgovori posameznih podjetij. V primeru, da želite prejeti celotno magistrsko nalogo, vas prosim, da to označite.

Za dodatna vprašanja sem na voljo preko elektronske pošte ali po telefonu _____.

Hvala za vaš čas in trud.

S spoštovanjem,

Urška Draškovič

VPRAŠALNIK IZOBRAŽEVANJE V TUJINO NAPOTENIH SODELAVCEV

1. Glavne vire konkurenčnosti vašega podjetja predstavlja (*izberete lahko več odgovorov*):

dostop do materialov, surovin

tehnologija

geografska lokacija podjetja

finančni viri

človeški viri

znanje

inovativnost

management

sloves podjetja

drugo (*prosim*

navedite) _____

2. Znanje v našem podjetju predstavlja (*prosim navedite*):

3. Svoje podružnice imamo v ____državah po svetu (*prosim navedite število držav, kjer ima podjetje podružnice*).

4. Kolikšno je število podružnic, kjer so zaposleni med drugimi zaposlenimi tudi v tujino napoteni sodelavci (so državljani Slovenije, ki so napoteni na dolgotrajnejše (več kot 1 leto) delo v tujino) _____ (*prosim navedite število*)

5. Koliko zaposlenih je bilo v zadnjih petih letih napoteni na dolgotrajnejšo delo v tujino (več kot 1 leto)? *Prosim označite v spodnji tabeli.*

leto/število	0	1-5	6-10	11-15	več kot 15
2006	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2007	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2009	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. V tujino so sodelavci napoteni z namenom delovanja na različnih nalogah. Prosim, če razporedite štiri namene napotitve glede na vrsti red, ki je značilen za vašo organizacijo. Tistemu namenu, ki je v vaši organizaciji najbolj izrazit, pripišite številko 1, tistemu, ki ga je nekoliko manj 2, še manj 3 in tistemu, ki je najmanj izrazit številko 4

tehnične naloge (*v ospredju so tehnične naloge*) _____

razvojne naloge (*v ospredju je razvoj posameznika in njegovih kompetenc*) _____

strateške/izvršilne naloge (*v osredju so vodstvene naloge*) _____

funkcionalne/taktične naloge (*se nanašajo na tehnične naloge, ki pa so ozko vezane na komunikacijo z državljani matičnega podjetja, kot na primer marketing*)

7. Na podlagi česa oblikujete programe za izobraževanje oz. usposabljanje sodelavcev napoteni na dolgotrajnejše delo v tujino (*izberete lahko več odgovorov*):

teh sodelavcev ne obravnavamo posebj in jim ne nudimo posebnega programa oz. usmeritev

na podlagi presoje in strokovnosti zaposlenih, ki se ukvarjajo s tem področjem

na podlagi izkušenj iz prejšnjih napotitev

na podlagi ponudbe svetovalnih in izobraževalnih podjetij

na podlagi želja napotenega sodelavca

drugo (*prosim navedite*)

8. Pri pripravi sodelavcev (torej preden se zaposleni začasno preseli) na napotitev na delo v tujino uporabljamo (*izberete lahko več odgovorov*):

sodelavcev na delo v tujino ne pripravljamo posebej

izvajamo posebna individualna in/ali skupinska izobraževanja (*prosim, v nadaljevanju označite katere načine uporabljate; možnih je več odgovorov*)

predhodni obisk lokacije

izobraževanje o državi, kamor je napoten sodelavec

izobraževanje o medkulturni različnosti

jezikovna priprava

izobraževanje o mednarodnem managementu

individualni coaching

individualno mentorstvo

programi (izobraževanja) za kulturno usposabljanje-medkulturni

trening (na primer: kulturni asimilator)

»debriefing« z mednarodno ekipo

srečanje z mednarodno ekipo

kroženje pri sodelavcih, ki so že bili napoteni na delo v tujino

izobraževanje vezano na vsakdanje stvari (odprtje računa in

podobno)

mednarodni dodiplomski in podiplomski študijski programi

ocenjevalni centri

preučevanje primerov

drugo (*navedite prosim*)

vsakega sodelavca obravnavamo individualno (*prosim, če navedete kako*):

9. Med izvajanjem napotitve (ko je sodelavec na delu v drugi državi) sodelavce izobražujemo in usposabljammo:

sodelavca ne usposabljammo dodatno

sodelavca dodatno usposabljammo; pri tem uporabljamo naslednje načine (*prosim, v nadaljevanju označite, katere načine uporabljate; možnih je več odgovorov*):

zagotovimo pomoč sodelavca gostujoče države pri urejanju začetnih stvari (na primer pri iskanju primerne namestitve, urejanju bančnih in zdravstvenih storitev, ...)

zagotovimo mentorja iz države gostiteljice

zagotovimo coacha

klasično izobraževanje vezano na zahteve delovnega mesta brez posebnosti glede na napotitev

izobraževanje in usposabljanje »na licu mesta«

nadaljnje jezikovno usposabljanje

programi za kulturno usposabljanje

drugo (*prosim navedite*):

c) vsakega sodelavca obravnavamo individualno (*prosim, če navedete kako*)

10. Kdo je v največji meri odgovoren za dodatno usposabljanje v tujino napotjenih sodelavcev med napotitvijo oz. delom v tujini?

matično podjetje

podružnica v državi gostiteljici/državi napotitve

podružnica glede na natančne usmeritve matičnega podjetja

sodelavec sam

drugo (*prosim navedite*) _____

11. Ali ima vaše podjetje oblikovan poseben program za obravnavo v tujino napotениh sodelavcev po vrnitvi v matično državo?

ne

da; *prosim če na kratko opišete program:*

12. V procesu vrnitve v tujino napotенega delavca nazaj v matično okolje (v Slovenijo) mu nudimo pomoč in ga izobražujemo na naslednjih področjih (*možnih je več odgovorov*):

pomoč pri pripravi na vrnitev, selitvi in posredovanju potrebnih informacij

davčno in finančno svetovanje

zagotovljeno delovno mesto po povratku

karierno svetovanje

usposabljanje na področju povratnega kulturnega šoka

seznanitev s spremembami v delovnem okolju (postopki, organizacija)

izobraževanje na temo upravljanje s stresom

komunikacijsko usposabljanje

pomoč pri vzpostavljanju socialnih mrež

sodelavcu ne nudimo posebne pomoči

drugo (*prosim navedite*):

13. Mednarodne izkušnje v naši organizaciji za nadaljni razvoj posameznika pomenijo: (*prosim navedite*):

14. V kolikšni meri pri izobraževanju v tujino napotениh sodelavcev uporabljate storitve svetovalnih in izobraževalnih podjetij:

storitev ne uporabljamo, vsa izobraževanja, usposabljanja, aktivnosti izvajamo z viri v podjetju

storitve uporabljamo-*prosim če navedete katere najpogosteje uporabljate:*

15. Kako ste na splošno zadovoljni s ponudbo izobraževanj s strani svetovalnih in izobraževalnih podjetij, ki so vezana specifično na potrebe sodelavcev napotениh na delo v tujino:

- zelo zadovoljni
 srednje zadovoljni
 zelo nezadovoljni
 ne poznam ponudbe

16. Če ste pri prejšnjem vprašanju izbrali, da ste srednje ali nezadovoljni s ponudbo svetovalnih in izobraževalnih podjetij, prosim navedite, čemur bi le ta morala dati večji poudarek:

17. Menim, da imajo diplomanti slovenskih univerz dovolj/premalo znanja s področja:

- b) globalizacije dovolj premalo
a) internacionalizacije dovolj premalo
c) mednarodnem poslovnem okolju dovolj premalo
d) drugih kultur dovolj premalo

18. Če ste pri vprašanju 17. dvakrat izbrali premalo znanja, prosim, če navedete katerim vsebinam po vašem mnenju bi slovenske univerze morale dati večji poudarek:

19. Koliko zaposlenih v vaši organizaciji je zadolženo za delo z v tujino napotениmi sodelavci?

- a) zraven ostalih zadolžitev _____
b) samo za v tujino napotene sodelavce _____

20. Prejeti želim celotno magistrsko nalogo:

da, prosim če navedete elektronski naslov, kamor želite prejeti delo:

ne

Najlepša vam hvala za sodelovanje!

Urška Draškovič

Priloga B: Dopis in vprašalnik za izobraževalna podjetja

DOPIS K VPRAŠALNIKU

Spoštovani!

Sem podiplomska študentka na Fakulteti za družbene vede, smer Management kadrov in delovna razmerja, in v okviru magistrskega dela preučujem izobraževanje v tujino napoteni sodelavcev v slovenskih podjetjih (naslov magistrske naloge: Izobraževanje v tujino napoteni sodelavcev v slovenskih podjetjih; mentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič). S to raziskavo želim ugotoviti, kakšna je na eni strani ponudba izobraževanj za v tujino napotene sodelavce in na drugi strani, kakšno je povpraševanje po svetovanjih in izobraževanjih, povezanih z napotitvijo delavcev na dolgotrajnejše delo v tujino (več kot 1 leto).

Raziskava sestoji iz treh delov. V prvem delu je vprašalnik za izobraževalna podjetja, kjer je poudarek na ponudbi svetovanj oziroma izobraževanj. Drug del je analiza med slovenskimi podjetji, medtem ko tretji del predstavlja analiza študijskih programov slovenskih fakultet. S tako zastavljeno analizo bom dobila celosten pogled na tematiko izobraževanja v tujino napoteni sodelavcev.

V prilonki se nahaja vprašalnik, s katerim želim pridobiti podatke s strani izobraževalnih in svetovalnih organizacij o nujenju izobraževanj, usposabljanj ali svetovalnih storitev za organizacije, ki napotujejo svoje sodelavce na dolgotrajnejše delo v tujino. Prosila bi, če ga izpolnite in mi ga posredujete preko elektronske pošte ____ ali po pošti na naslov____. Za izpolnjevanje vprašalnika boste potrebovali 10 minut.

Posredovani odgovori in s tem podatki bodo obravnavani zaupno in samo za namene skupinske analize. Nikjer ne bodo navedeni odgovori posameznih svetovalnih in izobraževalnih organizacij. V primeru, da želite prejeti celotno magistrsko nalogo, vas prosim, da to označite.

Za dodatna vprašanja sem na voljo preko elektronske pošte ali po telefonu ____.

Hvala za vaš čas in trud.

S spoštovanjem,

Urška Draškovič

VPRAŠALNIK ZA SVETOVALNA IN IZOBRAŽEVALNA PODJETJA

1. Glavna dejavnost vašega podjetja je (*prosim, da označite, izberete lahko več odgovorov*):

- a) svetovanje organizacijam s področja upravljanja s človeškimi viri
 - b) svetovanje organizacijam z drugih področij – *prosim, navedite katerih:*
-

c) svetovanje posameznikom

d) izobraževalne aktivnosti oziroma programi:

- a) za organizacije
- b) za posameznike

e) iskanje in selekcija kadrov

f) psihološko testiranje

g) coaching

h) mediacija

i) upravljanje z administracijo, vezano na človeške vire v organizacijah

j) načrtovanje in izvajanje raziskav z različnih področij (zavzetost zaposlenih, kompetence ...)

k) drugo (*prosim, navedite*) _____

2. Izobraževalne aktivnosti (beseda se nanaša tudi na usposabljanja, treninge in podobne aktivnosti), ki jih ponujate organizacijam in posameznikom, so osredotočene na (*prosim, označite, izberete lahko več odgovorov*):

a) ne ponujamo izobraževalnih aktivnosti

b) ponujamo izobraževalne aktivnosti iz naslednjih področij (*prosim, označite*):

- a) komunikacijske veščine
- b) izobraževanja iz vodstvenih veščin
- c) timsko sodelovanje in teambuilding
- d) prodajne veščine
- e) medkulturni menedžment in medkulturni trening
- f) coaching in mentorstvo
- g) osebni razvoj
- h) izobraževanje izobraževalcev

- i) obvladovanje stresa
- j) ožja strokovna izobraževanja (na primer: izbor in selekcija kadrov)
- k) drugo (*prosim navedite*):

3. Ali imate v ponudbi izobraževanj posebna izobraževanja, ki so namenjena izključno sodelavcem, ki jih organizacije napotijo na dolgotrajnejše delo v tujino (več kot 1 leto) (uporablja se tudi izraz ekspatriati) (*prosim, označite*)

a) da (*prosim, če navedete, katera*):

b) ne

c) razmišljamo o uvajanju le-teh (*prosim, navedite, katera področja nameravate vključiti*):

4. Od januarja do konca junija tega leta smo prejeli naslednje število povpraševanj po izobraževalnih aktivnostih za v tujino napotene sodelavce (*prosim, označite*):

- a) 0
- b) od 1 do 5
- c) od 6 do 10
- d) več kot 11
- e) ne vem
- f) drugo (*prosim, navedite*):

5. Od januarja do konca junija tega leta smo izvedli naslednje število izobraževanj, ki so bila namenjena izključno v tujino napotenim sodelavcem (*prosim označite*):

- a) 0
- b) od 1 do 5
- c) od 6 do 10

- d) več kot 11
 - e) ne vem
 - f) drugo – prosim, navedite:
-

6. Od januarja do junija tega leta so bili v tujino napoteni sodelavci udeleženi skupaj z drugimi udeleženci v izobraževalnih aktivnostih, ki jih je vodila vaša organizacija (prosim, označite):

- a) nikoli
 - b) od 1- do 5-krat
 - c) od 6- do 10-krat
 - d) več kot 11-krat
 - e) ne vem
 - f) drugo (*prosim, navedite*):
-

7. Iz naše ponudbe bi za v tujino napotene sodelavce priporočali naslednja izobraževanja (*prosim, navedite teme izobraževanj*):

8. So po našem mnenju v tujino napoteni sodelavci dovolj pripravljeni na delo v tujini in soočanje z novim kulturnim okoljem (*prosim, označite*)?

- a) da
 - b) ne
 - c) ne vem
 - d) drugo (*prosim, navedite*):
-

9. Povpraševanje po izobraževanju v tujino napoteni sodelavcev v zadnjih petih letih (*prosim, označite*):

- a) narašča
- b) upada

- c) ostaja na enaki ravni
 - d) ni prisotno
 - e) drugo – prosim, navedite:
-

10. Izobraževanje v tujino napotenih sodelavcev zaznavamo kot (*prosim, navedite*):

11. Področje upravljanja z v tujino napotenimi sodelavci zaznavamo kot področje upravljanja s človeškimi viri, ki je (*prosim, obkrožite vašo izbiro med premalo/dovolj/preveč*):

premalo/ dovolj/ preveč poudarjeno v Sloveniji in mu službe upravljanja s človeškimi viri posvečajo premalo/ dovolj/ preveč pozornosti

12. Področje upravljanja z v tujino napotenimi sodelavci zaznavamo kot (*prosim, navedite*):

13. Prejeti želim celotno magistrsko nalogo

a) da (*prosim, navedite elektronski naslov, na katerega želite prejeti magistrsko nalogo*)

b) ne

Najlepša vam hvala za sodelovanje!

Urška Draškovič

Priloga C: Izobraževalni programi izobraževalnih podjetij s poudarkom na medkulturnih kompetencah

Trening sodelovanja in tolerantnosti (Biro Praxis)

Namen: Program je namenjen usposabljanju vodij na področju vodenja v zahtevnih situacijah, spoznavanja lastnega reagiranja in prepoznavanja ter upoštevanja kulturnih ter medgeneracijskih razlik.

Cilj:

- spoznati lastne prednosti in slabosti na področju vodenja v situacijah, ki zahtevajo veliko mero tolerantnosti,
- spoznati in razumeti medkulturne ter medgeneracijske razlike ter se naučiti upravljati te različnosti.

Program:

Medgeneracijske razlike

1. Opredelitev generacij:

- ključni dogodki in idoli,
- vrednote,
- prednosti in slabosti.

2. Vodenje in motiviranje različnih generacij

3. Virtualna generacija:

- najpomembnejše razlike,
- njihova pričakovanja,
- načini komunikacije,
- motiviranje za delo.

4. Ustvarjanje sožitja med generacijami (simulacija)

Medkulturne kompetence

1. Simulacija »Bafa bafa«:

- udeleženci so razdeljeni v dve skupini in vsaka dobi drugačna »navodila« o načinu komunikacije v določeni kulturi,
- komunikacija med skupinama,

- analiza simulacije: občutki, zaznavanje razlik in reagiranje na razlike.
- 2. Opredelitev kulture in komunikacije ter različnosti glede na posamezne kulture
- 3. Težave pri medkulturni komunikaciji
- 4. Tolerantnost, sprejemanje in upravljanje različnosti

Medkulturni trening (Hill International)

70 % vseh mednarodnih sodelovanj in povezav propade zaradi pomanjkanja zavesti o medkulturnih razlikah. Kako lahko razumemo in konstruktivno upravljamo medkulturne razlike?

Povečajte verjetnost uspeha vaših mednarodnih poslovnih povezav! S pomočjo medkulturne kompetentnosti ustvarite produktivno delovno vzdušje in v polnosti uporabite sinergijske potenciale.

Treningi po meri jamčijo transfer veščin v prakso. Vaše menedžerje oskrbimo s pomembnimi informacijami o zgodovinskem, socialnem in ekonomskem vplivu ciljne države. Spoznali bodo načine pogajanj in komunikacije tujih poslovnih partnerjev in v praksi preizkusili, kako ravnati v primeru konfliktov. Oblikovali bodo tudi aktivne strategije reševanja problemov v kritičnih situacijah.

Izkoristite naše medkulturno znanje. Neodvisno mrežo gradimo od leta 1989 – s 40 enotami je HILL International prisoten v več kot 20 državah. Zato dobro poznamo zahteve mednarodnega poslovanja.

Coaching med kolegi (medkulturno vodenje) (Develor)

Tuji menedžerji, ki delajo na Madžarskem, se pogosto srečujejo s težavami v komunikaciji in integraciji zaradi kulturnih razlik.

Develorjev novi program P2PC (peer to peer coaching – coaching med kolegi) ponuja pomoč s pomočjo znanega top menedžerja, ki je na Madžarsko prišel iz tujine in je že uspel v madžarskem okolju. Program odkriva lokalne motivacijske sisteme in pomaga pri njihovem razumevanju, s tem pa olajša integracijo tujega menedžerja v novo okolje.

Program vsebuje osebno svetovanje, ki ponuja možnost izmenjave lastnih izkušenj v okvirju coachinga in iskanja uspešnih rešitev, prilagojenih določenemu okolju.

Program P2PC je posebna coaching metoda za razširitev sodelovanja, izboljšanje medkulturnih odnosov, komunikacije in uvajanje sprememb.

Medkulturna komunikacija (Selectiva Pro)

V današnjih »globalnih« časih je medkulturna komunikacija nepogrešljiv pojav in si je pridobila vse več zanimanja prav pri podjetjih, ki imajo poslovanje, trge izven matične države. Poznavanje medkulturnih razlik in poslovnih praks tako postaja tisto znanje, ki je pomembna konkurenčna prednost in omogoča učinkovitejše delovanje in sodelovanje s tujino.

Program je namenjen:

- vsem, ki se pri svojem delu srečujejo s tujimi kulturami.

Cilji:

- pridobiti veščine, kako se čim prej prilagoditi tuji kulturi,
- izboljšati svoja izhodišča za hitrejše navezovanje stikov v tujini,
- uvid v razumevanje raznolikosti globalnega sveta kot pripomoček za boljše poslovno sodelovanje, partnerski odnos in medsebojno zaupanje.

Ključna sporočila – vsebina:

- kultura kot nezavedno v nas,
- kultura in antropologija,
- kulturna pogojenost vrednot, prepričanj, vedenja v organizacijah,
- kako do razumevanja in razvijanja (nam neznanih) komunikacijskih veščin,
- kako se pripravimo na stike s tujimi poslovnimi partnerji,
- delovanje in razumevanje komunikacije v medkulturnih timih,
- poslovno komuniciranje v praksi – praktični primeri splošnega komuniciranja od pozdrava do sestankovanja ...,
- kako se pripravimo na delo v tujini.

Medkulturni management (Humus)

Mnogi odlično načrtovani mednarodni projekti in združitve se pri izvedbi zataknejo ali celo padejo v vodo, ker niso upoštevali vpliva, ki ga ima (nacionalna) kultura na razmišljanje in delovanje v poslovnem okolju – od delovne etike, odnosa do časa in dogovorov, pričakovanj do šefa do zelo različnih komunikacijskih slogov. Temeljno poznavanje medkulturnih razlik in poslovnih praks je pomembna konkurenčna prednost vsakogar, ki goji ali načrtuje sodelovanje s tujimi partnerji.

Teme:

- poslovno komuniciranje v mednarodnem okolju,
- razvijanje medkulturne občutljivosti in kompetentnosti,
- medkulturni menedžment,
- večkulturni timi,
- slovensko kulturno in poslovno okolje za tujce,
- kulturne kompetence za delavce, napotene v tujino,
- kulturne kompetence za tržnike in prodajalce,
- priprava in izvedba prezentacij za mednarodno poslovno okolje,
- upravljanje raznolikosti.

Priloga Č: Seznam akademij in fakultet, ki sodijo pod univerzo v Ljubljani in pod Univerzo na Primorskem

Pod Univerzo v Ljubljani sodijo (Univerza v Ljubljani):

- 3 akademije:

Akademija za glasbo	Akademija za likovno umetnost in oblikovanje
Akademija za gledališče, radio, film in televizijo	

- 23 fakultet:

Biotehniška fakulteta	Fakulteta za socialno delo
Ekonomska fakulteta	Fakulteta za strojništvo
Fakulteta za arhitekturo	Fakulteta za šport
Fakulteta za družbene vede	Fakulteta za upravo
Fakulteta za elektrotehniko	Filozofska fakulteta
Fakulteta za farmacijo	Medicinska fakulteta
Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo	Naravoslovnotehniška fakulteta
Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo	Pedagoška fakulteta
Fakulteta za matematiko in fiziko	Pravna fakulteta
Fakulteta za pomorstvo in promet	Teološka fakulteta
Fakulteta za računalništvo in informatiko	Veterinarska fakulteta
	Zdravstvena fakulteta

Pod Univerzo na Primorskem sodijo (Univerza na Primorskem):

Fakulteta za humanistične študije Koper	Pedagoška fakulteta
Fakulteta za management	Fakulteta za vede o zdravju
Fakulteta za matematiko, naravoslovje in informacijske tehnologije	Fakulteta za turistične študije Portorož