

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andreja Gerden

**Vlaganje v napotene delavce kot predpogoj
za uspešno internacionalizacijo
(študija primera)**

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andreja Gerden

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Somentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič

**Vlaganje v napotene delavce kot predpogoj
za uspešno internacionalizacijo
(študija primera)**

Ljubljana, 2016

*»The best executive is the one who has sense enough
to pick good men to do what he wants done,
and self-restraint to keep from meddling with them
while they do it.«*

Theodore Roosevelt

Zahvala

*Zahvaljujem se obema mentorjema za hiter odzivni čas
in konkretne pripombe, ki so mi bile v veliko pomoč.*

*Svojo hvaležnost bi izrazila tudi bivšim sodelavcem na Lekarniški zbornici Slovenije,
ki so mi omogočili, da sem redni študij opravila ob delu
in da sem lahko koristila 12 tednov za pisanje naloge.*

Hvala tudi mojemu možu, ki me je brez opominjanja na nalogo tiho spodbujal.

*So stvari, ki jih nikoli ne pozabimo.
Čeprav ne zaključujem s svojim izobraževanjem,
z veseljem obračam nov list.*

Vlaganje v napotene delavce kot predpogoj za uspešno internacionalizacijo (študija primera)

Pričujoče magistrsko delo obravnava strateški management upravljanja s človeškimi viri v povezavi s postopkom internacionalizacije. Podjetja so pozorna na veliko dejavnikov pri odločitvah investiranja v tujini. Velikokrat v svoje nove enote v tujini pošiljajo napotene delavce, z nalogo izboljšanja poslovanja v tuji enoti. Za to je potrebna premišljena izbira kadra in veliko specifičnih kompetenc na strani kandidatov, s poudarkom na poznavanju in razumevanju kulture gostujoče in domače države, da ne pride do neželene prehitre vrnitve napotenega delavca v matično enoto. Tudi podjetje ima nalogo, in sicer vlaganje v človeški kapital, kot del motivacije svojih zaposlenih. Na študiji primera podjetja T (PT) se je preverjalo ali primerna izbira kadra za delo v tujini prinaša podjetju boljše poslovne rezultate v enoti v tujini, v katero je bil delavec napoten. Ugotovili smo pozitivno korelacijo.

Ključne besede: napoteni delavec, internacionalizacija, strateški management upravljanja s človeškimi viri, kompetence, kultura.

Investing in expatriates as a precondition for successful internationalization (case study)

The master's thesis discusses strategic human resource management in relation to the process of internationalization. Companies are aware of the many factors when deciding to invest abroad. Many times, they send expatriates to new units abroad, with the task of improving business in the foreign units. This requires deliberate choice by the staff and many specific competences on the part of the candidates, with emphasis on the knowledge and understanding of the culture of the host and home country in order to avoid undesirable premature return of the expatriates to the parent unit. The company also has a task, namely to invest in human capital, as part of motivation of its employees. Upon case study of company T (PT), it was checked whether suitable choice of personnel for work abroad brings the company better business results in the foreign unit, to which they were deployed.

Key words: expatriates, internationalization, strategic human resource management, competences, culture.

KAZALO

1	Uvod.....	7
2	Teoretska izhodišča	9
2.1	Raziskovalno vprašanje in hipotezi	9
2.2	Metodologija	10
2.3	Struktura magistrskega dela	11
3	Strateški management upravljanja s človeškimi viri.....	12
3.1	Upravljanje človeških virov.....	14
3.2	Odločitve podjetij za investiranje v tujini.....	16
3.3	Internacionalizacija.....	17
3.3.1	Načini in lokacije internacionalizacije.....	21
3.3.2	Vloga kulture pri internacionalizaciji	24
3.3.2.1	Nacionalna kultura.....	26
3.3.2.2	Organizacijska kultura	27
3.3.2.3	Slovenska kultura – avtostereotip slovencev	28
3.3.3	Kaj predstavljajo napoteni delavci v luči internacionalizacije?	29
3.3.4	Vpliv migracij na upravljanje človeških virov	30
3.4	Mednarodno upravljanje človeških virov	32
3.5	Napoteni delavci	34
3.5.1	Razlogi za napotitve delavcev v tujino	35
3.5.2	Prednosti in slabosti napotitve delavcev v tujino	37
3.5.3	Postopki selekcije kadra	40
3.5.3.1	Selekcija napotjenih delavcev in zahtevane kompetence.....	41
3.5.3.2	Mehke veščine.....	45
3.5.4	Kakšne kompetence/značilnosti/sposobnosti ima podjetje, ki posluje mednarodno?	47
3.5.5	Oglaševanje delovnega mesta.....	48
3.5.6	Usposabljanje.....	49
3.5.7	Posledice slabe priprave napotjenih delavcev.....	54
3.5.8	Motiviranje	55
3.6	Vlaganje v človeški kapital.....	56
3.6.1	Teorija človeškega kapitala	56

3.6.2	Učinki vlaganja v človeški kapital	57
4	Slovensko podjetje PT	58
4.1	Napoteni delavci v PT	61
4.1.1	Izkaz poslovanja enote v tujini pred in po napotitvi delavcev iz matične enote... ..	62
4.1.2	Pregled selekcije napotnih delavcev v PT	62
4.1.3	Zahtevana znanja	63
4.1.4	Zahtevane kompetence	63
4.1.5	Način izbire napotnih delavcev	64
4.2	Pregled usposabljanj izbranih napotnih delavcev v PT	65
4.2.1	Strokovna usposabljanja	65
4.2.2	Kultura in jezik.....	65
4.2.3	Mehke veščine	66
4.3	Intervjuji z napotenimi delavci (5)	66
5	Analiza rezultatov in verifikacija hipotez	68
6	Sklep in priporočila pt glede napotitve delavcev v tujino.....	72
7	Literatura	74

Priloga: Vprašalnik za napotene delavce v PT

KAZALO TABEL

Tabela 3.1:	Primerjava prednosti lastnega in najetega kadra.....	30
Tabela 3.2:	Strokovne kompetence, ki naj bi jih imel napotni delavec.....	46
Tabela 3.3:	Generične kompetence, ki naj bi jih napotni delavec imel, po vsebini.....	47
Tabela 3.4:	Priprava napotnih delavcev na mednarodno nalogo.....	54
Tabela 5.1:	Analiza raziskovalnega vprašanja in hipotez, strnjena v tabelo.....	72

KAZALO PRILOG

Priloga:

Vprašalnik za napotene delavce v PT	81
---	----

1 Uvod

Spremembe, ki smo jim priča v enaindvajsetem stoletju, globalizacija, na znanju temelječa ekonomija in tehnološki napredek na dnevni ravni prisiljujejo države in organizacije, da iščejo nove načine za ohranitev svojih primerjalnih prednosti. Internacionalizacija je način izhodne strategije velikega števila podjetij. V izhodne investicije podjetja vložijo svoja sredstva in čas, predvsem pa je potrebno najti ljudi, ki bodo v tujini delali in skrbeli, da se na primer prevzeto podjetje drži strategije matičnega podjetja (Jaklič in Svetličič 2005). Včasih se odločijo za pošiljanje svojih zaposlenih, včasih zaposlujejo nov kader. V vsakem primeru je potrebno najti ljudi, ki so sposobni voditi podružnico podjetja, imajo za to potrebne kompetence in jim lahko zaupamo, da bodo lojalni (Cheatle 2011, 55–76) in da se bo investicija izplačala (Critten 1993). Ljudje, ki vodijo novo enoto v tujini, so sposobni, motivirani ter zadovoljni na novem delovnem mestu, saj je to edini pogoj za uspešno poslovanje in vodenje podružnice.

Prepogosto se dogaja, da se delavci iz dela v tujini vrnejo predčasno (Kohont 2011, 140–142). Priprave pred napotitvijo delavcev so nujne; dosledno izvršeno usposabljanje in izobraževanje sta potrebni, ne glede na časovne stiske, s katerimi se podjetja srečujejo. Napoteni delavci se vključujejo v tuje okolje, kamor imajo nalogo prenesti znanje in kulturo podjetja (Jackson 2004) ter uspešno voditi enoto v tujini, za kar je potrebno veliko kompetenc (Svetlik in drugi 2005).

Cilj naloge bo pregled investicij v človeški kapital kot del internacionalizacije znotraj PT in razdelava konceptov internacionalizacije in napotenega delavca. Cilj bo ugotoviti, ali je matično podjetje dovolj vložilo v napotenega delavca, da je na delu v tujini zadovoljen s svojimi dosežki in posledično znanji, ki jih je pridobil za uspešno opravljanje svojega dela (Schermerhorn 2004).

Odločitev za prevzem podjetij v tujini je osnovana na dobičku, da pa bi lahko podjetje to imelo pod nadzorom, je potrebno imeti v enotah v tujini zaposlene ljudi iz matičnega podjetja (Sparrow, Brewster in Harris 2004). Hkrati pa naj bi bili napoteni delavci v enotah v tujini izbrani premišljeno in naj bi prinašali dobre poslovne rezultate oziroma vsaj izboljšali poslovanje neke enote, locirane v tujini. Razdelali bomo koncepta investicij in internacionalizacije. Nato bomo analizirali, kako se izbira napotene delavce, kako se jih pripravi za delo v tujini in kako se zanje skrbi v času dela v tujini – torej vidik mednarodnega upravljanja človeških virov. Naj poudarimo že na začetku, da sta izobraževanje in usposabljanje napotenih delavcev glavni aktivnosti, ki ju podjetje mora izvesti, v kolikor želi uspešno opravljeno delo napotenih delavcev. Spoznati se morajo z lokalno kulturo, navadami

in s pravnim sistemom ter osvojiti tiste veščine, ki jim bodo pomagale pri razumevanju drugačnosti, jih naredile prilagodljive na tuje okolje, in veščine, ki bodo v vsaki situaciji človeku nudile pravilno in racionalno odločanje (Harzing in Rusysseveldt 1996, 81). Kulturni vidik, ki ga bomo še posebej izpostavili, je osnovan na Hofstedejevih raziskavah in razlagah, saj večina avtorjev, ki piše o mednarodnem upravljanju človeških virov, kamor vključujejo kulturni vidik k pripravam napotnih delavcev (Bohlander in Snell 2007; Branine 2011; Bratton in Gold 2003; Carrell, Elbert in Hatfield 2000; Deresky 2002; Gamble in Thompson 2011; Lasserre 2003; Mihalič 2006; Newell in Scarbrough 2002; Olie 1995; Perkins in Shortland 2006), uporabi v svojih delih Hofstedejeve definicije kulture, nivoje kulture in pomembnost razumevanja le-teh.

Raziskava o razlikah kompleksnosti med multinacionalno organizacijo in enonacionalno organizacijo je pokazala, da je v multinacionalnih organizacijah potrebne več senzibilnosti do vlade, dela, javnega mnenja ter zakonodaje, da so domače filozofije in prakse neprimerne za tuje okolje in da ni mogoče uvesti nekega tipskega vedenja, ki bi se ga prenese v katero koli tuje okolje (Harzing 1996, 27). Vsako okolje je namreč drugačno, z drugimi predpisi, vrednotami in vedenji, zato je potrebno strateško načrtovati internacionalizacijo *per se*, čemur nujno sledi planiranje usposabljanja in priprave delavcev, ki jih bo podjetje napotilo v tujino. Če imamo to vodilo kot rdečo nit, lahko kot podjetje bistveno bolje uspemo v mednarodnem okolju. V nalogi bomo zatorej analizirali strateški management in strateško upravljanje, ki vključuje postopek internacionalizacije in postopek usposabljanja kadra, nato pa videli, ali se z dobro opravljenima postopkoma v mednarodnem okolju dejansko lahko uspe.

Glede na območje, na katero se je PT internacionaliziral, je potrebno upoštevati posebnosti trga. Na primeru PT bomo pogledali operacionalizacijo izbora, izobraževanja in usposabljanja napotnih delavcev in skušali najti dodatne izboljšave, ki bi jih PT lahko v prihodnje upošteval z namenom uresničevanja večjega dobička v tujini kot dobre priprave kadrov za delo v tujini.

Podjetja se odločajo za odhod v tujino iz različnih razlogov, predvsem z namenom nižanja stroškov. S tem, ko pridobijo na ekonomiji obsega, si zmanjšajo stroške, velikokrat pa govorimo o internacionalizaciji zaradi drugačnih regulacij v tuji državi, tako glede davkov kot okoljevarstvenih politik. Postopek internacionalizacije podjetja pa ni vedno uspešen. Poleg splošno znanih razlogov, kot so finančne težave, slabo poznavanje dejavnosti, načrtovani prevzemi s slabimi nameni, slaba tehnologija itd., so vzroki tudi v nepripravljenosti na drug trg in drugo kulturo, nepoznavanje konkurence in njihovih proizvodov/storitev, nepoznavanje tujih finančnih trgov, neprilagajanje proizvodov/storitev za tuji trg, pomanjkanje strategije

oziroma neupoštevanje načrta, obsežna birokracija v drugi državi, nezrelost managementa in pomanjkanje proizvodnih dejavnikov (Poutziouris, Smyrnios in Klein 2006, 372–373; Dunning in Lundan 2008; Hill 1999).

2 Teoretska izhodišča

Investicije v tujini kot način izhodne strategije podjetja pripeljejo s seboj potrebo po upravljanju nove enote v tujini. V primeru investicij, kot sta prevzem ali združevanje, gre poleg povečanega tržnega deleža, pridobitve ekonomije obsega in znanja (*know-how* prevzetega podjetja ali pridruženega podjetja) tudi za način vstopa na tuji trg.

Proučevanje načinov selekcije kadrov za napotitev v tujino in njihovo usposabljanje pred zadano mednarodno nalogo sta smiselni iz več vidikov. Poleg dejstva, da je vedno več podjetij, ki poslujejo tudi preko nacionalnih meja, imamo velik delež (Hodgetts, Luthans in Doh 2006, 268) spodletelih napotitev zaradi slabe priprave delavcev pred odhodom, kar podjetjem povzroči velike stroške brez ustreznih rezultatov v poslovanju. Neuspeh napotitih delavcev je tudi psihološki strošek za delavca samega, saj je na mednarodni nalogi v tujini nezadovoljen, in ko se vrne, težko nadaljuje z gradnjo kariere. Omenjenih posledic ne bomo preučevali, bomo pa obravnavali možne preventivne ukrepe, ki lahko organizaciji in njenim zaposlenim prinesejo uspehe in donose. Za kadrovske službe na splošno in za naše podjetje, ki ga v nadaljevanju preučujemo, je torej ključnega pomena, da poznajo vzvode, ki so jim na voljo, in pravila, ki jih je potrebno upoštevati pri izbiri in usposabljanju. V kolikor se pokaže, da je primerno izbran in usposobljen kader tudi uspešen na mednarodni nalogi v smislu boljšega poslovanja enote oziroma vseh enot v neki državi, bo naš prispevek imel veliko težo pri nadaljnjem odločanju podjetij, kako se bodo lotila izbire kadra za napotitev v tujino, na katerih področjih bodo usposabljala kader ter koliko časa in denarja bodo vložila v celoten postopek. Zadovoljni napoteni delavci in dobičkonosno poslovanje enot v tujini sta cilja, ki ju podjetje zasleduje.

2.1 Raziskovalno vprašanje in hipotezi

V nalogi si bomo zastavili dve hipotezi in eno raziskovalno vprašanje. V teoretičnem delu naloge bomo preverjali prvo hipotezo, in sicer skušali dokazati, da primerna izbira kadra za delo v tujini prinaša podjetju boljše rezultate v smislu večjih prihodkov v enoti v tujini, v katero je bil delavec napoten. Za to bo potrebno postaviti teoretično konceptualizacijo in operacionalizacijo napotitih delavcev, opredeliti, kaj pomeni primerna izbira kadra glede na

teoretične paradigme, ter pregledati finančna poročila za obdobje pred in po napotitvi delavcev. Slednja nam bodo povedala, ali napoteni delavci prinašajo boljše poslovne rezultate v enoti, v katero so bili napoteni. Osredotočili se bomo na raven organizacije, ki pošilja delavce v tujino.

Sledi raziskovalno vprašanje, koliko in na kakšen način PT investira v napotene delavce, kar bomo spoznali preko analize primarnih virov v PT. Analizirali bomo porabljen sredstva za dodatna izobraževanja in usposabljanja, ki so bila izvedena za pripravo napotnih delavcev za delo v tujini.

V zadnjem delu naloge bomo s kvalitativno metodo preverili teorijo tako, da bomo priprave napotnih delavcev, predvidene v teoriji, primerjali z zadovoljstvom priprav s strani napotnih delavcev. Hipoteza se glasi: dobra pripravljenost napotnih delavcev za tujino kaže na zadovoljstvo napotnih delavcev v PT. Vidik, ki bo tu v ospredju, je vidik posameznika (napotenega delavca).

2.2 Metodologija

V magistrski nalogi bodo uporabljene kvalitativne metode raziskovanja. Za preverjanje naše prve hipoteze bosta potrebni analiza in interpretacija sekundarnih virov, in sicer bomo s konceptualizacijo pojmov, ki opredeljujejo primerno izbiro kadra za delo v tujini (izobraževanja, usposabljanja, itd.), spoznali, kaj teorija predvideva, da je potrebno opraviti z delavcem, da lahko svoje delo kot napoten delavec v tujini uspešno opravi. Za preučevanje koncepta uspešno opravljenega dela v tujini bomo uporabili metodo analize primarnih virov, in sicer poročila PT, ki nam bodo podala informacijo o prihodkih v enoti v tujini pred in po napotitvi delavca v tujo enoto. S pomočjo opravljenih intervjujev petih napotnih delavcev, ki so pri PT trenutno v tujini, bomo preverili, ali je bilo usposabljanje *de facto* uspešno in ga napoteni delavci smatrajo kot uporabno znanje, ki so ga pridobili pred odhodom v tujino. Tako bomo preverili svojo drugo hipotezo, in sicer, da dobra pripravljenost napotnih delavcev za tujino kaže zadovoljstvo napotnih delavcev v PT.

Na raziskovalno vprašanje bomo prav tako odgovorili z metodo analize in interpretacije primarnih virov, in sicer z interpretacijo datotek napotnih delavcev iz PT, iz katerih bo razvidno, kakšnega izobraževanja in usposabljanja so bili deležni, ter z analizo finančnih postavk, ki nam bo pokazala velikosti izdatkov za namen priprave napotnih delavcev za delo v tujini.

Kvalitativne metode, konkretnije strukturirane intervjuje, bomo uporabili za preverjanje naše druge hipoteze v navezavi z analizo in interpretacijo sekundarnih virov iz teoretskega dela naloge. Na to hipotezo bomo lahko odgovorili šele po opravljenih vseh analizah, saj potrebujemo podatke tako o teoretičnih predpostavkah za pripravo delavcev za delo v tujini kot tudi podatke o dejanski pripravi, ki so je bili delavci iz PT deležni. Potrebovali bomo tudi njihov odziv na pripravo pred odhodom na delo v tujino, ki ga bomo dobili z intervjuji. Tako bomo preverili zadovoljstvo delavcev, ki so sedaj na delu v tujini v PT, s pripravo s strani PT pred odhodom. Intervju bo opravljen z direktorjem kadrovske službe v PT, ki nam razkriva podatke o selekciji delavcev za napotitev v tujino in o njihovem usposabljanju oziroma dodatnem izobraževanju pred odhodom. V zadnjem delu četrtega poglavja sledijo intervjuji s petimi napotenimi delavci, ki so trenutno v tujini.

2.3 Struktura magistrskega dela

Svet se spreminja, razvija in povečana kupna moč je povečala menjavo informacij, uporabo tehnologije ter količino znanja, ki ga posedujemo. V luči današnjega globalno odvisnega in medsebojno dopolnjujočega sveta bomo obravnavali koncept, ki sicer ni nov, vendar je v fazi izpopolnjevanja. Mednarodna podjetja pošiljajo delavce v tujino že desetletja, vendar se vedno bolj zavedajo pomembnosti dobro pripravljenih napotenih delavcev. Cilj podjetja v tujini ni zgolj rast, ampak tudi večji dobički, večja prepoznavnost in nižanje stroškov.

Po začetnem uvodnem delu in opisu raziskovalnega vprašanja, hipotez in metodologije bo naloga razdeljena v dva poglavitna dela. Prvi bo strateški management upravljanja s človeškimi viri kot teoretični del, sledi drugi, praktični del, kjer bodo obravnavani podatki o napotenih delavcih iz prakse slovenskega mednarodnega podjetja.

Strateški management upravljanja s človeškimi viri zajema upravljanje človeških virov, razloge, zakaj podjetja vlagajo v tujini, v našem primeru internacionalizacijo, mednarodno upravljanje človeških virov, napotene delavce in vlaganje v človeški kapital. Analizirali bomo koncept upravljanja s človeškimi viri in ugotovili, kaj s tem razumejo raziskovalci tega koncepta. To nam bo osnova pri razumevanju potrebe po posebnem postopku izbire in usposabljanja napotenih delavcev. Sledijo razlogi za vlaganje v tujini in postopek internacionalizacije. Na tej točki bomo analizirali, kakšno vlogo ima kultura v internacionalizaciji, in razdelali nacionalno in organizacijsko kulturo, na kakšne načine podjetja vstopajo na tuja tržišča in kateri so ti trgi, kamor vstopajo. Tako bomo razumeli

povezavo med upravljanjem človeških virov in internacionalizacijo ter naše znanje dopolnili s teorijami mednarodnega upravljanja človeških virov.

Nadaljevanje našega raziskovanja bo prešlo na nižjo raven, in sicer na napotene delavce in njihov selekcijski postopek, potrebna znanja in ostale veščine ter usposabljanje in pripravo napotnih delavcev za delo v tujini. Pregledali bomo, kakšne so posledice v primeru, da zgoraj naštetih postopki niso izvedeni v skladu s teoretičnimi predpostavkami, in kaj je potrebno, da so delavci motivirani tako za odločitev za odhod v tujino kot za dobro opravljeno delo v tujini. Zadnji del teoretičnega dela je namenjen pregledu teorije človeškega kapitala in pomen vlaganja v človeški kapital. Uporaba znanja, ki ga zaposleni posedujejo, prinaša zadovoljstvo, kar je podlaga za dobro opravljeno mednarodno nalogo napotnih delavcev. Drugi del te naloge obravnava slovensko podjetje, ki se ukvarja predvsem z zavarovalništvom. Obravnavali bomo njihovo razvojno pot v tujini ter nadaljevali z napotnimi delavci, ki so trenutno v tujini. Pregledali bomo tudi poslovanje PT, selekcijske postopke in zahtevana znanja za trenutno napotene delavce ter usposabljanja za te delavce pred odhodom v tujino. Kot podpora temu bodo opravljeni intervjuji s petimi trenutno napotnimi delavci podjetja PT in opravljena analiza odgovorov v primerjavi s tem, kar so nam povedali v podjetju, primerjava zadovoljstva s predhodno pridobljenim znanjem med samimi napotnimi delavci ter ocena njihovega zadovoljstva na podlagi odgovora, ali bi se ponovno odločili za odhod na delo v tujino.

V zaključnem delu naloge bo analizirana naloga in njene ugotovitve glede na ob začetku zastavljene cilje. Podana bodo tudi priporočila za PT v prihodnje pri selekciji in usposabljanju njihovih napotnih delavcev v smislu boljše priprave, upoštevajoč refleksijo petih napotnih delavcev. Nalogo bomo zaključili s poudarkom pomembnosti mednarodnega upravljanja človeških virov za multinacionalna podjetja in izpostavili kulturni dejavnik, na katerega je potrebno biti še posebej pozoren tako pri vstopanju na tuje trge kot pri pošiljanju delavcev na delo v tujino, v kolikor želi podjetje dosegati še boljše poslovne rezultate.

3 Strateški management upravljanja s človeškimi viri

Moderni management upravljanja s človeškimi viri se bistveno razlikuje od razumevanja vodenja in upravljanja podjetij v začetku 20. stoletja. Poleg tehnike znanstvenega managementa, ko so delodajalci verjeli v pozitivne učinke stalnega nadzora in kontrole delavcev ter ustrahovanja delavcev z izgubo službe, smo bili lahko priča tudi obdobju, ko je bil poudarek na odnosu med delodajalcem in delavcem, ki ni temeljil le na ekonomskem

vidiku, saj so verjeli, da vplivajo na odnos delodajalca in delavca tudi socialni in psihološki dejavniki. Vključenost delavca v odločanje o delovnem postopku, komunikacija z nadrejenim in sodelovanje z upravo so bili torej nov val vodenja in upravljanja podjetij v tridesetih in štiridesetih letih prejšnjega stoletja. Imeli so slogan »zadovoljen delavec je dober delavec«. To obdobje je nasledilo upravljanje človeških virov, ki naj bi zagotavljajo zadovoljstvo zaposlenih in povečalo učinkovitost organizacije. Tako imenovane kadrovske službe so skrbele za motiviranje delavcev in pomagale pri upoštevanju regulativ države. Sčasoma so se potrebe delavcev po samoizpolnjevanju povečale in postale osnova pri iskanju dela; iskati so začeli izzive na delovnih mestih. To je pripeljalo do upravljanja človeških virov, kot ga poznamo danes, ko smatrajo podjetja svoje zaposlene kot najbolj vredno sredstvo, ki daje podjetju dodano vrednost (Carrell, Elbert in Hatfield 2000, 5–8).

Vsaka organizacija se že ob ustanovitvi sreča s problemom upravljanja s človeškimi viri, ki ga mora na nek način rešiti, zato bi lahko rekli, da je management upravljanja s človeškimi viri univerzalen (Perkins in Shortland 2006, 26). Bistvo strateškega managementa je v splošnem ugotavljanje stanja in položaja, v katerem podjetje je, postavljanju ciljev, v katero smer podjetje želi iti in kako bo svoje cilje doseglo. To so vprašanja, ki si jih zastavljajo strateški managerji (Gamble in Thompson 2011, 4). Hkrati je za strateške managerje pomembno, da se zavedajo, da so ljudje tisti, ki oblikujejo vizijo in strategijo, določajo organizacijsko strukturo in način uresničevanja (Kramberger, Ilič in Kohont 2004, 84). Zato je neizbežno, da je upravljanje človeških virov del strategije podjetja.

Po raziskavah podjetij iz celega sveta so imeli izvršni direktorji enotno mnenje glede vodenja, in sicer so se strinjali, da je večina pozornosti posvečena delavcem, njihovem obnašanju in organizacijski kulturi. Današnja primerjalno prednost podjetij namreč predstavljajo delovna sila in njihova znanja, veščine, predanost delu in lojalnost. Če je torej primerjalna prednost podjetja odvisna od njegovih zaposlenih, potem je naloga strateškega managementa, da pridobi, izpopolni, trenira svoje delavce, da bodo podjetju prinesli čim več uspeha. Oddelek za upravljanje s človeškimi viri v podjetju mora sodelovati pri strateškem planiranju kot enakovreden partner pri načrtovanju prihodnosti podjetja (Dessler 2003, 10–12). Za uresničitev strateških planov podjetja je potrebno poskrbeti, da so zaposleni pravi kadri, da so motivirani in primerno usposobljeni za spopadanje s spremembami na trgu.

Strateško planiranje vključuje dolgoročne odločitve vodstva podjetja o ciljih, najboljši izrabi virov in o izvajanju teh ciljev, da bodo rezultati v skladu s pričakovanji (Carrell, Elbert in Hatfield 2000, 8). K izrabi virov sodijo tudi človeški viri, ki so lahko sicer dragi, vendar lahko s pravo izrabo podjetje doseže zelene cilje.

Dogajanje na trgu je nezanesljivo in spreminjajoče, zato je potrebna pomoč službe za upravljanje s človeškimi viri s prilagajanjem. Globalizacija, kot prvi in najbolj viden izziv, je ne le prisilila podjetja, da poslujejo izven meja svoje države, temveč jih je prisilila h globalnemu razmišljanju. Služba za upravljanje s človeškimi viri je morala spremeniti organizacijsko kulturo v smislu pogleda na trg, ki se je z globalizacijo bistveno povečal in v smislu priprave managerjev na delovanje v virtualnih skupinah, saj so s širjenjem proizvodnje v tujino logistično omejeni. Prevzemi podjetij, združevanja in ostala povezovanja podjetij so postala stalnica v mednarodnem gospodarskem prostoru, kar je pripeljalo do spoznavanja z drugo zakonodajo, uvajanjem novih delavcev, s pošiljanjem svojih delavcev v tujino in še mnogimi drugimi postopki, na katere se je služba za upravljanje človeških virov morala pripraviti in jih uspešno izvesti, v kolikor so želeli biti kot podjetje uspešni.

»Selitve« v tujino so podjetja pripeljala v večkulturno poslovno okolje, kar predstavlja drugi izziv. Kulture se med seboj, tudi na področju poslovanja, zelo razlikujejo in prilagajanje je bilo vsekakor potrebno, a več o kulturi in razlikah v nadaljevanju.

Nova pravila drugih držav, ki jih je bilo potrebno ponotranjiti tako za zaposlovanje kot za celotno poslovanje, predstavljajo tretji izziv. Pravdanje po ustaljenih poteh je za podjetja drago, zato je bolje, da se podjetje že vnaprej pripravi in ne dela napak pri vstopu na druge trge ter se tako izogne sodiščem in plačevanju odvetnikov. Zaradi hitrih sprememb na trgu se srečamo z naslednjim izzivom, in sicer s pomanjkanjem veščin in znanja. Tu je prav tako služba za upravljanje človeških virov morala poskrbeti za treninge, izobraževanja in izpopolnjevanja na določenih področjih, zato da so delavci v podjetju znali uporabljati za tisti čas sodobno tehnologijo in imeli znanja, ki podjetju lahko prinesejo zaslužek. Zaradi čedalje daljših delovnikov in dejstva, da je vedno več predstavnic ženskega spola hodilo v službe, so bile službe za upravljanje človeških virov postavljene še pred en izziv, in sicer usklajevanje službe in domačih obveznosti (Carrell, Elbert in Harfield 2000, 14–19).¹

3.1 Upravljanje človeških virov

Besedna zveza upravljanje človeških virov ali v angleščini *human resource management* je postala termin, ki se od osemdesetih let prejšnjega stoletja vedno pogosteje uporablja.

¹ Za lažje razumevanje naj povem, da imamo danes veliko podjetij, kot je Google, kjer zagotavljajo varstvo otrok, športne aktivnosti in podobno, da je podjetje družinam prijazno. Marsikateri »človeški vir« bi ne delal in svojega talenta ne mogel uporabiti, če ne bi obstajala podjetja, ki poskrbijo za otroke, zato da je ta »vir« lahko v službi in svoje znanje uporabi ali celo prenese na druge.

Nadomestila je namreč pojem osebno upravljanje.² Osebe oziroma zaposlene so v upravi oziroma vodstvu začeli videti kot vredno sredstvo in ne več kot strošek, ki lahko strateško pripomore k boljšim rezultatom organizacije, v kolikor delo zaposlenega pravilno usmerjajo (Beaumont 1995, 20–21).

Upravljanje človeških virov avtorji definirajo kot postopek analiziranja in urejanja človeških virov v organizaciji za zadovoljevanje njenih strateških ciljev kot splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno. To pomeni, da je strateško upravljanje človeških virov v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi, ki na ta način dosega konkurenčno prednost. Nekateri avtorji pravijo, da se upravljanje človeških virov nanaša na politike, prakse in sisteme, ki vplivajo na vedenje zaposlenih, njihov odnos do dela in uspešnost pri delu, da je sestavljen iz vrste medsebojno povezanih odločitev, ki tvorijo zaposlitveni odnos, ter da njihova kakovost neposredno prispeva k zmožnosti organizacije in zaposlenih, da dosežejo svoje cilje (Svetlik in Zupan 2009, 27). Skupno vsem definicijam pa je to, da govorimo o vlogi ljudi pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti organizacije.

Ena izmed posledic upravljanja s človeškimi viri je tudi razvoj kariere. Lahko gre za namensko nalogo, lahko pa posredno možnost, ki se zaradi spodbujanja nadrejenih za doseganje boljših poslovnih rezultatov vrši istočasno. V nadaljevanju bomo omenjali pojem kariere, zato je najbolje, da ga že na začetku opredelimo. Definicija, ki jo je zagovarjal Arnold (Arnold v Kidd 2009, 7), vključuje zaporedje delovnih mest, vlog, aktivnosti in izkušenj ene osebe. Tako ločuje med pogledi na kariero, ki so lahko objektivni in seveda subjektivni, ko gre za izkušnje posameznika. Nadalje lahko kariero opredelimo kot lastnino posameznika, saj si vsak ustvari unikatno kariero zaradi določenega zaporedja menjavanja služb in odgovornosti (Greenhaus, Callanan in Godshalk 2010, 9–10). Zato je potrebno pri usmerjanju kariere pristopati individualno, saj je poleg spreminjanja delovnih nalog in odgovornosti potrebno upoštevati tudi delovno okolje, ki ga delavcu spreminjamo, način dela in dinamiko, saj bo vse to vplivalo na razvoj posameznika in njegov napredek v karieri. Ko pa govorimo o kariernem svetovanju, imamo v mislih interakcijo med nadrejenim in podrejenim, ki je nedovršna in vključuje psihološki pristop skupaj s komunikacijskimi veščinami. Namen te interakcije je pomoč nadrejenega podrejenemu, da sprejema odločitve in se sooča z vprašanji, ki se navezujejo na kariero (Kidd 2009, 1–7).

² *Personnel management.*

Razvoj kariere se je v zadnjem času razširil in tako ljudje kot organizacije se zavedajo, da je potrebno razvijati kariero posameznika tako zaradi njega samega in zaradi njegovega potencialnega napredovanja v karieri kot zaradi izboljšanja njegovih sposobnosti in večjega doprinosa organizaciji. Razvijanje kariere v enaindvajsetem stoletju vključuje večkratno menjavanje služb, slednje pa naj bi skrbele za usklajevanje posameznikovih lastnosti in želja ter usposabljanj, da bi organizaciji prineslo boljše rezultate in rast posameznika znotraj organizacije. Razvoj posameznika je mogoč le v stiku z drugimi, kar pomeni, da je potrebno delati na dobrih medosebnih odnosih. Organizacije k uresničevanju ciljev posameznikov in posledično k izboljšanju rezultatov organizacije (Brečko 2006) pristopajo individualno. Urejanje kariere je posebno motivacijsko sredstvo, zato bomo ta vsebinski del obravnavali pri motivaciji.

Uspešne organizacije v novem tisočletju že množično povezujejo upravljanje človeških virov s temeljnimi poslovnimi praksami, ki usmerjajo vse ostale aktivnosti. Visoki managerji tesno sodelujejo z direktorji služb za upravljanje človeških virov pri strateških odločitvah, tako pri zaposlovanju kot upravljanju ter odpuščanju kadra, saj je človeški faktor tisti, ki kroji usodo neke organizacije tudi v PT. Produktivnost in učinkovitost podjetja sta odvisni od ljudi, ne le od produktov, ki jih prodajajo. Upravljanje človeških virov omogoča notranje urejanje, skrb in razvoj za organizacijo (Cheatle 2001, 2–3).

3.2 Odločitve podjetij za investiranje v tujini

Podjetja širijo svoje poslovanje preko državnih meja iz več razlogov, in sicer zaradi oslabljenega konkurenčnega položaja na domačem trgu, zaradi predrage delovne sile, kot posledice iskanja novih trgov za povečanje deleža na trgu, zaradi nižjih transakcijskih stroškov, omejujoče zakonodaje, želje po hitrejši rasti, izboljšanja strateškega položaja podjetja in specializacije (Svetličič in Jaklič 2005, 21–23). Povedano drugače, podjetja se širijo izven svojih meja, da bi si pridobila dostop do novih strank, da bi dosegla nižje cene, imela nižje stroške in povečala svojo konkurenčnost, da svoje glavne prednosti izrabijo kolikor se le da, da razpršijo svoja poslovna tveganja, da pridobijo znanje lokalnega trga ter da bi pridobila sporazume za tehnične standarde (Gamble in Thompson 2011, 137–147). Podjetja se odločajo za investiranje v tujini v geografsko bližnja tržišča tako zaradi nižjih transakcijskih stroškov kot zaradi poznavanja trga, ni pa pravilo, da se odločajo za geografsko bližja območja. Lahko se odločijo tudi za hitro rastoče trge, kot je Singapur, ki ni ne velik trg ne geografsko blizu tako imenovanemu zahodnemu svetu, vendar je letna rast bistveno višja

od marsikatere druge, razvite države. Enako velja za infrastrukturo oziroma komunikacijsko povezavo, ki je v nekaterih državah na voljo po bistveno nižji ceni.³ Kulturno poznavanje trga je pri vsem tem še posebej pomembno, ne glede na razlog vlaganja podjetja v tujini (Kohont 2011, 103).

Gamble in Thompson obravnavata štiri dejavnike, ki oblikujejo strategijo podjetja na tujem trgu. Medkulturne razlike v kulturnem, demografskem in tržnem stanju so prvi dejavnik, ki vpliva na oblikovanje strategije. Tako kupna moč kot napetost elektrike vplivata na proizvode, cene in potrebe kupcev. Prav tako je stanje infrastrukture pomembno, saj v kolikor le-to ni urejeno, distribucija ni mogoča. Podjetja se morajo novemu okolju prilagoditi oziroma ugotoviti, ali lahko s standardiziranimi proizvodi in storitvami uspejo. Drugi dejavnik so prednosti lokacije. Tu imamo v mislih bližino naravnih virov, ugodne obrestne mere, nizke davke, nižje cene delovne sile in ostale stroške, ki so v tujini bolj ugodni. Tveganja, povezana s škodljivimi spremembami menjalnih tečajev, so tretji dejavnik, ki vpliva na oblikovanje strategije podjetja na tujem trgu. Podjetje ima namreč večjo prednost zgolj, kadar je valuta v državi, kjer se odvija proizvodnja (ali storitev), šibka. Poleg vsega naštetega pa sodijo k močnemu vplivu na oblikovanje strategije na tujem trgu tudi politike vlade oziroma lokalnih oblasti. Poznamo različne vzvode, ki jih države uporabijo, in sicer regulacija na deležu proizvodov, proizvedenih v državi, politike, ki varujejo lokalna podjetja, omejitve pri izvozu iz države, regulacije cen uvoženih proizvodov in lokalno proizvedenih dobrin, carine, tarife, kvote in subvencije domačim proizvajalcem ter nizke obrestne mere za posojila domačim podjetjem. Z vsemi zgoraj naštetimi dejavniki je priporočljivo, da je podjetje seznanjeno pred odhodom, nanje pripravljeno ob prihodu, in ker vse te ovire veljajo zanj, je zaželeno zelo dobro zastaviti svojo strategijo, da bo podjetje lahko uspelo (Gamble in Thompson 2011, 137–141).

3.3 Internacionalizacija

Poznamo veliko načinov mednarodnega sodelovanja. Podjetja uporabljajo različne strategije glede na tip proizvodnje in glede na čas, v katerem začenejo mednarodno sodelovanje. Globalizaciji se ni mogoče upreti, zato je najbolje zaplavati v tok globalizacije in se držati pravil, ki so veljavna na mednarodnem trgu. Vrhunska podjetja jutrišnjega dne bodo tista, ki se ne bodo borila proti kaotičnem okolju, temveč se bodo z njim sprijaznila in ga

³ Za primer lahko vzamemo računalniška podjetja, ki imajo svoje operativne centre v Indiji, saj je tam ogromno računalniških inženirjev, katerih ura stane bistveno manj kot v kateri koli evropski državi (Ball in McCulloch 1999, 61–64).

izkoristila (Lipičnik 1998, 80). Pri mednarodni menjavi namreč vsi vključeni pridobijo, kot pravi **teorija primerjalnih prednosti**. Izgubijo lahko posamezniki, vendar nacionalna gospodarstva vedno pridobivajo z menjavo. Učinki primerjalnih prednosti so dolgoročni, in sicer delujejo po principu monopola, ki si ga podjetje ustvari s svojimi prednostmi. Prednosti so lahko surovine, sredstva ali kompetence. Slednje so za naše proučevanje najpomembnejše, saj bomo preučevali primer podjetja, ki je svojo internacionalizacijo osnovalo predvsem na kompetencah podjetja in zaposlenih, medtem ko so bila sredstva prav tako pomembna v smislu slovesa podjetja/dobrega imena podjetja (Lasserre 2003, 47–48; Hill 1999, 130–135). Prednost je torej v relativno večjem deležu nekega faktorja v primerjavi s konkurenco ali državo, odvisno iz katerega zornega kota gledamo. V primeru PT se relativna prednost kaže v primerjavi z ostalimi podjetji v regiji.

Heckscher-Ohlinov teorem trdi, naj država, ki nek dejavnik koristi v izobilju, le-tega izvažata oziroma naj izvažata izdelke, ki so narejeni z intenzivnostjo dejavnika, ki je v izobilju, tisti državi, ki tega ne koristi v tolikšni meri, in obratno, kar pripelje do relativno cenejšega proizvodnega dejavnika za državo, ki ga nima in ga brez uvoza ne bi mogla dobiti. Tako sta oba vključena deležnika na boljšem v primerjavi s stanjem pred menjavo. Govorimo lahko na ravni podjetja, vsekakor pa so le-ta zaslužna za blaginjo države, saj jo soustvarjajo. Posledično države pridobijo na primerjalni prednosti s tem, ko se podjetja znotraj njih internacionalizirajo (Cavusgil, Knight in Riesenberga 2008, 8–23; Hill 1999, 135).

Internationalizacija in teorije, povezane z njo, si sledijo glede na razvoj mednarodnega poslovanja. Dunning in Lundan (2008) kronološko obravnavata aktivnosti multinacionalnih podjetij. Pred dekada šestdesetih let dvajsetega stoletja smo že navedli teorijo primerjalnih prednosti in Heckscher-Ohlinovo teorijo. V šestdesetih letih prejšnjega stoletja so začeli spoznavati portfelj investicije, saj teorij o multinacionalnih podjetjih ali tujih neposrednih investicijah (TNI) še ni bilo. **Portfelj investicije** so predstavljale posredni prenos kapitala v tujino. K tovrstnim investicijam sodijo tveganja glede negotovosti, glede volatilnosti menjalnih tečajev in glede pridobivanja informacij. Takšne poglede je imel Hymer. Nasledil ga je Vernon z obrazložitvijo fenomena aktivnosti multinacionalnih podjetij. S pomočjo makroekonomskega koncepta je predstavil **življenjski cikel proizvoda**, in sicer na podlagi nemobilnosti naravnih virov in človeškega kapitala je izpostavil tehnologijo in posebnost države. Po njegovem mnenju je življenjski cikel proizvoda sledeč: najprej se razvije proizvod v domači državi, v kateri se ga tudi prodaja, sledi prodiranje na tuji trg kot izvoz. V fazi, ko je proizvod standardiziran in zrel, se lahko stroški dela, ki na tej točki predstavljajo večji del stroškov, znižajo, in ko postane povpraševanje bolj elastično ter z večanjem ekonomije

obsega, se lahko domača proizvodnja nadomesti s proizvodnjo v tujini, načeloma v manj razvite države. Tako se proizvod začne masovno proizvajati z nižjimi stroški manj kvalificirane delovne sile. Vernon se je osredotočil na proizvod in dodal, da je znanje ključnega pomena pri odločitvah o investiranju, ne zgolj tehnologija, čeprav je ta teorija najbolj primerna ravno za proizvode, ki so zasnovani na tehnologiji (Dunning in Lundan 2008, 82–6; Chinkota et al 2009, 35–39).

Teorija internacionalizacije, ki **temelji na virih**, ter **evolucijske teorije** trdijo, da so viri in sposobnosti nujni pogoj za investiranje v tujini, saj zagovarjajo, da je potrebno zbrati podjetniškospesificna znanja, izkoristiti njihove prednosti in si tako zagotoviti vire, ki se bodo kasneje v tujini koristili. Medtem ko evolucijska teorija daje v ospredje znanje in tehnologijo. V vsakem primeru govorimo o znanju, ki ga posedujejo posamezniki, zato se ga je težje priučiti in je več možnosti, da v kolikor se ga izkorišča na pravi način, se ga tudi trži (Svetličič in Jaklič, 2005, 26–27).

Izkušnje, ki jih podjetje nabere čez čas, in organizacijsko učenje, ki posledično pripeljejo podjetje do povečane zavezanosti oziroma odvisnosti od tujega trga, so motivi, ki so pripomogli k **Uppsala modelu** diverzificiranih investicij v države z naraščajočo ravno psihične razdalje. Pod to razdaljo Valhne in Nordstrom razumeta dejavnike, ki preprečujejo ali ovirajo podjetja pri učenju in razumevanju tujega okolja. Uppsala model se naslanja na postopno pridobivanje izkušenj, učenje ob delu in uporabo znanja ter na postopek odločanja in osebne karakteristike, ki vplivajo na odločevalce (Valhne in Nordstrom v Dunning in Lundan 2008, 90–92; Svetličič in Jaklič 2005, 24).

Teorija, ki jo je prav tako nujno omeniti za razumevanje odhoda podjetij v tujino, je **tristopenjski model internacionalizacije**. Ta poteka tako, da se podjetje najprej odloči za uvoz storitev, sledi sklepanje pogodb na ključ, franšizni in licenčni aranžmaji, nato postane že podizvajalec in sklepa skupna vlaganja s tujci. V drugi fazi podjetje deluje bolj samostojno in pogloblja vpetost v mednarodno okolje in se premika na višje ravni internacionalizacije. Sprva izvaža in odpira lastna podjetja v tujini ter ustanavlja lastne proizvodne obrate v tujini. Zadnja faza pripelje do enakovrednosti med partnerji, ko imajo vsi enake možnosti za uveljavljanje svojih strategij, vendar so na področju razvoja in raziskav ter trženja združeni. Sedaj je bil opisan scenarij, ki ima najboljši konec, vendar se lahko na poti tudi zalomi in internacionalizacija ne poteka tako gladko oziroma se zaustavi. Na to so vezani veliki stroški, ki lahko ob prevelikem obsegu širitve v zadnji fazi povzročijo negativen nagib, pa ne le zgolj zaradi stroškov, v mislih imamo namreč kulturno distanco in širitev na periferne trge (Svetličič in Jaklič 2005, 29–30). Omenjeni negativni nagib in kulturne ovire bomo

obravnavali v nadaljevanju, ko bomo ugotavljali, zakaj postopek internacionalizacije, ko so ključnega pomena ljudje, ki v tujini delajo in želijo poslovanje izboljšati, ne poteka gladko in je potrebno za uspeh in dobre rezultate vložiti ogromno truda.

Postopni pristop in nabiranje izkušenj ob upoštevanju posameznih faz sta z vidika učenja in izogibanja napakam neprecenljiva, vendar se lahko v določenih primerih faze preskakuje. Denimo mala podjetja poznamo danes tudi kot rojene multinacionalke, saj poslujejo od samega začetka zgolj v tujini. V vsakem primeru, tudi ob upoštevanju posameznih faz, so le-te bistveno krajše. Podjetja so se veliko naučila od napak drugih, hkrati pa je veliko odvisno od blaga/storitev, s katerimi se trguje (Svetličič in Jaklič 2005, 134).

Mednarodna menjava in globalizacija vplivata tako na zaposlovanje kot na dohodke (Svetličič 2004, 117). Imejmo to v mislih, saj ko povezujemo koncept internacionalizacije s človeškimi viri, mora biti pot jasna. Dejavnost podjetij v tujini namreč omogoča večje dobičke podjetjem, zato odhajajo ali selijo del dejavnosti tja, z njo pa se selijo tudi delavci. Ti so zadolženi, da poslovanje podjetja izboljšajo in pripeljejo do točke, ko bodo dobički največji. Tudi v primeru PT, ki ga raziskujemo, stremijo k enakim ciljem in naloga napotnih delavcev je ravno izboljšanje poslovanja.

Začetni teoretični teoriji strategij, osnovanih na kompetencah, so poudarjali skupno učenje znotraj organizacije glede koordiniranja proizvodnje in uporabe tehnologije pri tem, kar se je nato tekom internacionalizacije preneslo v druge države, na tuja tržišča. Vendar novejša teorije pravijo, da to ni dovolj in da je potrebno posedovanje skritih znanj, kot so različne specifične veščine, tehnologija, znanje in ugled podjetja, skupaj z vidnimi sredstvi. Vse to je potrebno počasi integrirati v organizacijo in na ta način pridobiti dodano vrednost aktivnosti, ki jih organizacija vrši (Sparrow, Brewster in Harris 2004, 43). Zavedati se je potrebno, da je obdobje manufakture in specializirane proizvodnje za nami in odpira se obdobje, ko je znanje cenjeno in dejansko prinaša dodano vrednost. Različna znanja, združena v eni osebi, lahko prinašajo podjetju boljše rezultate, saj ena oseba, ki odloča, dobro pretehta slabosti in prednosti in z manjšimi stroški, saj je potrebno za strošek dela plačati le eno osebo, organizacija pa prihrani denar ali pelje na pot boljših proizvodov ali storitev. V vsakem primeru govorimo o človeškem kapitalu, ki je vreden več kot kateri koli stroj, ali gledano dolgoročno, ki je zmožen »proizvodnje« izjemnih idej.

Za področje zavarovalništva lahko opredelimo naslednje teorije, na podlagi katerih delujejo mednarodna zavarovalna podjetja: **eklektična paradigma** govori o podjetniškosppecifičnih prednostih, ki jih podjetje mora imeti, da bo uspešno izvažalo; investicijska razvojna pot, ki jo Dunning (2008, 101) prav tako pogojuje s

podjetniškospesificnimi prednostmi, s stopnjo razvoja dežele, v katero se vlaga, s stopnjo razvoja dežele, katere podjetja vlagajo v tujini, in s politiko države. Slabše razvite države namreč prejemajo več vhodnih TNI in bolj razvite imajo več izhodnih TNI. **Nordijska šola** pravi, da se podjetja lotevajo internacionalizacije najprej na manj zahtevnih in znanih trgih, kjer si pridobijo izkušnje, nato se odločijo za zahtevnejše oblike mednarodnega poslovanja in večja tveganja. Postopek internacionalizacije ni dejavnost podjetij, ki bi se zgodila čez noč in bi bila vedno v enaki obliki. Razlike so tako med podjetji in sektorji kot med državami (Svetličič in Jaklič 2005, 17–29).

Naraščajoč pojav internacionalizacije je zahteval spremembe v organiziranosti organizacij, in sicer so bila zaradi čezmejnega poslovanja, investicij in strategij v Evropi podjetja primorana k tekmovanju, med seboj so tekmovala države in vsi so skušali vzpostaviti ravnotežje med lokalnimi pogoji in potrebami. Temu so prilagodili mednarodne strategije in nastale so sodobne oblike organizacij, ki jih poznamo danes. Moderne organizacije so kombinacija integriranosti in diferenciranosti (Jackson 2004, 43–44). Izdelava proizvodov glede na potrebe, uporaba informacijske tehnologije, poznavanje specifičnosti drugih trgov in »proizvajanje« managerjev, ki znajo vse to uravnati, je zahtevno delo vsakega mednarodnega podjetja.

3.3.1 Načini in lokacije internacionalizacije

Internationalizacije se lahko podjetja lotijo na različne načine, in sicer preko izvoza kot tradicionalnega pristopa k sodelovanju s tujino, s prodajnimi podružnicami, s pogodbenimi aranžmaji ter s proizvodnjo v tujini. Pod pogodbene aranžmaje štejemo tako prevzeme kot združitve, licenciranje, franšizing in neposredne investicije (Cavuşgil, Knigh in Riesenberger 2008, 380–478; Kohont 2011, 95). Vstopa na tuje trge lahko razdelimo tudi na: lastništvo v celoti, združitve z drugim podjetjem, dolgoročno pogodbo o zagotavljanju sredstev, vzpostavljene razvojne in raziskovalne centre v tujini ali observatorije, logistične centre, centre za usposabljanje ter pisarno za zastopanje (*representative office*). Vstopi na tuje trge se ločijo predvsem glede lastništva in investicije, upoštevati pa je potrebno vsesplošno privlačnost trga, politično in operativno tveganje, zahteve države, časovni okvir, interne sposobnosti podjetja za vstop in možnosti razvoja sredstev, opraviti je potrebno analizo stroškov in koristi ter izračunati pričakovane donose (Lasserre 2003, 190–191). Porterjev okvir s petimi silami, ki vsaka na svoj način močno vplivajo na odločitev podjetja, ko razmišlja o širjenju svoje dejavnosti v tujino, tako imenovan Porterjev diamant, opozarja na

nevarnosti na tujem trgu, na nevarnosti substitutov, ki na nekem potencialnem trgu že obstajajo, na moč kupcev ter na moč dobaviteljev (Porter v Segal-Horn in Faulkner 1999, 35–41).

Za prevzeme se podjetja odločajo zaradi konsolidacije, torej ekonomije obsega, ki jo lažje dosegajo, zaradi povečanja svojega tržnega deleža, torej povečanja mednarodnih trgov, ter zaradi primerjalnih prednosti, ki jih pridobijo z novo tehnologijo. Posledično se podjetja diverzificirajo v svojih proizvodih ali storitvah (Lasserre 2003, 135–140). Bistveni del prevzema je hitrost doseganja ciljev, ki v primerjavi z *greenfield* investicijo traja neprimerljivo manj.

Povedali smo, da se podjetja pri internacionalizaciji velikokrat odločajo za geografsko bližja območja, kar poveča možnost za enako ali podobno kulturo in vrednote države, v katero širijo svoje poslovanje, hkrati pa smo videli, da se lahko faze preskakuje in se podjetje odloči za izvažanje že zgodaj oziroma seli proizvodnjo ali enote v tujino, kar se je v praksi prav tako izkazalo za uspešno. Podobnosti med državama so lahko tudi v marketinških metodah in pristopu k poslovanju. V kolikor se podjetje odloči za neznane trge, je smiselno, da ima relativno večje donose, kot bi jih imelo na znanih trgih. Nekatere odločitve managerjev o izbiri trgov, ki so zgodovinsko povezani z državo, imajo prav tako lahko prednosti, saj predhodna politična povezanost držav vzpostavlja vez med nacijami, kot na primer vez med Veliko Britanijo in njenimi bivšimi kolonijami (Kuada in Sørensen 2000, 45–50). Izbira države ni enostavna odločitev vodstva nekega podjetja, saj morajo poleg načrta logistike, poznavanja ali učenja načina poslovanja, kulture in pravnega sistema opraviti tudi tržno raziskavo o potrebah kupcev, da vidijo, ali bi bili njihovi proizvodi ali storitve zaželeni.

Izbira države je ključnega pomena. Pogledati je potrebno priložnosti, ki se ponujajo v državi, in sicer kakšen trg je na voljo, kakšna je konkurenca na tem trgu, kakšne so spodbude in kakšna sredstva so na voljo. Trg neke države je lahko različen glede na velikost, glede na trenutno rast in glede na povpraševanje oziroma lahko bi temu rekli kvaliteto kupcev/strank. Pri vstopu na nov trg se podjetja seznanijo z vstopnimi ovirami, intenziviteto konkurence ter s kratkoročnimi in z dolgoročnimi donosi. K spodbudam, za katere je prav tako dobrodošla pozornost podjetja ob odločanju izbire države, uvrščamo davke, subvencije države, infrastrukturo in pogodbe z državo. Nenazadnje pa je potrebno imeti vpogled tudi v sredstva, ki so v državi na voljo, in sicer usposobljena delovna sila, surovine, tehnologija in inovacije, izobraževalni sistem ter proizvodnja vmesnih komponent, kar je relevantno za proizvodnjo in nestoritveni sektor. Če te dejavnike zamenjamo z makroekonomskimi indikatorji, lahko naredimo drugačen, vertikalni pregled, tako da indikatorje, ki vplivajo na izbiro države, v

katero bo podjetje investiralo, razdelimo na ekonomske, sociološke, demografske in institucionalne. Pri slednjih je pomembno, koliko država porabi za svoje vzdrževanje in kakšna je infrastruktura: elektrika, cestne povezave in telekomunikacijske povezave. Populacija in njena rast ter starostna porazdelitev so pomembne pri demografiji, medtem ko sociološki indikator govori o urbanizaciji in socialno ekonomski porazdelitvi. Ekonomski indikator delimo na skupni bruto domači proizvod in bruto domači proizvod na prebivalca (Lasserre 2003, 161–164).

Predhodno je torej potrebno opraviti natančno SWOT analizo za geografsko in kulturno bližja območja ter PESTEL, najboljše v kombinaciji. Najprej se pogledajo vsi dejavniki, ki lahko vplivajo oziroma socialno, politično, ekonomsko, tehnološko, demografsko in pravno stanje, sledijo slabosti, prednosti, šibke in močne točke vsakega dejavnika. Zaželeno je, da ima podjetje znanje, finančna sredstva in dobro idejo, s katero lahko prodre na tuje trge, seveda je dobrodošlo tudi zelo dobro poznavanje konkurence, nikakor pa se ni mogoče izogniti tveganju, ki je vselej prisotno ne glede na dobro pripravljenost podjetja in zaposlenih na tujino.

Pri izbiri lokacije za širjenje poslovanja v tujino se podjetja soočajo z večkulturno interakcijo, ki lahko vodi v oblikovanje in uporabo različnih nacionalnih identifikacij, ki nato vodijo v različne, a pristranske poglede na značilnosti posameznikov zaradi njihove nacionalne pripadnosti. Za sklenitev poslov in uspešno dogovarjanje pri mednarodnem poslovanju sta potrebna zaupanje in zavezanost v odnosih, hkrati pa je ravno v tem začetnem delu prisotnih največ stereotipov in sta lahko tako zaupanje kot zavezanost ogrožena. Stereotipe mednarodni poslovneži uporabljajo tako na podlagi svojih kot tujih izkustev ter z njimi pomagajo razumeti tujo kulturo, kar ima lahko pozitivne ali negativne učinke. K dejavnikom za pridobitev zaupanja nasprotne strani sodijo zgodovinsko okolje države, geografska razdalja med državama, podobnosti v jeziku, pravnem sistemu in semantiki, in vsi ti dejavniki tudi odločajo o psihološki razdalji. Bolj so si kulture oddaljene fizično ali po podobnostih, več bo stereotipov, ki bodo ločevali nasprotni strani in zatorej ogrožali sodelovanje (Raškovič in Svetličič 2011, 7–13). Poleg zaupanja je bilo v Raziskavi nacionalnega značaja, ki temelji na psiholoških testih osebnosti, in kot pišejo Terracciano in drugi (2005), ugotovljeno, da vplivajo na psihološko razdaljo in bodoče odnose med člani različnih kultur tudi naslednje značilnosti nacionalnega značaja: tesnoba, depresija, nesamozavest, ranljivost, družabnost, odločnost, aktivnost, pozitivna čustva, estetika, domišljija, vrednote, odkritost, altruizem, sodelovanje, skromnost, dovzetnost, red,

potegovanje za dosežki, samodisciplina, občutek dolžnosti, impulzivnost in ideje (Rašković in Svetličič 2011, 781–785; Terraciano in drugi 2005, 96–100).

Storitveni sektor, za katerega bo opravljena študija primera podjetja PT, ima nekaj posebnosti v primerjavi s proizvodnjo industrijo. Govorimo o neoprijemljivih sredstvih⁴ oziroma o tistem delu storitve, ki se od proizvodnje razlikuje po tem, da jo je težko opisati in ni nikjer neposredno vidno. Govorimo o izkušnji, ki poteka med dobaviteljem storitve in stranko, kar je glavni vzrok za zadovoljstvo ali nezadovoljstvo stranke.

3.3.2 Vloga kulture pri internacionalizaciji

Internationalizacija multinacionalnim podjetjem prinese zaposlene iz različnih nacionalnih kultur, ki so primorani sodelovati in skupaj razvijati svoj potencial. Mednarodna podjetja imajo možnost okoristiti se raznolikosti, vendar jih do koristi vodi veliko ovir. Oviro lahko predstavljajo nesporazumi zaradi jezika in njegove interpretacije. Bolj je neka kultura prepletena s tradicionalnimi vrednotami večje so lahko težave pri komunikaciji. Združitve podjetij in prevzemi prav tako povzročajo težavo v smislu nezaupanja. Podjetje se trudi razlike čim bolj zmanjšati, a vendar ni potrebna integracija, saj so prednosti na strani raznolikosti. Med slednje štejemo uporabo znanja in koriščenje ostalih kompetenc, ki jih zaposleni prinašajo iz svoje kulture. Neke vrste kolektivno vedenje zaposlenih lahko rezultira v večji pripadnosti in ravno ta vez med zaposlenimi deluje kot pospeševalec motivacije za delo znotraj delovnega kolektiva. Podjetja vedno bolj spodbujajo timsko delo in v takih situacijah je povezanost med člani skupine različnih kultur pomembna. Sprejemanje drug drugega je ključnega pomena (Segal-Horn in Faulkner 1999, 92–100).

Pri odločanju podjetij o državi, v katero bodo poslovanje razširili ali selili, se vodstvo podjetja odloči za tisto, ki lahko največ ponudi. Ne le ekonomski in politični dejavniki ter omejitve glede onesnaževanja okolja in politike glede intelektualne lastnine, ampak tudi kulturno okolje, kamor štejemo komunikacijo, vero, vrednote in ideologije, izobraževalni sistem in socialno strukturo. Vse to ima pomemben vpliv na odločevalce. Različne kulture namreč zahtevajo različne pristope k upravljanju človeških virov (Bohlander in Snell 2007, 644). Prav tako imajo različne kulture različne pristope k managiranju med različnimi

⁴ V angleščini *intangibles*. Za morebitno lažje razumevanje pojma *intangibles* naj navedemo primer, ki ponazarja enako storitev ne glede na kraj izvedene storitve. Hotelske verige, kot so Hilton in Sheraton, delajo na tem, da imajo gostje enako doživetje v vseh njihovih hotelih, da so storitve standardizirane in opravljene z enako kakovostjo povsod po svetu, kolikor je to mogoče (Segal-Horn in Faulkner 1999, 185). Temu lahko rečemo neoprijemljiva konkurenčna prednost.

kulturami. Tako imenovan medkulturni management razlaga obnašanje ljudi znotraj organizacij in ljudem pokaže, kako delati v organizaciji, ki ima zaposlene in stranke različnih kultur. Cilj je razumeti in izboljšati odnos med zaposlenimi, managerji, izvršnimi vodji, strankami in dobavitelji. Medkulturni management je dvostranski postopek med nacionalnimi in mednarodnimi zaposlenimi in delodajalci, torej globalno managiranje lokalnim delavcem (Branine 2011, 19–21).

Strateški management je neposredno povezan s kulturo. Kultura lahko namreč pospeši in pomaga ali pa ovira strategijo, enako kot je implementacija strategije prilagojena kulturi ali pa moramo kulturo spremeniti. Kultura je sestavljena iz vrednot, pravil, zgodovine in tradicije, ritualov, mitov in ročne umetnosti, kar pomeni, da je veliko očem nevidnega, hkrati pa se zavedamo, da je spreminjanje kulture izjemno zahtevno, če ne nemogoče (Anthony, Perrewe in Kacmar 1993, 311–315). Kulturo tvorijo naši nazori, vrednote, pravila vedenja, norme in simboli. Večinoma se to izraža posredno v tem, kar počnemo in kako ter kakšen je naš odnos do sebe in okolja, česar se po navadi niti sami ne zavedamo, vendar pa pomembno oblikuje našo življenjsko držo (Lipičnik 1998, 81). Povedano drugače, podjetje mora nujno upoštevati kulturo države, v katero želi širiti svoje poslovanje, saj nepripravljenost in kasnejše neprilagajanje lahko povzročita težave tako pri vodenju kot poslovanju. Mednarodni managerji so obvezani k zaznavanju tuje kulture in prilagajanju, istočasno pa dobro zavedanje o lastni kulturi lahko pripomore k zmanjševanju napak, ki jih napoteni delavci v tujini počnejo (Parker 1998, 227).

Glede na čezmejno poslovanje lahko organizacije razdelimo na naslednje tipe: mednarodne, multinacionalne, globalne in transnacionalne organizacije (Bohlander in Snell 2007, 641), medtem ko je Negandhi že v sedemdesetih letih razdelil podjetja, ki poslujejo preko svojih meja na domača, mednarodna, multinacionalna in globalna (Negandhi 1975, 255–260). V svojih modelih je obravnaval odnos med kulturo in upravljanjem človeških virov ter ugotovil, da v domačih podjetjih managerji zanemarjajo kulturni vidik in tujcem zgolj ponujajo proizvode, ki so jih razvili v domači državi. Za mednarodna podjetja pravi, da kulturo v tuji državi upoštevajo ob odpiranju svojih enot v tujini in večinoma najemajo lokalno delovno silo na nižje managerske funkcije, kot so prodaja in marketing, medtem ko multinacionalna podjetja zaradi same ponudbe proizvodov in storitev ne dajo veliko pozornosti kulturi, vendar jo morajo poznati in upoštevati razlike zaradi poslovanja v tujini, saj zaradi cenovnih ugodnosti najemajo delovno silo v državi gostiteljici, medtem ko so glavne funkcije rezervirane za delavce iz matične države. Pri globalnih podjetjih pa je kultura izrednega pomena, podjetja se morajo namreč povsem zlititi z okoljem, poznati njihove navade

in pravo, pri čemer lahko zaposlujejo kader kjer koli (Jackson 2004, 48–49). Kulturo kot pomemben vplivni dejavnik na uspeh napotnega delavca zagovarjata tudi Bartlett in Ghosal, ko obravnavata podjetja, ki se ob internacionalizaciji skušajo prilagoditi vrednotam in socialnim strukturam države, v katero so razširili svoje poslovanje. Ugotavljata namreč, da se kulture in način življenja in posledično poslovanja močno razlikujejo med državami, tudi med državami, ki so si na nekaterih področjih podobne, kot na primer Združene države Amerike in Velika Britanija, ki imajo enak princip pravnega sistema, a različni izobraževalni sistem, socialno zgodovino in geografski položaj (Bartlett in Ghoshal 1989, 42–45).

V osnovi se kulture med seboj razlikujejo v razumevanju naslednjih področij: sorodstvo, izobrazba, ekonomija, politika, religija, združevanja, zdravje in rekreacija. Govorimo o razumevanju vrednot, ki so znotraj teh področij. Hofstede, kot bomo videli v nadaljevanju, postavi kulture v štiridimenzionalni prostor, in sicer jih razdeli glede na izogibanje neznanemu, moč, individualnost in moškost (Deresky 2002, 90–97).

3.3.2.1 Nacionalna kultura

O pomembnosti kulture smo že govorili, in sicer kot nujnosti poznavanja dejavnikov, ki vplivajo na izbiro države za napotitev, in tistih, ki vplivajo na delo v tujini. Sedaj se osredotočamo na usposabljanje, kjer govorimo, kako osvojiti znanje, ki ga bo za razumevanje tuje kulture napoteni delavec potreboval. Pomen organizacijske kulture sledi v naslednji fazi, zato bomo na tej točki opredelili predvsem, česa se je potrebno naučiti o nacionalnih kulturah, da bi komunikacija stekla.

Nacionalno kulturo ljudje pridobimo v zgodnjem otroštvu, nosimo jo s seboj celo življenje, pri vseh naših dejanjih, zagotavlja nam stalnost in neprekinjenost, je predpisujoča, saj ima določene norme, ter gre za skupinski pojav, ki si ga posamezniki v neki družbi delijo (Vida 1997, 392). Hofstede uporabi tipologijo petih dimenzij nacionalne kulture, in sicer individualnost vs. kolektivizem, kjer je očitna razlika v obnašanju posameznikov, ki lahko delujejo samostojno ali pa v neki skupini, za neko skupino. Dimenzija moči opredeljuje sprijaznjenost posameznikov s tem, da moč ni enakopravno porazdeljena med člane skupnosti. Sledi izogibanje negotovosti, kar se kaže kot strah pred neznanim v neki kulturi. Sledi še moškost oziroma ženskost v družbi, kar je vidno skozi vrednote in obnašanje članov družbe (primera moškosti v družbi sta agresivnost ali tekmovalnost, primer ženskosti pa sočutje do drugih). Peta dimenzija je časovna, ki se kaže preko dolgoročno ali kratkoročno zastavljenih ciljev in potreb (Hofstede 2001, 373–454).

Pri razumevanju tako imenovane ekonomske kulture gre pozornost konceptiranju racionalnosti, avtoritete, identitete, kapitala, človeškega kapitala, socialnega kapitala, lastništva, mreženja in managiranja. V sklopu teh konceptov se razlikujejo pomeni materialnega uspeha, izvori moči, pravice, akademsko znanje od izkušenj, družinsko premoženje od osebnega, poznanstva od stikov in elitizma ter hierarhija v podjetjih od lojalnosti in sposobnosti (Lasserre 2003, 296–297). Ravno zaradi teh razlik je potrebno napotnega delavca na vse to pripraviti, čeprav je priporočljivo, da je že v osnovi odprt in prilagodljiv, da lahko koncepte dojema.

Na postopek internacionalizacije ima pomemben vpliv tudi psihična razdalja. Slednja se proučuje tako pri izvozu, tujih neposrednih investicijah, načinih vstopa na tuj trg kot pri prilagajanju trženjskih prijemov v tuji državi. Govorimo namreč o razumljeni razdalji med domačim in tujim trgom, torej razlike v jeziku, poslovnih praksah, pravnem sistemu, ekonomskem okolju, kulturi, komunikacijski infrastrukturi, življenjskem stilu in ravni izobraženosti (Prime, Obadia, Vida 2009, 5–14). Vse to podjetju otežuje vstop na tuj trg in uspeh na tem trgu.

3.3.2.2 Organizacijska kultura

Kultura ima več nivojev, eden izmed njih je tudi organizacijska kultura. Govorimo o holističnemu konceptu mehkih veščin z velikimi posledicami. Za razliko od nacionalne kulture se v neki organizacijski kulturi osebe ne vedejo odraslo⁵ in jo ob koncu delovnega dne zapustijo (Hofstede in Hofstede 2005, 35–36). Schein definira organizacijsko kulturo kot vzorec osnovnih predpostavk, ki jih je neka skupina zaposlenih izumila, odkrila ali razvila v postopku učenja ob reševanju problemov na delovnem mestu. Te predpostavke veljajo kot kredibilne, saj so jim v konkretnih težavah rešile problem in so se obnesle ter posameznikom posredno dale vedeti, da je to pravilen način razmišljanja.

Organizacijska kultura ni vidna ob enkratnem obisku organizacije, je pa podlaga za vrednote in vedenje posameznikov. Za lažje predstavljanje lahko k organizacijski kulturi štejemo način oblačenja zaposlenih, postavitev pisarn in način komuniciranja (Schein 2010, 223). Organizacijsko kulturo lahko razumemo kot skupne vrednote, prepričanja, načine obnašanja in razmišljanja, ki so neki organizaciji unikatna. Pri mednarodnih podjetjih je značilno, da obstaja več subkultur, in sicer znotraj skupine managerjev in znotraj ostalih zaposlenih, ki so iz drugega geografskega območja, v kolikor govorimo o lokalnih delavcih in

⁵ Racionalno vedenje, kot trdita Hofstedejeva, se izjalovi v delovnem okolju, zato pravita, da obnašanje zaposlenih ni odraslo.

napotnih managerjih. S primernim *team-buildingom* lahko dosežemo pozitivne rezultate delne integracije vseh zaposlenih (Segal-Horn in Faulkner 1999, 90).

Organizacijsko kulturo je potrebno razumeti kot postopek, ki povezuje zgodovino in vsakdanjo prakso, ki se nadaljuje, saj jo oblikujejo ljudje, ki so del organizacije (Parker 2000, 75–84). Za razliko od nacionalne kulture je organizacijska kultura vezana na neko organizacijo kot poslovno enoto. Slednja je oblikovana namensko za določen cilj, da se posamezniki ne bi obnašali spontano, ampak bi delovali po nekem vnaprej predvidenem sistemu vlog. Pod organizacijsko kulturo razumemo torej prenosljivost znanja, usmerjenost k ciljem, vsoto pravil, napotkov, navodil in standardov za reševanje problemov (Mesner Andolšek 1995, 75–172). Organizacije ustvarjajo pravila in pričakovanja, ki jih morajo zaposleni razumeti. Organizacijska kultura tako oblikuje vedenje zaposlenih, vedenje pa istočasno oblikuje organizacijsko kulturo (Huselid, Becker in Beatty 2005, 9).

Kultura, tako nacionalna kot organizacijska, ima posebno lastnost prenosljivosti, in sicer se med posamezniki prenaša z učenjem. Kluckhohn (1949, 17–44) nacionalno kulturo opredeljuje na simbolni ravni opredeljuje kot skupek miselnih, čustvenih in vedenjskih vzorcev, ki so pridobljeni, ter seveda norm, ki zamejujejo oziroma določajo vedenje. Morda lahko malce bolj posplošeno rečemo, da je kultura leča, skozi katero posamezniki dojemajo svet okoli sebe (Craig in Douglas 2006, 323). Elementi nacionalne kulture se manifestirajo skozi komuniciranje, torej skozi jezik, rabo jezika in način uporabe jezika. Organizacijska kultura ne bo nikoli tako globoka in bogata v družabnem razumevanju posameznikov, kot je nacionalna kultura, saj se le-ta razvija v odrasli dobi človeka, pa tudi časa, ki ga ljudje preživijo izven te kulture, v drugih organizacijah ali v družini, je precej (Hofstede 2001, 393).

3.3.2.3 Slovenska kultura – avtostereotip Slovencev

Za lažje razumevanje pomena kulture in vpliva le-te na postopek internacionalizacije ter na napotitev delavcev v tujino smo naredili krajšo analizo karakteristik slovenskega naroda. Slovenski narod je majhen, zato se socialne predstave nacionalnega karakterja Slovencev najpogosteje pojavljajo v obliki avtostereotipa. Druge države namreč nimajo jasno oblikovane predstave o osebnostnih značilnostih Slovencev. Lastnosti, ki so se med Slovenci utrdele kot splošno sprejete, so avtostereotipi. Mednje štejemo tako imenovani hlapčevski sindrom, samomorilnost, pridnost, zavist in prizadevanje za neodvisnost, varčnost, skromnost, zadržanost, ambicioznost in gostoljubnost. Večina avtostereotipov tudi sovpada z realnostjo, vendar ne v celoti. Do takšnega vedenja Slovencev pride zaradi vedenja v skladu s pričakovanji drugih ter z lastnimi pričakovanji o vedenju samih sebe. Vsako od navedenih

lastnosti slovenskega naroda lahko obrazložimo na podlagi zgodovine. Pridnost izvira iz protestantizma, ki je ne glede na kratek čas pustil močan vtis, ki je širil protestantsko etiko, ki je determinirala delavnost in ambicioznost. Želja po neodvisnosti je nastala zaradi dolgotrajne odsotnosti slovenske politične neodvisnosti in nezadostnosti v smislu materialnih virov in ravno zaradi odsotnosti politične neodvisnosti se Slovenci dojemajo kot hlapčevski narod. K odsotnosti politične neodvisnosti sodi tudi stalni občutek ogroženosti, podrejenosti in ovirana želja po uveljavitvi, svobodi in neodvisnosti. Ti občutki so podlaga za razumevanje še ene karakteristike, značilne za slovenski narod, to je zavist. Gre za projiciranje lastne agresivnosti zaradi nezadovoljstva na neposredno družbeno okolje (na primer na soseda) (Kovačev 1997, 58–61).

Iz zgoraj naštetih karakteristik lahko sklenemo naslednje: zaradi pridnosti, ambicioznosti, skromnosti in prizadevanja za neodvisnost so Slovenci lahko primerni za napotene delavce, istočasno pa jih hlapčevski sindrom, zadržanost in varčnost držijo nazaj.

3.3.3 Kaj predstavljajo napoteni delavci v luči internacionalizacije?

Večkulturnost in geografska razpršenost prinašata v podjetje povečano kreativnost in inovativnost, občutljivost na tujce kot stranke, sposobnost pridobivanja kadra iz širšega okolja, sposobnost imeti globalni pogled, kreirati organizacijsko kulturo, ki zajema pozitivne vidike različnih kultur in večjo prožnost znotraj organizacije za sprejemanje različnosti okolij (Harzing 1996, 27).

Za uspešnost podjetja v mednarodnih vodah je potrebno posedovanje neoprijemljivega, prednostnega znanja. Širjenje podjetja v tujino bo namreč mogoče le v primeru, da podjetje lahko in zna prenesti znanje na svoje enote v tujini (Sparrow, Brewster in Harris 2004, 86). Širjenje znanja v mednarodnih podjetjih lahko izvedejo napoteni delavci. Podjetjem je v interesu, da se jim investicije, vložene v internacionalizacijo, povrnejo, zato zanje tudi napoteni delavci predstavljajo velik vložek, ki obeta velike donose. Da se lahko podjetje uspešno internacionalizira, je ključnega pomena pridobiti dober kader v tujini, ki bo zasledoval enake cilje kot matična enota; kader, ki bo postal del družine in naredil vse, da bo enota v tujini imela dobre rezultate. Ravno napoteni delavci so tisti, ki skrbijo za prijetno vzdušje, za napredek, znajo motivirati in so dobri vodje, zato da lahko po preteku nekega časa pokažejo rezultate v smislu poslovnega uspeha enote, v katero jih je matična enota poslala.

Pri odločitvah, ali najeti lokalni (domač) kader ali se poslužiti mednarodnega, imamo tako prednosti kot slabosti. Če primerjamo domač kader z napotenimi delavci in delavci tretjih držav, lahko opazimo razlike v stroških, izkušnjah, izvajanju nadzora in znanju jezika. V tabeli, ki sta jo pripravila Bohlander in Snell (glej tabelo 3.1), razlike lahko vidimo. K mednarodnemu kadru spadajo torej napoteni delavci, ki se jih podjetja poslužujejo, ko potrebujejo točno določene veščine ali ko je v enoti v gostujoči državi potreben razvoj ter državljani tretjih držav⁶ (Bohlander in Snell 2007, 644–648). Glede na cilje podjetja se določi strategija in izbere primeren kader.

Tabela 3.1: Primerjava prednosti lastnega in najetega kadra

Lokalni delavec	Napoten delavec	Delavec tretje države
Manjši stroški dela	Znanje na voljo znotraj podjetja	Široke izkušnje
Vlada podpira, da on dela	Večji nadzor	Mednarodni pogled (<i>mindset</i>)
Odlično poznavanje okolja in kulture	Izkušnje iz podjetja	Znanje več jezikov
Znanje jezika	Mobilnost	
	Izkušnje na voljo nadrejenim	

Vir: Bohlander in Snell (2007, 652).

3.3.4 Vpliv migracij na upravljanje človeških virov

Mednarodne migracije so ključni element razvoja človeštva. Pojem migracija definiramo kot začasno ali permanentno spremembo prebivališča. To vključuje takočasne delavce, iskalce azila, študente, neregistrirane in ilegalne pribežnike ter ostale prebivalce, ki se enostavno preselijo (Samuel in George 2002, 33). Migracija je postopek, ki vpliva na vse dimenzije socialnega obstoja in razvija svojo kompleksno dinamiko. Ne glede na to, da so migrirali le trije odstotki prebivalstva,⁷ je vpliv viden na celi skupnosti in njihovem načinu življenja, zato govorimo o interdisciplinarnosti (sociologija, politične vede, zgodovina, ekonomija, demografija, geografija, psihologija, pravo – vse to se spreminja zaradi migracij).

Lahko pa migracije v našem kontekstu koristno uporabimo in jih razumemo kot prispevek k trgu delovne sile, torej kot dodatno delovno silo (Castles in Miller 2009, 21). Temu je potrebno prilagoditi politike, saj so dobrodošli migranti tistih poklicev, ki jih v državi

⁶ Primer: Indonezijski delavec v strežbi na ladji italijanskega podjetja Costa. Delavec nima naloge nadzora, ni strateško pomemben kader, saj bi namesto njega enako delo za isto plačilo opravljal tudi nekdo iz Filipinov.

⁷ Podatki za leto 2005. Undesa 2005.

primanjkuje (OECD 2000a, 191). Če to dejstvo navežemo na našo temo, lahko rečemo, da internacionalizacija veliko prispeva k migracijam, tako tistim znotraj države kot tistim med državami in kontinenti. Tudi napoteni delavci so migranti za določen čas, ki ravno tako s politiko in strategijami organizacije skrbijo za izboljšanje stanja v gostujoči državi v smislu poslovanja in zaposlovanja. Zato lahko gledamo na napotene delavce in njihove delodajalce z vidika razvoja, saj dejansko pripomorejo k razvoju gostujoče države. Z izboljšanjem poslovanja pripomorejo k blaginji države, in v kolikor pride do tolikšnega povečanja obsega poslovanja, da lahko v gostujoči državi zaposlijo dodatno delovno silo, pripomorejo tudi k zaposlitvenemu stanju v gostujoči državi in blaginji posameznikov.

Odliv možganov oziroma beg človeškega kapitala⁸ je tudi vrsta migracije, ki je posledica ponudbe in povpraševanja znanja oziroma cene za znanje, ki se med državami razlikuje. Besedna zveza izvira iz petdesetih let prejšnjega stoletja, ko so znanstveniki zapuščali Veliko Britanijo in odšli v severno Ameriko, zato se od takrat naprej ta besedna zveza uporablja za povečane tokove visoko izobraženih migrantov iz držav v razvoju v bolj razvite države. Pri tem prihaja do izgube znanja v neki državi, saj visoko kvalificirana delovna sila zapusti državo in svoje znanje uporablja v drugi državi. Bolj razširjen pojem in dejanje je postal, odkar so komunikacijske poti bolj razširjene in je svet bolj globaliziran. Besedno zvezo lahko razumemo kot trajnejši odhod najbolj usposobljenih prebivalcev neke države v drugo oziroma kot delež aktivnih posameznikov, starejših od 25 let, z vsaj terciarno izobrazbo, ki sedaj živijo v drugi državi enako kot v tisti, v kateri so bili rojeni (Bevc 2009, 6; Docquier in Marfouk 2004, 3–4) ali se v njej izobraževali.

Posledice odliva možganov se kažejo tako na strani emigrantske družbe kot na strani migrantske. Emigrantska družba ima dolgoročne negativne socialno-ekonomske posledice, prihaja namreč do izčrpanja intelektualnega potenciala; enako velja s stroški, ki jih država potroši za izobraževanja nekoga, ki nato migrira iz države. Država izgubi tudi tako, da mora kupovati tehnologijo iz tujine, saj doma nima ljudi, ki bi bili sposobni to tehnologijo ustvarjati, dejansko pa jo kupuje od svojih prvotnih prebivalcev, ki so migrirali, čemur pravimo obrnjen transfer tehnologije. Posledice vidimo tudi v neskladju profesionalne strukture prebivalstva, kar povzroča počasnejšo gospodarsko rast oziroma razvoj. Ker gre za odliv možganov mlajših generacij, ki bi jih lahko šteli v izumiteljske in inovatorske skupine, pomeni, da družba te ljudi izgubi v svojem najbolj aktivnem obdobju.

⁸ *Brain drain* oziroma *human capital flight*.

Med pozitivne posledice štejemo sproščanje viškov strokovne delovne sile kot nekakšno samoregulativno nevidno roko, ki uravnava ponudbo in povpraševanje po visoko kvalificirani delovni sili, čeprav ne gre zgolj za migracijo nezaposlenih, ampak tudi tistih dragocenih zaposlenih z veliko izkušnjami.

Migranti strokovnjaki so v tujini kot predstavniki svojega naroda, kar omogoča odpiranje emigrantske družbe širšemu svetu, prav tako lahko k pozitivnim posledicam štejemo prihranek emigrantske države za čas, ko je migrant v tujini, čeprav trendi kažejo, da so migracije permanentne. Nasprotno ima migrantska družba prihranke pri izobraževanju, saj brez izobraževanja pridobi visoko usposobljen kader, le-ta se hitro vključi v družbo, odpravi pomanjkanje visokokvalificirane delovne sile in izboljša izobrazbeno strukturo ter prispeva k dvigu bruto domačega proizvoda. Negativna posledica odliva možganov za migracijsko družbo pa predstavlja njihovo odvisnost od tujih strokovnjakov, saj že sama migracija pove, da jim jih je primanjkovalo, s prihodom tujih strokovnjakov se tudi zmanjša zainteresiranost za šolanje in povzroči zanemarjanje posameznih delov domačega izobraževalnega sistema (Mikulić 1991, 58–60).

3.4 Mednarodno upravljanje človeških virov

Postopek internacionalizacije zajema različne razsežnosti, in sicer tako metode vstopa, ki smo jih že našli, kot trge, na katere vstopa podjetje, predmete prodaje in organizacijske sposobnosti, kamor spadajo organizacijska struktura, finance in kadri (Kohont 2011, 95). Slednji so ključnega pomena za naše obravnavanje problema. Podjetje lahko upravlja s kadrom v tujini, že zaposlenim v podjetju, ki so ga na primer prevzeli, lahko zaposli kader v tujini na novo, lahko pa izbere kader znotraj svojih zaposlenih in ga napoti na delo v tujino. Eden izmed vzvodov in posledic internacionalizacije je prenašanje in širjenje znanja in ravno to počno napoteni delavci. Tako imenovani izseljenci,⁹ ki jih imenujemo napoteni delavci, predstavljajo najbolj tipičen način, kako podjetja v tujini vzpostavijo novo enoto in mentorirajo lokalnim delavcem. Na ta način vršijo kontrolo v enoti v tujini. Vendar se tu njihova naloga ne zaključuje, saj so v tujino poslani tudi z namenom, da razvijajo kariere lokalnim zaposlenim (Perkins in Shortland 2006, 37).

Namen upravljanja s človeškimi viri v mednarodnem podjetju je pridobivanje sodelavcev, ki bodo s svojimi kompetencami in znanjem ter skladno z usmeritvami podjetja izvajali svoje naloge v tujini. Management človeških virov je torej postopek pridobivanja, razvoja in

⁹ *Expatriates.*

ohranjanja talentiranih delavcev (Schermerhorn 2004, 145). Razlike med managementom človeških virov in mednarodnim managementom človeških virov so v širšem naboru dejavnosti, ki se nanašajo na delo s sodelavci v mednarodnem prostoru, na širšem področju strokovnega delovanja, saj je potrebno poznati tudi pravno ureditev tuje države, v vsakdanjem življenju, kjer se je potrebno odločiti, ali bo na delo v tujino odšla cela družina nekega zaposlenega, v večji raznolikosti, saj opravljajo v tujini naloge, ki jih prej niso, in v večjem obsegu zunanjih vplivov ter v večjih težavah, ki lahko vodijo do napačnih odločitev (Briscoe in Schuler 2004, 29). Gre torej za strateško evolucijo podjetja, ki posega v kulturo podjetja in njihovo upravljanje človeških virov, tudi nacionalno kulturo in nacionalno delovno zakonodajo (Bratton 2003, 62).

Življenje posameznika se s spremembo delovnega okolja spremeni, izpostavljen je večjim tveganjem tako osebne kariere kot družine in njihove namestitve v tujini, za kar je potrebno urediti posebne načine nagrajevanja, postopke izbire in zaposlovanja. Okolje, v katerem bo zaposleni deloval, je drugačno od nacionalne kulture, in sicer glede jezika in komunikacije, družbene strukture, sistema šolanja in izobraževanja, vrednot in ideologije ter religije (Snell in Bohlander 2007, 645). Če se osredotočimo na kulturne razlike, te zajemajo celotno podobo neke družbe, o kateri so delavci, napoteni na delo v tujino, seznanjeni, vendar se vseh dimenzij drugačnega okolja vendarle ne zavedajo. Kljub povečanju potreb po standardizaciji mednarodnih podjetij zaradi globalizacije so se morala mednarodna podjetja vselej prilagoditi lokalnim karakteristikam prava, trga, davčne zakonodaje ter socialnega in političnega sistema (Jazbec 2009, 73). Razlike med nacionalnimi kulturami Zagoršek in Štemberger razdelita v pet kategorij tako kot Hofstede: razlike v moči, izogibanje negotovosti, individualizem *vs.* kolektivizem, moškost *vs.* ženstvenost in dolgoročna *vs.* kratkoročna usmerjenost (Zagoršek in Štemberger 2007, 60; Hofstede v Jackson 2004, 19). Vsemu temu se lahko zaposleni v prvih nekaj tednih izogiba, vendar pride trenutek, ko se je potrebno soočiti s težavami, nastopiti kot član skupine in prevzeti odgovornost odločanja na dolgi rok v korist podjetja. K temu pripomore poznavanje lokalnega okolja, zakonodaje, marketinga, kulture in sodelavcev. Prilagajanje je ključnega pomena in je eno izmed kompetenc, brez katere delavec ne bi smel biti izbran za delo v tujini. Prilagoditev je potrebna v smislu predhodnega prilagajanja, medkulturnega usposabljanja in pozitivne predhodne mednarodne izkušnje ter prilagoditev na delu po prihodu v državo gostiteljico, prilagoditev interakcijam s prebivalstvom in življenjskim razmeram države gostiteljice (Kohont 2011, 144).

Pojem kompetence bo v nadaljevanju veliko v rabi, zato naj navedemo, da bomo pod kompetence razumeli »zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno

znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah«, gre za koncept, kako in ne kaj (Perrenoud v Svetlik, 2005, 13). Kompetence delimo na ključne, tako imenovane generične kompetence, in specifične. Delitev kompetenc ni enostavna glede na to, da smo zapisali definicijo, da se vse znanje v enem človeku poveže in uporabno ter smiselno uporabi. Če povzamemo definicije kompetenc avtorjev, ki jih Kohont navaja, pod tem pojmom razumemo aktiviranje, uporabo in povezovanje vsega znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki jih posameznik v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, tako v službi kot v preostalem delu življenja, premore pri opravljanju vlog, nalog in reševanju problemov (Kohont 2011, 64). Vselej lahko skušamo razdelitev opredeliti: specifične kompetence so znanja, izhajajoča iz tehnologije, ki so na nekem delovnem mestu potrebna, generične kompetence so vsa ostala znanja, ki jih je nekdo pridobil z izkušnjami in življenjem (Svetlik 2005, 20–21). H generičnim kompetencam za lažjo ponazoritev sodijo pogajanje, komuniciranje in timsko delo, medtem ko k specifičnim kompetencam sodijo desetprstno slepo tipkanje, priprava citostatikov ali izdelava diskriminantne analize. H kompetencam štejemo tako znanje kot spretnosti, veščine, osebnostne lastnosti, vedenjske oblike, vrednote in motivacijo. Iz socialne psihologije razvit pojem lahko preslikamo na področje upravljanja človeških virov tako, da s prepoznavanjem potrebnih kompetenc za neko delo postavimo normative za pridobitev teh znanj, za ocenjevanje in usposabljanje ter seveda nagrajevanje in razvoj v organizaciji. Pri kompetencah je potrebno omeniti, da govorimo o njih, kadar posameznik nekaj zna, hoče in zmore opraviti v neki situaciji, saj je ne glede na pritiske iz okolja potrebno naloge na delovnem mestu opraviti (Kohont 2005, 31–36).

3.5 Napoteni delavci

Ob internacionalizaciji se podjetja pogosto odločajo za napotitev svojih delavcev v tujino. V tujino napoten delavec je sodelavec domače države, ki dela v izpostavi mednarodnega podjetja v državi gostiteljici in je bil na delo napoten za določeno obdobje (Kohont 2011, 130). Napoten delavec je tisti, ki ga je delodajalec poslal v tujino in mu zadal mednarodne delovne naloge (Bohlander in Snell 2007, 646). Sparrow, Brewster in Harris definirajo napotnega delavca kot nekoga, ki je sposoben vodstvenega položaja z mednarodno zadano nalogo v drugih državah med drugimi kulturami (Sparrow, Brewster in Harris 2004, 142).

Delavec je lahko napoten za mandatno obdobje, lahko za krajši čas, lahko pa ima možnost podaljšanja pogodbe glede na uspešnost dela in lastno željo po tem. Podjetje se lahko tudi odloči za novo nalogo (Sparrow, Brewster in Harris 2004, 134). Varnost oziroma statičnost

dela napotnega delavca je ogrožena, saj v smislu socialne varnosti nima pogodbe za nedoločen čas in zato je ni preskrbljen dolgoročno, kljub dobro opravljenemu delu. Vezan je na določene naloge, ki so mu zadane, da jih opravi, in velikokrat se z menjavo naloge menja tudi lokacija. Tisto, kar napoteni delavec pridobi v času opravljanja dela, pa je neprecenljiv socialni kapital.

3.5.1 Razlogi za napotitve delavcev v tujino

Ključni motivi za napotitev delavca v tujino so lahko zapolnitev prostih mest, razvoj managerjev ali razvoj podjetja. Sparrow, Brewster in Harris povzemajo ideje različnih avtorjev glede fenomena napotitve delavcev in jih združijo v širjenje tacitnega znanja znotraj vrha managementa in v socialni kapital, ki ga vrh managementa pridobi preko napotitve delavcev (Sparrow, Brewster in Harris 2004, 87). Napoteni delavci so kot most med matično enoto in enoto v tujini, njihovimi lokalnimi zaposlenimi in partnerji. Na strani napotnega delavca so tudi motivi, zakaj se odloči za odhod v tujino z mednarodno nalogo, in sicer poleg izkušenj, ki jih pridobi, večje odgovornosti, ki mu je naložena, in finančnih razlogov pridobi tak delavec ogromno socialnega kapitala. Seveda je to predvsem odvisno od posameznikov, vendar so možnosti, ki jih imajo v tujini, v primerjavi s tistimi, ki delajo samo v matični enoti, večje.

Dobički podjetij v 21. stoletju temeljijo na akumuliranem intelektualnem kapitalu. Ne govorimo zgolj o poslovni odličnosti, o sistemu uravnoteženih kazalnikov ali o managementu kompetenc, ampak o vsoti znanja vseh zaposlenih in njihove uporabe tega znanja, torej o vsem, kar podjetju ustvarja vrednost in je neotipljivo. Govorimo o sposobnostih zaposlenih, da ustvarjajo vrednost, ki jo valorizira trg, torej lahko intelektualni kapital definiramo kot premoženje v ljudeh, v povezavah in organiziranosti, ki ustvarja novo vrednost (Mihalič 2009, 15–17). Definicije, ki jih podajajo ostali avtorji, so vsebinsko enake, razlikujejo se v formulaciji. Edvinsson in Malone definirata intelektualni kapital kot posedovanje znanja, izkušenj, organizacijske tehnologije, odnosa do strank in specifičnih kompetenc, ki zagotavljajo primerjalne prednosti na trgu (Edvinsson in Malone 1997, 44). Roos predstavlja skupek znanja članov neke organizacije in njihovo praktično uporabo (Ross et. al. 2000, 19). Sem sodijo blagovne znamke, avtorske pravice, znanje zaposlenih, zaščitne znamke, raziskave, lahko uporabimo tudi termin vsi nefinančni viri neke organizacije. Rečemo lahko, da je intelektualni kapital veliko bolj pomemben od finančnega, vendar se uspehi poznajo le v interakciji obojega. Intelektualni kapital delimo na človeški kapital, postopkovni, relacijski in

inovacijski kapital. Za potrebe našega proučevanja moramo razumeti koncept človeškega kapitala. Človeški kapital definiramo kot »tiste človeške vire podjetja, katerih organiziranost, strukturiranost, sposobnosti, lastnosti, znanja, izkušnje, inovativnost, zanos, motiviranost, kariero, ustvarjalnost, prilagodljivost, potencial sistematično in načrtno analiziramo, načrtujemo, organiziramo, vodimo in nadzorujemo z namenom, da se ti dejavniki v praksi čim bolj uspešno in učinkovito aplicirajo tako, da je posledično s tem ustvarjena dodana oziroma nova vrednost« (Mihalič 2006, 44). Človeški kapital ni v lasti podjetja, ampak si ga podjetja izposodijo preko zaposlenih. Govorimo o kvaliteti posameznika, njegovi sposobnosti, da se uči motiviranosti in ciljne usmerjenosti (Mihalič 2006, 28–46).

Socialni kapital je koncept, ki se vse pogosteje uporablja. Pri različnih avtorjih je za razumevanje tega koncepta mogoče opaziti skupne točke pri vrednotah, mrežah, povezavah, ki delujejo kot promocija posameznika in se jih ne pridobi z materialnimi sredstvi (Gellner v Fukuyama 2002, Portes 2000, Nahapiet in Ghoshal 1998). Socialni kapital definiramo kot »splet socialnih omrežij, socialnih norm in organizacij, ki tvorijo interakcije med akterji znotraj družbe in predstavljajo pridobitev za posameznike in kolektivno produkcijo« (Mihalič 2006, 88). Govorimo o posameznem viru, saj socialne vezi, ki jih posameznik ima, služijo za doseganje njegovih lastnih ciljev (Makarovič 2004, 136). Pri socialnem kapitalu gre torej za neformalne stike, ki jih ljudje pridobijo v času dela pri/z nekom, ki imajo potencialno neprecenljive dolgoročne učinke. Človeški kapital, za razliko od socialnega, opredeljuje intelektualni kapital, in sicer kot tacitno znanje v zaposlenih, ki se kaže kot podedovan intelekt, izobrazba, izkušnje, stališča glede življenja in poslovne aktivnosti (Bontis 2002, 630–640). Socialni kapital je podpora človeškemu kapitalu, saj je eden ključnih dejavnikov, ki vplivajo na akumulacijo človeškega kapitala (Mihalič 2006, 88). Becker hkrati označuje investicije v človeški kapital kot aktivnosti, ki vplivajo na bodoči denarni in psihični dohodek s povečevanjem človeških virov (Becker 1993, 111–119). Če torej povzamemo, je model človeškega kapitala zasnovan tako, da z leti šolanja in učenja pridobivamo na človeškem kapitalu, s tem povečujemo svoje proizvodne sposobnosti, kar vpliva na naše zaslužke. Socialni kapital lahko pojmujeemo kot nadgradnjo človeškega kapitala. Človeški kapital je potrebno razumeti kot predpogoj, nato lahko razvijamo socialni kapital. Slednjega ni mogoče umetno ustvariti, mogoče pa je ustvariti pogoje v podjetju, ki omogočajo krepitev in uporabo socialnega kapitala. Gre za vir, ki tako posamezniku kot skupini omogoča doseganje ciljev na podlagi medsebojnega sodelovanja in zaupanja (Makarovič 2004, 135–151).

Slovenska raziskava, opravljena med 77 sodelavci v 25 slovenskih multinacionalnih podjetjih, je pokazala, da je ključni motiv slovenskih sodelavcev, ki so pripravljeni delati v

tujini, želja po napredovanju, po pridobivanju izkušenj in novega znanja ter želja po spremembi okolja. Poleg tega je raziskava pokazala tudi, da so delavci med delom v tujini prepuščeni sami sebi in svoji iznajdljivosti (Kohont 2012, 28–29). To bo pomembno izhodišče za naše zaključne analize, ko bomo ugotovili, ali so napoteni delavci PT enakega mnenja ali z njimi služba za upravljanje s človeškimi viri upravlja in zanje skrbi boljše.

3.5.2 Prednosti in slabosti napotitve delavcev v tujino

Podjetja pošiljajo napotene delavce v tujino s strateškimi nalogami, kot so profesionalni razvoj, prenos znanja, prenos redkih veščin, nadzor in koordinacija dela. Razvoj kariere in pomanjkanje strokovnjakov v lokalnem okolju skupaj s prenosom specifičnih znanj so razlogi, ki v več kot polovici primerov odražajo realno stanje, zakaj se podjetja odločajo za napotitev svojih delavcev v tujino, medtem ko sta ustvarjanje mednarodnega management kadra in izvajanje kontrole nad lokalno enoto podjetjem pomembni vsaj v dvajset odstotkih (Sparrow, Brewster in Harris 2004, 137–138). Če se osredotočimo na drugačen vidik razlogov za pošiljanje napotnih delavcev na delo v tujino, jih delodajalec pošlje z namenom zapolnitve strateške potrebe organizacije, zaradi uvajanja nove tehnologije, novih marketinških metod ali tudi za širjenje organizacijske kulture. Napoteni delavci so pravzaprav kot misijonarji, saj v tujino vedno pridejo z nekim sporočilom, hkrati pa se veliko naučijo in izkušnje, ki so jih deležni, so neprecenljive. Zavedati se torej moramo, da ne gre za enosmerni postopek, v katerem pridobi zgolj podjetje, pač pa tudi posameznik. Sparrow, Brewster in Harris ocenjujejo naloge napotnih delavcev na naslednje možnosti: dolgoročne napotitve, kratkoročne napotitve, mednarodne migracije in pogosto letenje (Sparrow, Brewster in Harris 2004, 138). Preko tega lahko organizacija kreira kariero nekega delavca, saj ima zanj oziroma imata skupaj izdelan načrt kariere (Jackson 2004, 85). Širjenje znanja o poslovanju v drugi državi, njihovem pravnem sistemu, načinu poslovanja, sprejemanje odgovornosti, pridobivanje izkušenj in spoznavanje novih ljudi so tako močna sredstva, ki jih lahko pridobijo le redki in so po mojem mnenju neprecenljiva, in skoraj nemogoče je takšno ponudbo zavrniti, še posebej v času vzpona v karieri. Vsekakor sta k uspešnemu pošiljanju delavcev v tujino pripomogli sodobna komunikacija in tehnologija, povezana s komunikacijo.

Prenos znanja med matično enoto in enoto podjetja v tujini zahteva veliko organizacije in tehnologije. Podjetje mora imeti sposobnost svoje znanje upravljati za to, da ga lahko napoteni delavec nato prenese. Naslednja faza je sposobnost napotnega delavca, da znanje korektno in uporabno predstavi drugim. Kompleksnost prenosa znanja se pokaže pri uporabni

vrednosti, saj ni nujno, da bodo zaposleni v tujini v enoti podjetja to znanje sprejeli in ga uporabili v dobro podjetja. Implementacija mora biti dobro izvedena, čemur mora slediti internalizacija novega znanja. Gre za kognitivni postopek pri zaposlenih v tujini in za spremembo pogleda na način, ki se je izkazal uspešen v matični enoti (Sparrow, Brewster in Harris 2004, 89–93). Napotenemu delavcu podjetje pravzaprav zaupa zelo pomembno nalogo, bodisi edino ali pa le implicitno, saj njegovo obnašanje, delo ter znanje reflektirajo matično enoto na zaposlene v enoti v tujini in so ogledalo, po katerem se bomo zaposleni v tujini zgledovali. Z veliko socialnih veščin in strokovnega znanja je lahko prenos znanja zelo uspešen, hkrati je lahko velika motivacija za zaposlene v tuji enoti in lahko se doseže visoke rezultate tudi v smislu boljšega poslovanja, lahko pa napoteni delavec znanja in veščin nima oziroma jih ne zna primerno uporabiti in dobimo ravno nasprotni učinek.

K slabostim napotitve delavcev v tujino poleg raznovrstnih težav sodijo tudi stroški, povezani z napotitvijo, ki so tako delavčevi kot delodajalčevi. Postopek akulturacije napotnega delavca zajema štiri faze, in sicer se akulturacija navezuje na kulturni šok, ki ga napoteni delavec doživi ob selitvi v novo in drugačno okolje. Fizične in kulturne razlike napoteni delavec kaže preko stresa in/ali zmedenosti in/ali nelagodja. Na to troje reagira najprej z bojem, in sicer zavrača navado in obnašanje ljudi v gostujoči državi, zato se izolira. Sledi druga faza boja, ko čuti sovražnost in neodobravanje lokalnega okolja. V kolikor napotenemu delavcu uspe preseči prvi dve fazi, nastopi lagodnejša faza spoznavanja in vključevanja v okolje s spoznavanjem novih ljudi in z navezovanjem novih stikov, začneta se učiti o kulturi gostujoče države, ki mu postaja vse zanimivejša. Zadnja faza nastopi, ko je napoteni delavec že povsem asimiliran, postane navdušen nad kulturo gostujoče države, navadi se na običaje prehranjevanja in oblačenja in čuti se pripadnika kulture gostujoče države (Lasserre 2003, 315). Hofstede in njegov sin razlagata kulturni šok in akulturacijo neizkušenega tujca v državi gostiteljici kot stanje duha majhnega otroka, ko je za razumevanje in občutenje vrednosti neke kulture potrebno učenje od samega začetka. Takšni občutki lahko odraslo osebo naredijo nemočno, počuti se v stiski in sovražno do novega okolja. Tudi onadva trdita, da je potreben čas, da se tujec počuti lagodno in stabilno v tuji državi v tuji kulturi (Hofstede in Hofstede 2005, 323).

Pred napotnim delavcem je veliko izzivov, s katerimi se mora soočiti in pretehtati, ali je pripravljen tvegati. Poleg dejstva, da bo dobil nove delovne naloge, zahtevnejše delovne naloge v novem okolju z novimi sodelavci, je naloga napotnega delavca poskrbeti tudi za družino in ureditev tega, saj nezadovoljna družina ne prinese dobrih rezultatov v službi napotnega delavca. Vse to pa pomeni napredovanje v karieri oziroma nazadovanje, v kolikor

se tam ne izkaže, in ob vrnitvi lahko celo pade na nižje delovno mesto, v kolikor ga staro delovno mesto ne čaka, saj podjetja napotnim delavcem po vrnitvi večinoma ne jamčijo ničesar (Lasserre 2003, 314).

Z rastjo multinacionalnih podjetij, mednarodnih združitvev in prevzemov raste tudi potreba po napotitvi delavcev v tujino. Tudi zaradi pomanjkanja veščin ali tehničnih znanj v lokalnem okolju enote v tujini je potrebno napotiti delavca, ki te redke veščine in znanja poseduje. Kadar se podjetja odločajo za internacionalizacijo, predstavljajo največji strošek investicije v prostore in opremo oziroma nakup drugih podjetij, medtem ko je uspeh predvsem odvisen od ljudi. Hkrati pa napoteni delavci predstavljajo v daljšem časovnem obdobju tudi do petkrat dražjo delovno silo (Bohlander in Snell 2007, 647; Schuler in Jackson 2006, 399), saj v celoten strošek podjetja štejejo tudi izpopolnjevanje in izobraževanje pred odhodom, stroški relokacije in stroški nastanitve v tujini (tudi za družino) (Jackson 2004, 86–87). Podjetja gledajo na to, da kupna moč napotenega delavca v tujini ne pade pod kupno moč, ki jo je delavec imel, ko je delal v matični enoti v svoji državi, čemur je potrebno dodati spodbudo, da se delavec odloči za selitev (Schuler in Jackson 2006, 399) in da se prehitro ne vrne.

Hkrati pa je težko izmeriti njihovo uspešnost oziroma njihov nastop, opravljeno delo (Sparrow, Brewster in Harris 2004). Raziskave kažejo, da se težave pojavijo zaradi stresa ob selitvi, kulturnega šoka, socialne spremembe okolja, slabe prilagodljivosti ali občutka opustitve, čemur prispeva drugačno politično, ekonomsko, pravno in kulturno okolje. V raziskavi na Švedskem se je od 639 napotnih kar 25 odstotkov delavcev vrnilo v matično državo pred opravljeno nalogo in potekom mandata, v večini primerov zaradi slabe kulturne prilagoditve (Jackson 2004, 87). Na podlagi tega in poprejšnjih poudarkov na kulturi in prilagajanju lahko sklepamo, da sta zanemarjanje kulturnega vidika življenja v tujini in izobraževanja o tuji kulturi lahko razloga za slabo opravljeno nalogo, ki jo napoteni delavec dobi ob odhodu v tujino. Težave v tujini ne vplivajo le na organizacijo oziroma podjetje ali enoto v tujini, ampak tudi na delavca samega. Poleg padca samozavesti in očitnega neuspeha v karieri v določenem času je na slabšem položaju tudi delavec sam, čemur bi lahko rekli psihološki strošek, ki ga je delavec plačal zaradi slabe priprave pred odhodom v tujino.

Med razloge za slabo uspele mednarodne naloge sodijo neprilagajanje družine na novo okolje, drugačen stil življenja v tujini, privajanje na drugačno delo in druge delovne naloge, poslovni razlogi, težave z vrnitvijo v matično državo in delovno mesto ob vrnitvi ter nove priložnosti, zaradi katerih lahko napoteni delavec prekine delo, emocionalna ali osebna nezrelost in seveda slaba oziroma neprimerna izbira napotenega delavca (Bohlander in Snell 2007, 655; Lasserre 2003, 313; Dessler 2003, 469). Povedano drugače, tako družinsko

zasebno življenje kot okoliščine v poslovnem svetu lahko vplivajo na napotnega delavca na način, da svoje naloge kot napoteni delavec ne more dobro opraviti. Primeri govorijo, da je bilo kar nekaj napotnih delavcev, ki so storili samomor, in precej takih, ki so zaradi neasimilacije soproga morali oditi nazaj v matično državo (Hofstede in Hofstede 2005, 324–326).

Želja in volja za selitev v tujino zaradi dela sta vedno bolj priljubljeni med mladimi diplomanti. Po koncu študija jih je že desetletja nazaj mnogo odšlo na delo čez meje znotraj Evrope. Poleg izkušnje, ki jo s tem pridobijo, dobijo možnost pokazati svoje znanje in talent na nekem področju, pridobijo nekaj let delovne dobe in managerjem dajo na vpogled nov način razmišljanja mladih. Mladi diplomanti se za odhod na delo v tujino odpravljajo samoiniciativno, pogosto jih podjetja pošiljajo za dve do tri leta, da pridobijo mednarodne izkušnje, in s tem si podjetja omogočijo vpogled v mišljenje naslednjih generacij, ki bodo postale vodilni mednarodni managerji. Še vedno ostaja dejstvo, da se ženske manj odločajo za delo v tujini, hkrati pa jim podjetja zaprtega, formalnega tipa to manj omogočajo v primerjavi z odprtimi podjetji (Jackson 2004, 44; Sparrow, Brewster in Harris 2004). Hkrati naj opozorimo na dejstvo, da nizek odstotek žensk na mednarodnih nalogah v tujini ni zgolj odločitev žensk samih, ampak gre za skrito diskriminacijo. Tudi za manjše naloge v tujini se ženskam ne da priložnosti. Statistika za Združene države Amerike kaže, da je 13 odstotkov žensk na mednarodnih nalogah, večina mlajših in samskih (Bratton 2003, 61–62).

3.5.3 Postopki selekcije kadra

Izbira kadra je ključnega pomena, saj je potrebno vedeti, kaj se išče, in imeti načrt, kje in kako bo podjetje tak kader našlo ter kaj ima podjetje ponuditi nekemu, da bo pripravljen iti na delo v tujino. Bohlander in Snell (2007, 648) naštejeta štiri kriterije kot osnovo, po kateri se izbira kader, kar pomeni, da morajo imeti kandidati na voljo vsaj te štiri pogoje, med katerimi se odločajo. Prvi kriterij je osebna integriteta, drugi je zasledovanje rezultatov, sledi spoštovanje do drugih in seveda sposobnosti (znanje, ki je potrebno za opravljanje naloženih delovnih nalog) kot četrti kriterij.

Še pred razvojem upravljanja s človeškimi viri kot znanstveno disciplino so podjetja izvajala intervju kot ključni del selekcije. Kandidat se je imel možnost podjetju predstaviti in podjetje je lahko povprašalo kandidata o čemer koli. V večini primerov je intervju opravil tisti, ki je bil zadolžen za pridobitev novega kadra, vendar se je to spremenilo tako, da se sedaj intervjuja udeleži tudi linijski vodja oziroma tisti, ki bo neposredno nadrejen novo

zaposlenemu, saj le-ta ve, katera znanja in kompetence želi od svojega delavca, in glede na intervju razsodi, ali se mu kandidat zdi primeren (Cheatle 2001, 54).

Hkrati podjetja pri izbiranju kadra za delo v tujini uporabljajo tudi zaposlitvene centre in psihološke teste. Slednji so naravnani tako, da se zazna vedenje v različnih medkulturnih situacijah. Obnašanje napotnih delavcev naj bi bilo prilagojeno kulturi države, v katero so bili poslani. Prilagajanje je odvisno od narave dela, ki ga opravljajo v tujini, velikosti organizacije, države, v katero so bili napoteni, nalog, ki jih opravljajo, in od njihovega osebnega življenja ter znanja/profila. Vse to je potrebno upoštevati pri izbiri delavca za delo v tujini, torej tudi od sposobnosti posameznika za takšno prilagajanje (Sparrow, Brewster in Harris 2005, 140–149).

Pri odpiranju podružnic v tujini se podjetja velikokrat odločijo za napotitev enega izmed svojih zaposlenih, saj le-ta pozna organizacijsko kulturo, naravo dela in je v podjetju dovolj dolgo, da je pridobil ogromno izkušenj. Vendar je potrebno vedeti, da učenje lahko stane veliko in zahteva čas, ki ga organizacije morda nimajo vedno na voljo (Anthony, Perrewe in Kacmar 1993, 309).

Ne glede na način pridobivanja kadra in način oglaševanja se organizacija ob prejetju vseh prošenj odloči za ožji izbor tistih, ki jih razume kot kompetentne in ki izpolnjujejo pogoje, ki jih organizacija zahteva. Ravno zaradi objektivnosti je smiselno imeti več kot le enega, ki izbira in intervjuva kandidate. Odvisno od števila oglaševanih delovnih mest se določi število kandidatov, ki se uvrstijo v ožji izbor, nekje med pet in šest kandidatov na eno delovno mesto. Sledi pisno testiranje in preverjanje znanja kandidatov, ki so prišli v ožji izbor, in sicer se preverja osebnost, managerske sposobnosti, numerične sposobnosti ter ostale veščine, ki so potrebne za neko delovno mesto. Velikokrat se preverja tudi mentalna sposobnost kandidatov na način, da pripravijo predstavitev nekih analiz, ki so jih opravili, kjer se preverjajo komunikacijske sposobnosti in javno nastopanje. Pred odločitvijo o izbiri se opravi še intervju. V kolikor je intervjuvancev več, se predhodno dogovorijo, kdo bo postavljaj vprašanja, poskrbeti pa je potrebno za rasno in spolno raznolikost članov komisije pri intervjuju (Cheatle 2001, 64–69).

3.5.3.1 Selekcija napotnih delavcev in zahtevane kompetence

Strateško planiranje človeških virov je namenjeno prepoznavanju kadrovskih potreb in ustreznemu zapolnjevanju teh potreb (Schermerhorn 2004, 148; Critten 1993, 42). Način kadrovanja oziroma pridobivanje in izbira kadra se med državami razlikuje. Naloga kadrovske službe znotraj podjetja je, da izvaja izbiro kadra z aktivnostmi, ki bodo kandidate

privlačile in pritegnile njihovo pozornost. Pri izbiri kadra je naloga kadrovske službe, da poskrbi za izbiro primernega kadra, ki ga bo podjetje napotilo v tujino, da ta kader poseduje znanja in veščine, ki jih bo v tujini nujno potreboval, zato je temu potrebno nameniti precej energije in razmisleka. Delo napotnega delavca ni enostavno, saj so zaželeni tako fizična kot psihična pripravljenost na drugo okolje, sposobnost prilagajanja in spretnost na različnih področjih, kot bomo videli v nadaljevanju. Selekcija je torej ključni postopek, ki determinira nadaljnji uspeh napotnega delavca, saj vse, kar podjetje spregleda v času izbire kandidata, lahko pripelje do slabo opravljene naloge v tujini oziroma prezgodnje vrnitve napotnega delavca z misije v tujini.

Organizacija je pri izbiranju kandidatov pozorna na ciljno usmerjenost, delegiranje nalog, odnos do dela, identifikacijo z delom, iniciativnost, načrtovanje, nadzor, pisno komunikacijo in znanje tujih jezikov, prilagodljivost, prodajno usmerjenost, samostojnost, stresno odpornost in zmožnost odločanja. Vse to lahko organizacija oziroma kadrovska služba preko različnih vrst intervjujev, ocenjevalnih delavnic, preverjanja referenc, grafologije ter preko psiholoških testov preveri tako za delavca, ki je pri organizaciji že zaposlen, kot za delavca, ki prihaja od zunaj (Pervanje in Kragelj 2009; Jackson 2004, 66–68).

Pri izbiri kadra za delo v tujini je eno izmed vodil tudi uspešnost napotnega delavca pri nalogah, ki mu jih bo nadrejeni v domači državi zadal. Slednje lahko zajemajo socializacijo zaposlenih v državi gostiteljici z vrednotami, ki v podjetju veljajo, predanosti podjetju, nadzor nad delom zaposlenih, učenje in mentoriranje zaposlenim, postavljanje ciljev skupaj z zaposlenimi, prenašanje povratnih informacij v domačo državo in razvoj neke organizacijske enote. Pričakovanja, ki jih imajo nadrejeni od potencialnega napotnega delavca, se lahko preverijo že ob selekcijskem postopku, saj v nasprotnem primeru napoteni delavec ne bo izpolnil pričakovanj nadrejenih. Le v kolikor ob selekciji poskrbijo, da ima kandidat vse potrebne generične in strokovne kompetence, bo napoteni delavec lahko izpolnil pričakovanja nadrejenih in organizacije (Pervanje in Kragelj 2009).

Odpornost na stres je individualna lastnost osebe, zato pri izbiri delavcev lahko izberemo tiste, ki so na stres bolj odporni, torej tiste, ki jih pritisk okolja ne zmede in ne spravi iz ravnotežja. Stresnih situacij je vedno več in ljudje v takih situacijah težje sprejemajo odločitve, so razdražljivi, izgubijo smisel za humor, se težko koncentrirajo, čutijo v sebi jezo, lahko pa pride tudi do fizičnih zdravstvenih težav, kot so migrene, povišan krvni tlak ali depresija (Perkins in Shortland 2006, 66–67). Naloga napotnega delavca je ciljno usmerjena in časa za spopadanje s stresom ni, zato je zelo pomembno, da se podjetje posveti selekcijskemu postopku na način, da ugotovi tudi stresno odpornost kandidata.

Če povzamemo vse generične kompetence, ki naj bi jih napoteni delavec imel in ki jih Perkins in Shortland povzemata iz različnih raziskav, ugotovimo, da ustrezni kandidati znajo in imajo: strateško usmerjenost, samozaupanje, samopoznavanje, vodenje, prilagodljivost novim situacijam in soočanje z negotovostjo, spoštovanje kulturnega okolja, iz katerega prihajajo sodelavci, komunikativnost v raznolikem okolju, navezovanje in vzdrževanje stikov, kulturna občutljivost, pridobivanje in prenašanje znanja, veščine mednarodnega pogajanja, odsotnost predsodkov, delo v mednarodnih timih, usmerjenost k visokim standardom opravljanja nalog, poznavanje in razumevanje mednarodnega marketinga, poznavanje in razumevanje mednarodnih financ, uvajanje sprememb, znanje jezikov, usmerjenost k ljudem in usmerjenost k ciljem (Perkins in Shortland 2006, 93; Sparrow, Brewster in Harris 2004, 195–196). Njunemu poglobljenem pregledu bi dodala še dve kompetenci, in sicer poznavanje tradicije in navad, saj sta na primer poznavanje praznikov v državi gostiteljici in poznavanje navad glede prehranjevanja lahko zelo pomembni. Poznavanje protokola tako domače države kot države gostiteljice je prav tako pomembno, da ne bi prišlo do nevšečnosti pri izmenjavi daril, pri oblačilih ali rokovanju. Povedano drugače nebesedna komunikacija je lahko ključ pri uspešno opravljeni nalogi v tujini. Hall je že v šestdesetih letih razdelil tako imenovan *silent language* na naslednje dejavnike, ki se bistveno razlikujejo v dojemanju glede na različne kulture: čas, saj različne kulture različno percipirajo koncept časa, kamor štejemo točnost in upoštevanje rokov, prostor, ki opredeljuje socialno razdaljo ali osebni prostor, materialne dobrine, ki lahko kažejo status in finančno stanje, prijateljstvo, ki ima različne roke trajanja in čas sklepanja, dogovor, ki je lahko pisen ali usten, ter kontekst. K slednjemu Hall prišteva pomembnost osebe v primerjavi s pomembnostjo vsebine v pogovoru (Hall 1959, 104). Iz tega lahko razberemo, da je pomembnost osebnega značaja napotnega delavca zelo pomembna. V kolikor poslujemo v deželi, kot je Nemčija, je točnost nujna, vsekakor se preko materialnih dobrin kaže status, dogovor je pisen in bolj je pomembna vsebina. Na drugi strani pa imamo japonsko kulturo, kjer je čas relativen, dogovori so lahko tudi ustni, in oseba, s katero poslujemo, ter njen status v družbi, ne glede na njene materialne dobrine, sta bolj pomembna od vsebine dogovora, čeprav tudi ta ni zanemarljiva. Priporočljivo je, da se podjetje ob pošiljanju napotnega delavca v tujino zaveda, da so nepisana pravila¹⁰ pomembna in da o le-teh pred odhodom podučijo svojega napotnega delavca.

Precej kompetenc smo že našli, vendar lahko zaradi zahtevnosti uspešne izvedbe mednarodne naloge napotnega delavca dodamo še naslednje generične kompetence, zaradi

¹⁰ Kot primer navajamo, da se v Franciji naslavlja ljudi z njihovo funkcijo, da na Japonskem ni zaželeno izmenjava poslovnih vizitk ter da je marsikje nevljudno kazati znake nepotrpežljivosti (Lasserre 2003, 302).

posedovanja katerih je lahko mednarodna naloga napotenemu delavcu enostavnejša za izvedbo. K slednjim spadajo potrpežljivost, samokontrola, ponižnost, smisel za humor, pogum, etika ter osebna integriteta (Lasserre 2003, 17). V nadaljevanju je prikaz vseh kompetenc, ki naj bi jih napoteni delavec posedoval.

Zahtevnost nalog, ki jih napoteni delavec mora opraviti v tujini, je visoka, s tem se strinjajo vsi avtorji, ki pišejo o mednarodnem upravljanju človeških virov, se pa med seboj razlikujejo glede na kompetence, ki jih štejejo kot obvezne za napotenega delavca. Naredili bomo pregled nekaterih avtorjev, ki naštevajo in razlagajo kompetence, ki jih morajo imeti napoteni delavci, nato bomo naredili sintezo in vse kompetence strnili v dve tabeli (glej tabeli 3.2 in 3.3). Tukaj imam v mislih tako strokovne kompetence kot generične, ostale veščine, kamor spadajo mehke veščine, prepletene veščine (*augmented skills*), in vsa ostala znanja.

Kadrovanje v mednarodnih podjetjih se razlikuje glede na faze postopka internacionalizacije. Na uspešno opravljene naloge v tujini vplivajo različni dejavniki, ki jih je potrebno pri izbiri kadra predhodno upoštevati. Strokovna kompetentnost oziroma tehnična znanja so najpomembnejši kriterij, saj je nalogo, ki jo bo napoteni delavec opravljal, potrebno izvršiti strokovno in velikokrat brez pomoči in posvetovanja s sodelavci v domači državi.

Prav tako so kriterij pri izbiranju osebne lastnosti in sposobnosti posameznika, in sicer se to nanaša na gradnjo socialne mreže ter sprejemanje drugačnega načina življenja, kulture in navad. Osebne lastnosti so predpogoj za uspešno delo doma, še posebej pa v tujini, saj velja, da s starostjo osebne lastnosti postajajo vedno bolj vidne in se močneje izražajo. Hkrati se je potrebno zavedati, da večino znanj lahko oseba pridobi z učenjem, osebne lastnosti pa ostajajo enake. Podrobne informacije o osebi Cheatle razdeli v naslednje kategorije: fizična prisotnost, kot so točnost, neabstinenčnost ter sposobnost sledenja učenju, pridobljena znanja v šolskem sistemu, posebne veščine, kot so komunikacija, medosebni odnosi, prepoznavanje lastnih sposobnosti in omejitev ter samomotivacija in predanost delu. Naslednja kategorija so splošne zahteve, kamor sodijo spoštovanje kulturnih vrednot, pomembnost kulturnih razlik in zagotavljanje varnega in udobnega okolja za stranke ter zanimanje za osebni in profesionalni razvoj (Cheatle 2001, 59). Tudi drugi avtorji poudarjajo pomembnost medosebnih odnosov in medkulturnega sporazumevanja kot nujnih veščin za mednarodne naloge (Barham, Wills in Caligiuri v Sparrow, Brewster in Harris 2004, 145).

Sposobnost spoprijemanja z dejavniki okolja, in sicer s tekmeci, strankami, z državo ali s sindikati je prav tako nujna, saj mora napoteni delavec vse to opravljati v tujem jeziku, v drugem okolju, kjer veljajo druga pravila. Nenazadnje je pri izbiri pomembna tudi družinska situacija, ki glede na delovno mesto, ki ga bo napoteni zasedal, lahko vpliva na njegovo delo.

Odvisno od naloge napotnega delavca se nadrejeni odločijo, ali želijo v tujino poslati nekoga, ki je samski in ima glavni cilj ustvarjati uspešno kariero, ali gre za daljšo napotitev, večje odgovornosti in dolgoletne izkušnje, ko se morda nadrejeni odločijo za napotitev nekoga, ki ima družino, pri čemer morajo poskrbeti tudi za drugačno nagrajevanje in delavnik, saj se bo družina selila v tujino skupaj z napotnim delavcem (Kohont in Kaše 2009, 595–596). Mednarodne izkušnje, izkušnje iz določene države, poznavanje jezika in medosebne veščine ravno tako igrajo pomembno vlogo pri izbiri primerne kandidata za napotitev na delo v tujino. H kompetencam avtorja Bohlander in Snell dodajata še sposobnost odločanja, prilagodljivost, kulturno senzibilnost, delo v skupini in podporo skupini ter zrelost (Bohlander in Snell 2007, 652–655; Carrell, Elbert in Harfield 2000, 32).

3.5.3.2 Mehke veščine

Vedno večji poudarek pri izbiri se postavlja na tako imenovane mehke veščine, nikakor pa ni mogoče zanemariti tehničnega znanja in stroke. Med mehke veščine štejemo že omenjene medkulturne in medosebne odnose in izkušnje na tem področju. Bartlett in Ghoshal dodajata sposobnost poslušanja drugih, odprtost, dostopnost in komunikacijske veščine (Bartlett in Ghoshal 1989, 186).

Soft skills oziroma mehke veščine, je termin, ki se vedno bolj uporablja v povezavi s čustveno inteligenco, saj govorimo o pristopih in odnosih med ljudmi, hkrati pa gre za termin, ki vključuje vedno več veščin. Sem sodijo poleg zgoraj naštetih še pogajanje, poznavanje neverbalne komunikacije, znanje jezikov, prijaznost, vedenje v družbi, navade.

Veščina pogajanja velja kot ena najpomembnejših v mednarodnem poslovanju. Razlike v postopkih, vključenih v pogajanje, se med kulturami razlikujejo glede na pomembnost priprave pred pogajanjem, pomembnost vsebine v primerjavi z medosebnimi odnosi med pogajalci, zanašanje na splošne zadeve v primerjavi s specifičnimi ter število ljudi, vključenih v postopek pogajanj. Bistvo pogajanj je, da se vse strani zedinijo glede teme pogajanja in dosežejo strinjanje. Nacionalne kulture se razlikujejo med seboj tudi glede na stil pogajanj, kar pomeni, da se lahko pogajalci odločajo tako na podlagi čustev, pripadnosti podjetju kot na podlagi dobička, impulzivnosti, na podlagi dokazov/gradiva, neosebno ali za skupno dobro (Deresky 2002, 159–166).

Ne glede na to, v kateri kulturi se želimo pogajati, obstajajo neka univerzalna pravila pogajanja. Potrebno je vedeti, kdaj je pravi čas odzivanja, argumentiranja, kdaj lahko koga zavrremo, kdaj moramo biti vsiljivi s predlogi in kdaj se brzdati, da si nasprotna stran ne premisli. Priprava je torej nedvomno ključnega pomena pri pogajanjih, je pa potrebno vedeti,

kako strategijo izpeljati, da se bosta obe strani strinjali oziroma da pridemo vsaj do rezultata, ki je za nas sprejemljiv (Ury, 1993). V našem primeru je pogajanje pomembno že od samega začetka izbora kandidata, ko se morata kandidat in potencialni delodajalec znati uskladiti glede svojih zahtev, sledi čas, ko napoteni delavec nastopi svojo vlogo v tujini in ima nalogo s svojimi delavci, strankami in poslovnimi partnerji uskladiti mnenja in pogodbe tako, da bodo za matično podjetje ustrezni.

Pri kompetencah smo zapisali, da je nebesedna komunikacija pomembna za uspešnost napotnega delavca v tujini. Gre namreč za poznavanje neverbalnih znakov, signalov v državi ali regiji, v katero je bil delavec napoten, saj zlahka sprožimo nelagodje in nevšečnosti, če naredimo napačen gib. Za primer lahko navedemo očesni stik, ki je v zahodnih kulturah in arabskih deželah zaželen, medtem ko Japonci razumejo predolg očesni stik kot žalitev in ponavadi med pogovorom gledajo osebo v vrat ali kravato (Bohlander in Snell 2007, 659). Sem lahko štejemo tudi razumevanje pojma prijateljstvo, ki se v vzhodnih deželah gradi zelo dolgo, vendar tudi traja dolgo (Lasserre 2003, 289). K neverbalni komunikaciji sodi tudi obrazna mimika, proksemika, geste z rokami in glavo, barvni simbolizem, hitrost govorjenja in socialna raba obrokov (Deresky 2002, 136).

K razumevanju kulture in asimilaciji z neko kulturo spada tudi humor. Razumeti humor v neki kulturi oziroma se izogibati šalam svoje kulture, ki v tuji kulturi morda niso primerne, je pri poslovanju zelo pomembno. Skozi humor lahko prav tako pride do žalitev. Zato je zelo pomembno odlično poznavanje jezika, ki pomaga pri razumevanju tudi humorja (Hofstede in Hofstede 2005, 327–329). Ne zgolj da šale niso primerne, nekatere tudi v drugem jeziku in v drugi kulturi nimajo smisla in posledično niso razumljene kot šale.

Tabela 3.2: Strokovne kompetence, ki naj bi jih imel napoteni delavec

V skladu z zgoraj navedenim so v tabeli strnjene identificirane strokovne kompetence, potrebne za napotene delavce.

Strokovne kompetence
Marketing
Mednarodne finance
Tehnična znanja

Tabela 3.3: Generične kompetence, ki naj bi jih napoteni delavec imel, po vsebini

V skladu z zgoraj navedenim so v tabeli strnjene identificirane generične kompetence, potrebne za napotene delavce.

Generične kompetence		
DELO Z LJUDMI	ODNOS V SLUŽBI	OSEBNI ZNAČAJ
Komunikacija	Uvajanje sprememb	Samostojnost
Medosebni odnosi	Strateška usmerjenost	Samozaupanje
Smisel za humor	Spoprijemanje z dejavniki okolja	Sposobnost odločanja
Tuji jeziki	Zanimanje za profesionalni razvoj	Stresna odpornost
Vodenje	Predanost delu	Zanimanje za osebni razvoj
»Silent language«	Predanost podjetju	Zrelost
Poslušanje drugih	Prodajna usmerjenost	Samokontrola
Gradnja socialne mreže	Mednarodne izkušnje	Samomotivacija
Delo v skupini		Osebna integriteta
Delegiranje nalog		Pogum
Učenje in mentoriranje drugim		Ponižnost
Podpora skupini		Postavljanje ciljev
Pogajanje		Potrpežljivost
Spoštovanje kulturnih vrednot		Ciljna usmerjenost
Dostopnost		Iniciativnost
Sprejemanje drugačnega načina življenja		Prepoznavanje lastnih sposobnosti
Prilagajanje		Načrtovanje
Razumevanje kulturnih razlik		Nadzor
Kulturna senzibilnost		Odprtost
Poznavanje tradicij in navad		
Odsotnost predsodkov		
Poznavanje protokola		

3.5.4 Kakšne kompetence/značilnosti/sposobnosti ima podjetje, ki posluje mednarodno?

Podjetje ima določene karakteristike, da je lahko uspešno v mednarodnih vodah in da lahko njegovi napoteni delavci dobro opravijo svoje naloge. Svetovna komunikacija, mednarodni sistem upravljanja človeških virov, razvoj globalnega razmišljanja in sposobnost razvoja globalnih vodij z medkulturnimi nalogami so samo nekateri izmed pogojev za uspešno napotitev delavcev v tujino, sledijo še uporaba usposabljanja in sposobnost mreženja (Sparrow, Brewster in Harris 2004, 192). Slednje je vedno bolj pomembno, saj do informacij z današnjo tehnologijo lahko pride veliko število ljudi, vendar je tako imenovana tekma na

strani časa – kdo prej pride do neke informacije. Tako ob poznavanju ljudi na različnih delih sveta in dober odnos z njimi lahko podjetju pripelje boljše rezultate, saj neko esencialno informacijo za sprejetje neke odločitve dobijo prvi in zatorej pravočasno.

Richardson in Thompson sta s pomočjo vprašalnikov in intervjujev z vodji zasebnih in javnih organizacij prepoznala generične kompetence podjetij in jih razdelila v naslednje skupine: strateško zavedanje, zadovoljstvo deležnikov, konkurenčna strategija, implementacija strategij, kakovost in skrb za kupce, funkcijske kompetence, izogibanje neuspehom in krizam ter etika in socialna odgovornost (Richardson in Thompson 1996, 5–19).

3.5.5 Oglaševanje delovnega mesta

Vsako delovno mesto je potrebno oglaševati, še posebej kadar želimo v množici strokovnjakov najti najboljšega. Pred objavo prostega mesta je potrebno najprej opredeliti, kakšno delo je potrebno in kako ga bodo opisali v opisu delovnih nalog (Cheatle 2001, 55–56), in sicer z namenom, da se ugotovi, ali takšno delovno mesto v organizaciji že obstaja ali se bo odprlo neko novo delovno mesto in zatorej podrobno definiralo delovne naloge.

Za pritegnitev kadra se podjetje lahko odloči za zunanje oglaševanje, torej za oglase v nacionalnih ali lokalnih časopisih, na radiu ali televiziji, na agencijah, po priporočilih zaposlenih, centrah za iskanje zaposlitve, na šolah in fakultetah, na sejmih ali pa izvršni direktorji sami najdejo kandidate. Notranje oglaševanje podjetja izvedejo tako, da na oglasne deske obesijo oglas za neko delovno mesto ali ga po elektronski pošti razpošljejo vsem zaposlenim (Schermerhorn 2004, 149–150; Roberts 2004, 121–136 in Cheatle 2001, 61). Oboje ima svoje prednosti in slabosti, predvsem gre za dražje oglaševanje, kadar se organizacija odloči za zunanje oglaševanje. Prav tako je način oglaševanja odvisen od področja dela (Cheatle 2001, 63). V kolikor se išče neko specifično tehnično znanje, ga je znotraj podjetja težje najti, saj je bilo ravno zaradi pomanjkanja znanj in veščin podjetje primorano iskati ljudi, ki to znanje in veščine imajo, medtem ko je delovno mesto v oddelku marketinga ali katerega drugega vodstvenega položaja bistveno lažje in bolj smotrno zapolniti z nekom, ki je že zaposlen v organizaciji.

Tako imenovan cikel globalne naloge (*global assignment cycle*) se začne pri strateškem planiranju v podjetju, sledijo selekcijski postopek, priprava, izvedba naloge in merjenje uspešnosti ter vrnitev oziroma obdobje po opravljeni mednarodni nalogi (Sparrow, Brewster in Harris 2004, 145). Temu sosledju bomo sledili tudi v nalogi, in sicer bomo opredelili in

razčlenili vse faze cikla, razen obdobja po opravljeni nalogi v tujini, saj so napoteni delavci, ki jih preučujemo v zadnjem delu, še vsi v tujini.

Napoteni delavci so torej ključni kadri, ki bodo širili strategijo in kulturo podjetja, predvsem gre za kader, ki ga ni smiselno zaposliti iz države gostiteljice, ampak je bolje, da se ga pošlje iz domače države, saj bo delo opravljeno bolj učinkovito in v hitrejšem času. Obstajajo pa tudi tendence, ko se zaradi preozkega nabora kandidatov iz domače države podjetja odločajo za širši nabor, nekatera podjetja delavce za napotitev iščejo celo po celem svetu. Podjetja imajo vedno na voljo tudi lokalni kader. Slednji je primeren na primer takrat, kadar je poznavanje kulture bistvenega pomena in je iz tujine to težko zagotoviti, ali pa v primerih, ko gre za nizko kvalificirano delovno silo, ki je v državi, kjer je enota, tudi poceni, saj v takem primeru ni smiselno plačati za delavce več, kot je potrebno, glede na to, da so potrebna zgolj osnovna znanja, ki se jih lahko priuči vsakdo. Vsekakor pa je izbor kandidatov šele prvi korak, zato je že pri tem izboru potrebno biti zelo pazljiv, saj je neuspeh ekonomski, organizacijski in osebni strošek napotenega delavca in ravno zaradi neuspehov se je mednarodnih nalog na Japonskem oprijela slaba konotacija (Bartlett in Ghoshal 1989, 183–185). V našem obravnavanem primeru, konkretno za napotene delavce, to ni relevantno, saj ne govorimo o izbiri delavcev za dislocirane enote, ampak govorimo o napotilih delavcih, kar pomeni, da je podjetje že odločeno, da bo svojo delovno silo poslalo v svoje enote, torej smo pri izbiri prve možnosti oglaševanja, ko je potrebno za učinkovito in hitro opravljeno delo napotiti delavce, ki poznajo podjetje in organizacijsko kulturo. Management in tisti, ki izbirajo kandidate za delo v tujini, morajo torej najti način za prepoznavanje najboljših kandidatov in v njih prepoznati potencial, da bodo v tujini zdržali in tudi odlično opravili nalogo, ki jim je bila zadana.

3.5.6 Usposabljanje

Tehtnemu premisleku kadrovskega managerja in ostalih po opravljenem selekcijskem postopku, pregledu kompetenc in izbiri kandidata za napotitev v tujino sledi usposabljanje. Izbrane delavce je potrebno pripraviti na nove delovne naloge, nove odgovornosti, jim dati nova znanja, ki jih bodo potrebovali, ter jih pripraviti na drugačno okolje.

Poznamo tri pristope k izpopolnjevanju, in sicer učenje, izobraževanje in usposabljanje, upoštevajoč vseživljenjsko izobraževanje, ki bi ga lahko razumeli v poslovnem svetu kot samoumevnega za napredek v karieri vsakega posameznika. Odnos med temi koncepti je

naslednji: usposabljanje je ožji in podrejeni pojem izobraževanju, slednji pa je ožji pojem kot učenje (Možina 2002, 217).

Učenje v organizaciji je nujno zaradi rednih nalog, zaradi tehnoloških in družbenih sprememb, sprememb norm, zaželeno zaradi sprememb v osebnem življenju ter zaradi uresničevanja možnosti za osebni razvoj. Organizacija sledi naslednjim načelom, da bi permanentno učenje postalo del njene organizacijske kulture: zavedati se mora vloge učenja, pozabiti na znanje, ki je zastarelo, sposobna mora biti prepoznavati potrebe po novem znanju za potrebe svoje organizacije in dejavnosti ter vse to izvajati kontinuirano, del tega postopka naj bodo vsi zaposleni. Poleg organizacije na učenje vplivata tudi fiziološka zrelost in pripravljenost na učenje posameznika (Možina 2009, 473–475). Še posebej je slednje pomembno za delo v tujini. V kolikor posameznik nima želje in ni pripravljen oditi v tuje okolje opravljat še zahtevnejše delo, kot ga opravlja v domači državi, je napotitev nesmiselna.

Izobraževanje kot družbena dejavnost in kot dejavnost posameznika je vedno povezana z razvojem in s spremembami. Če posameznikovo izobraževanje opazujemo kot pripravo za zadovoljevanje življenjskih potreb, ugotovimo, da gre za pridobivanje življenjskih in delovnih izkušenj, skupaj z dejstvom, da gre za načrten postopek pridobivanja znanja, sposobnosti¹¹ in spretnosti¹² (Lipičnik 1998, 21). Izobraževanja smo deležni že brez večjega navora, saj so novosti na trgu dnevne in se z njimi seznanjamo preko medijev. V kolikor v izobraževanje vložimo še nekaj truda in imamo pred seboj nek cilj, bo izobraževanje tudi učinkovito in kasneje uporabno.

Usposabljanje kot podpomenka tako izobraževanja kot učenja je opredeljeno kot vmesna faza med izobraževanjem in delom, kot dodatni trening za tista znanja, sposobnosti in navade, ki so potrebne za opravljanje določenega dela. Usposabljanje je več oblik, med seboj se ločijo glede na predhodno znanje oziroma zaposlitev posameznika, in sicer pripravništvo, uvajanje, dopolnilno usposabljanje, priučitev in preusposabljanje (Možina 2009, 483–485).

Za učenje, izobraževanje in usposabljanje lahko povzamemo, da gre za želen postopek, ki se ga pridobiva bodisi na organiziran ali neorganiziran način, pri čemer posameznik in organizacija veliko pridobita. Glede na to, da je v veliki meri organizacija odgovorna za razvoj kariere zaposlenih, lahko torej vsem tem dejavnostim rečemo, da sledijo ideji razvoja kariere, poleg tega pa tudi, da je večina novih znanj, sposobnosti in spretnosti nujnih za opravljanje nalog zaposlenih. Gre torej za simultani postopek izpopolnjevanja zaposlenih, ki je

¹¹ Sposobnost je človeški potencial za razvoj določenih zmožnosti. Sposobnosti so uresničljive predvsem v kombinaciji z znanjem.

¹² Spretnosti so zmožnosti, ki se nanašajo na človekova motorična znanja. Omogočajo hitro in učinkovito motorično reagiranje na probleme.

nujno za delovno mesto, ki ga zasedajo, ter istočasnega razvijanja kariere z novo pridobljenim znanjem. Z izvajanjem različnih tipov organiziranega izpopolnjevanja se pripomore tudi k večji pismenosti, saj so na globalni ravni prepoznali problem pismenosti na delovnem mestu. Ko govorimo o pismenosti, imamo v mislih uporabo novih tehnologij, pri čemer organizacije premalo poskrbijo za predhodno izobraževanje o uporabi, izpolnjevanju obrazcev, razumevanju navodil nadrejenih in spretni uporabi navodil za različno opremo, pripravo diagramov ali razumevanje le-teh ter vsaj osnovno statistično obdelavo podatkov (Ivančič 2010, 138–155). OECD opredeljuje pismenost kot sposobnost razumevanja in uporabe tiskanih informacij v vsakdanu, tako doma kot na delu in v družbi, z namenom razvijanja svojega znanja in zmožnosti (OECD 2000b). Pismenosti se omenja več vrst, in sicer informacijska, računalniška, funkcionalna, pismenost odraslih, družinska pismenost, vendar so si andragogi v Sloveniji enotni, da imamo pod vsemi temi pojmi v mislih znanje branja, pisanja, računanja, komunikacijskih spretnosti, splošno razgledanost, ki vpliva na lasten razvoj posameznika, na njegovo življenjsko okolje in službo. Zato po njihovem mnenju ni potrebno pismenosti ločevati ali jo poimenovati drugače kot zgolj pismenost (Možina, Findeisen, Cenčič, Gradišar, Tratnik, Devjak 2000). Izraz funkcionalna pismenost je namreč povezan z Unescovimi razvojnimi programi iz petdesetih let prejšnjega stoletja. Takrat je bila funkcionalna pismenost, ki je zajemala razvoj, svobodo, ozaveščanje, enakost in demokracijo, ločena od alfabetske pismenosti ali na primer akademske pismenosti. Tisti razvojni programi za opismenjevanje, ki so vključevali zaposlovanje in gospodarski razvoj, niso bili prav uspešni. Tako zaradi poenostavitve kot zaradi drugačnih pristopov k opismenjevanju se uporablja izraz pismenost ali pismenost odraslih (Možina 1999, 13–14). Organizacija je torej tista, ki lahko zaposlenim omogoči organizirano izpopolnjevanje, ne zgolj za potrebe delovnega mesta, ampak tudi za življenje, kar ima potencialno moč vpliva na posameznika, da tudi sam kaj naredi za svoje znanje, saj v službi dobi motivacijo in osnove.

Tuja literatura celoten postopek učenja na delovnem mestu oziroma v organizaciji imenuje *training*, v prevodu torej usposabljanje. Zato bomo v nadaljevanju uporabljali zgolj ta izraz, ko bomo imeli v mislih kakršno koli učenje, ki ga je zaposleni deležen v času trajanja zaposlitve. Po predhodnem prepoznavanju potreb po usposabljanju se lahko podjetje odloči za skupinsko usposabljanje, individualno, tako imenovan »ena na ena« pristop, ali usposabljanje na organizacijski ravni. Metode so lahko igranje vlog, predstavitve, študije primerov, predavanja in mentoriranje, internetna orodja in individualne raziskave ter spletni portali in mreženja kot tudi interaktivni video, rotiranje in videostimulacije (Green 2002, 8–11 in Lipičnik 1998, 112).

Baumgartnova poudarja, da naj bi bila usposabljanje in razvoj napotnega delavca oziroma katerega koli mednarodnega osebja vključena v ostale aktivnosti upravljanja s človeškimi viri (Baumgarten 1996).

Mednarodne naloge zahtevajo od delavcev nove delovne naloge in nove odgovornosti ob upoštevanju prilagodljivosti na drugačno kulturo. Ob pošiljanju napotnih delavcev na zahtevne mednarodne naloge se od podjetja pričakuje, da jih bo dobro pripravilo. Kljub nasprotovanju nekaterih, da je ponavadi premalo časa in finančnih sredstev za pripravo ter da se določenih veščin lahko naučiš samo s prakso, bomo v tej nalogi skušali pokazati nasprotno, in sicer da pravilen pristop k usposabljanju napotnih delavcev lahko prinese podjetju boljše poslovne rezultate. Najprej je potrebno analizirati potrebe za usposabljanje, sledi določanje ciljev usposabljanja. Ko smo to določili in vemo, kaj pričakovati ter imamo pripravljeno gradivo za usposabljanje, se usposabljanje lahko prične. Pri usposabljanju gre za postopek in ne dogodek (Baumgarten 1996, 201–219).

Usposabljanje napotnih delavcev zajema vsaj naslednje elemente: učenje jezika in kulture, razvoj kariere, upravljanje osebnega in družinskega življenja ter vrnitev v matično državo. Zadnji je kritični, saj je tendenca, da podjetje ne zagotovi prihodnosti napotnega delavca v podjetju v matični državi ali v kateri od enot, vendar naj bi bil vključen v usposabljanje, zato da je napoteni delavec seznanjen z vsem, kar ga čaka, tudi z vrnitvijo (Bohlander in Snell 2007, 656).

Napotitev delavcev v tujino ima posebne zahteve, saj priprava zahteva specifična znanja, uporabo različnih metod in oblik učenja, pri čemer velikokrat ni na voljo dovolj časa. Že definicija napotnega delavca nam da vedeti, da je poznavanje drugih držav in kultur pomembno, saj se brez teh znanj posameznik težko izkaže v nalogi, ki mu je bila zadana. Delavci, napoteni v tujino, imajo nalogo pridobiti nova znanja, obstoječe prenesti na zaposlene v državi gostiteljici, voditi podružnice, vzpostaviti učinkovito komunikacijo ter razvijati svoje globalne managerske sposobnosti. Medkulturno prilagajanje, o katerem smo že pisali, je izrednega pomena, saj bodo tisti, ki so bolj prilagojeni že ob prihodu v državo gostiteljico, svoje naloge bolje in hitreje opravili z večjimi dolgoročnimi rezultati. Če za medkulturno prilagajanje poskrbimo pred odhodom napotnega delavca v tujino, bo deležen medkulturnega usposabljanja, ki mu omogoča pridobivanje znanja in kompetenc za uspešno življenje in delo v tujini, za doseganje zadovoljstva z življenjem v nepoznani kulturi. Gre za učenje tujih jezikov, spoznavanje tujih kultur in izmenjavo izkušenj z ljudmi iz drugih kultur, poznavanje vpliva religije na vsakdanje življenje, poznavanje države, v katero so napoteni, njeno zgodovino, njene vrednote in dinamiko skupaj z geografijo, s politiko in z ostalimi

praktičnimi znanji, kot so valuta, promet in čas poslovanja (Bohlander in Snell 2007, 656; Anthony, Perrewe in Kacmar 1993, 311–315). Perkins in Shortland kategorizirata mednarodno usposabljanje v naslednje skupine: obveščanje, predhoden obisk države gostiteljice, učenje jezika, medkulturno usposabljanje in priprava na kulturni šok (Perkins in Shortland 2006, 108).

Z medkulturnim usposabljanjem naj bi napotenim delavcem in njihovim družinam pomagali oblikovati zavedanje o kulturno pogojenih razlikah v vedenjskih vzorcih, spoznati novo kulturo, norme in vrednote ter omogočiti, da razvijejo kulturno sprejemljive načine vedenja in delovanja. To lahko organizacija organizira v različnih metodah, kar je odvisno od obdobja bivanja v tujini in časa, ki je na voljo za usposabljanje. Nekatere metode so bile že omenjene, ostale so: organizirano usposabljanje, ki lahko poteka na tečajih, na delavnicah, s poučevanjem, s kroženjem, z uvajalnimi programi ali s programiranim učenjem, z računalnikom, v centrih za samostojno učenje, v skupinah različnih tipov ali pa se organizira izlet v državo napotitve, kjer se dobi praktične izkušnje (Anthony, Perrewe in Kacmar 1993, 335–339). Metode se torej ločijo na analitične, izkustvene in podatkovne (Baumgarten 1996, 214). Jazbečeva je v svoji analizi med slovenskimi managerji ugotovila, da se *cross-cultural training* razlikuje od vsebine dela, od podjetij samih, od stopnje osebne interakcije napotenih delavcev in da se posebna pozornost, namenjena usposabljanju in izobraževanju napotenih delavcev, kaže kot bolj uspešno opravljeno delo, kot bi bilo brez poudarka na medkulturnem usposabljanju (Jazbec 2009, 75). Pri stiku različnih kultur prihaja predvsem do izogibanja nepoznanemu, kar Hofstede definira kot obseg, do katerega so člani neke kulture ogroženi zaradi nepoznavanja neke situacije. Med državami se stopnje ogroženosti razlikujejo, zato prihaja do različnih stopenj anksioznosti ljudi ob stiku z neznanim. Za ponazoritev naj navedemo države, ki imajo visoko stopnjo izogibanja neznanemu: Grčija, Portugalska, Guatemala ter Slovenija, medtem ko so Singapur, Jamajka in Danska države, ki imajo nizko stopnjo izogibanja neznanemu (Hofstede 2011, 12–18).

Uspešno medkulturno sporazumevanje je doseženo takrat, ko imajo napoteni delavci sposobnost razumevanja normalnega poteka odvijanja dogodkov v državi gostiteljici in temu sledijo, tako da lokalni poslovneži ali zaposleni ne čutijo nobenega pritiska, nobene ogroženosti in imajo po koncu pogovora željo še naprej sodelovati z napotenim delavcem. Pomemben vidik je vsekakor tudi neverbalna komunikacija oziroma pomen neizrečenega. Očesni stik, obrazna mimika, dotik, premikanje rok, postavitve v pisarni in osebni prostor povedo veliko tako o osebi kot o njeni kulturi in uporabljeni napačno lahko privedejo tudi do konfliktov. Lahko pa nam poznavanje neverbalne komunikacije tujih kultur pripomore k

lažjemu razumevanju drugih in bolj primernemu obnašanju nas samih, ko smo v poslovnem odnosu s predstavniki tuje kulture (Hendon in Angels 1989, 85–109).

Pomen neke besede v ameriški angleščini pomeni nekaj drugega v Veliki Britaniji, kar lahko pripelje do nesporazumov in morda celo konfliktov. Zato je poznavanje jezika ne le osnova, ampak nuja za dobro opravljanje nadaljnjega dela napotenega delavca. V tabeli 3.3 je narejena sinteza vseh potrebnih priprav, ki jih je potrebno opraviti pred odhodom, ter področij, ki jih je potrebno poznati.

Tabela 3.4: Priprava napotenih delavcev na mednarodno nalogo (po abecednem vrstnem redu)

V skladu z zgoraj navedenim so v tabeli strnjena področja, za katera je zaželeno, da jih napoteni delavec pozna pred odhodom na delo v tujino.

Priprava na mednarodno nalogo
Geografija
Jezik
Narodni ponos in kulturni dosežki
Politična struktura in strankarsko razmerje
Socialno in poslovno življenje gostujoče države
Trenutno politično stanje/dogajanje
Valuta, transport, časovni pas, obratovalni čas
Vera in vloga vere v vsakdanjem življenju
Vrednote in prioritete
Zgodovina in folklor

3.5.7 Posledice slabe priprave napotenih delavcev

Napoteni delavec ima pred odhodom na delo v tujino veliko izzivov. Na osebni ravni gre za njegovo kariero in družinsko življenje, ki ga je potrebno prilagoditi novim razmeram, čeravno je glavna naloga dobro opravljena naloga, ki mu jo je podjetje zadalo. Hkrati mora v biti službi pripravljen na vključevanje v drugo okolje. Ne moremo reči, da je kateri od teh izzivov pomembnejši, lahko pa povemo, da en brez drugega ne morejo prinesiti napotenemu delavcu uspeha (Lasserre 2003, 313–314). Postopek akulturacije smo že opisali, zato na tem mestu analiziramo, katere politike in prakse optimizirajo uspeh napotenega delavca. Slednje vključujejo naslednje komponente: strateška vizija, izbira in priprava, kompenzacija, mandat, podpora in nadaljevanje kariere.

3.5.8 Motiviranje

Eden izmed razlogov, zakaj se podjetja odločajo napotiti delavce v tujino, je tudi ta, da napoteni delavci motivirajo zaposlene v enoti v tujini. Ponavadi so v ozadju razmere, ko je prišlo do prevzema ali združitve dveh podjetij, in sedaj zaposleni niso najbolj navdušeni nad novim vodstvom, kar se kaže v poslovnih rezultatih. Tako postane naloga napotenega delavca motivacija zaposlenih, da bi si zastavili visoke cilje in dosegali boljše rezultate. Ljudje svoje zadovoljstvo »izračunajo« po teoriji človeškega kapitala (Anthony, Perrewe in Kacmar 1993, 429–431). Ljudje predvsem »izračunajo« svoje zadovoljstvo v zneskih osebnega dohodka, vendar k dojemanju primerne plačila sodijo tudi druge vrste ugodnosti in bonitet.

Najprej pogledjmo, kateri dejavniki na splošno vplivajo na motivacijo delavcev. Glede na to, da so med vsemi posamezniki razlike, je pri nekaterih potreba po večji varnosti (stabilni službi) bolj pomembna od plačila, pri tretjih spet izziv delovnih nalog ali pa stopnja odgovornosti, zato govorimo o individualnih razlikah. Drugi dejavnik predstavljajo lastnosti dela, kot sta avtonomija pri delu ter ugled nekega dela v družbi, torej ali gre za bolj cenjeno ali manj cenjeno delo. Kot tretji dejavnik razumemo organizacijsko prakso, kamor sodijo pravila, politika organizacije in managerska praksa, torej celoten sistem nagrajevanja in ugodnosti. Kot zadnji dejavnik pa je interakcija med vsemi zgoraj naštetimi, saj se pri odločanju za neko delovno mesto posameznik odloča na podlagi vseh znanih pogojev (Lipičnik 1998, 162–163). Tako lahko za nekoga pomeni dobra kompenzacija to, da tudi če ni posebnih ugodnosti ali sistema nagrajevanja, dobi odgovorno delovno mesto in se ima tako priložnost poslovno izkazati.

Kot motivacija pri delu na delavce vplivajo tudi pričakovanja, enakost in poštenost. Da smo na nekem delovnem mestu zadovoljni, morajo biti izpolnjena naša pričakovanja. Enako velja za enakost, ki je predpogoj za zadovoljstvo na delovnem mestu. Vsaka aktivnost, ki daje občutek neenakosti, se delavcu upira. Ravnotežje med dajanjem in dobivanjem se ne sme porušiti. Hkrati pa mora delodajalec ravnati pravično do vseh delavcev, saj je za enako delo nujno enako plačilo, da bo delavec zadovoljen in motiviran delati neko delo tudi v prihodnje. (Lipičnik 1998, 171–175).

Kot posebno motivacijsko sredstvo se smatra tudi razvoj kariere oziroma urejanje kariere. Načeloma sta za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere zainteresirana posameznik in podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. Pri tem igrajo posebno vlogo managerji, saj posamezniku pomagajo oblikovati njihovo kariero tako, da pomagajo

posamezniku ugotoviti njegove zmožnosti in odlike, združiti osebne cilje posameznika s cilji organizacije, razvijati nove smeri kariere ter načrtovati vidno napredovanje na vseh smereh. Na kariero posameznika vplivajo politične spremembe, ekonomski pritiski, nove organizacijske oblike, nova zaposlitvena politika, napredujoča tehnologija, socialni trendi ter demografski trendi, zato načrtovanje kariere ni izolirano od zunanjih vplivov (Lipičnik 1998, 180).

3.6 Vlaganje v človeški kapital

3.6.1 Teorija človeškega kapitala

Management upravljanja človeških virov, ki ga s strateškega vidika obravnavamo, zahteva tudi vlaganje v človeški kapital, kajti utemeljuje, da večje investiranje v človeški kapital vpliva na večjo dodano vrednost, ki jo zaposleni ustvari v podjetju. Besedna zveza človeški kapital je vedno bolj uporabljena kot najpomembnejši dejavnik proizvodnje in najpomembnejši vir ekonomske blaginje in motorja ekonomske rasti. Pojem človeški kapital zajema veščine, znanje in sposobnosti delovne sile neke organizacije ali prebivalstva neke države, skupaj z ureditvami in mrežami odnosov ljudi, ki tvorijo organizacijo. Človeški kapital je potrebno razumeti na dveh ravneh, in sicer kot ključne sposobnosti ljudi, ki prispevajo k proizvodnji, in kot naložbo v proizvodnjo, saj sredstva, potrošena za izobraževanje, usposabljanje in ostale oblike pridobivanja novega znanja in veščin, prispevajo k izboljšanju proizvodnje (Blair 2012, 49). Človeški kapital je znanje posameznika, njegove veščine in kompetence, ki jih pridobi v življenju in jih uporabi za proizvodnjo dobrin, storitev ali idej v tržnih ali netržnih razmerah, so sposobnost in obnašanje skupaj z vloženim trudom in časom (OECD 1999, 4).

Za našo analizo, ko preučujemo mednarodni trg, je zanimiv tudi termin kozmopolitanski človeški kapital. Definicija zajema vse zgoraj naštetu, torej znanje, izkušnje in veščine, s tem da pri kozmopolitanskem človeškem kapitalu to pripomore k učinkovitemu delu v različnih kulturnih okoliščinah (Ng, Tam in Ang 2007, 97). Za pridobitev takega kapitala je potrebno globalno podjetje, v katerem se znanje in izkušnje ter veščine lahko pridobijo.

Z znanjem, veščinami in s kompetencami razumemo šolanje, različna usposabljanja, stroške za zdravstveno oskrbo, poznavanje običajev glede točnosti in odkritosti, torej kar koli, kar prispeva k izboljššanemu zdravstvenem stanju, višjim zaslužkom ali k boljšemu vsakdanu. Izobraževanje sicer predstavlja največjo investicijo v človeški kapital, sledi družinsko okolje. Slednje lahko pozitivno ali negativno vpliva na otroke v času razvoja in pridobivanja

človeškega kapitala. Nadalje na človeški kapital pomembno vpliva ekonomski razvoj države.¹³

3.6.2 Učinki vlaganja v človeški kapital

Glavni motor gospodarske rasti in razvoja tako v razvitih kot v razvijajočih se državah so razvoj človeškega kapitala in tuje neposredne investicije. Dobro razvit človeški kapital v neki državi privlači tuje neposredne investicije, saj ustvarja ugodno klimo za podjetja, ki so pripravljena investirati. Te investicije vplivajo tudi na socialno-politično stabilnost in zdravje v državi, kar povzroči ponovno izboljšanje človeškega kapitala v neki državi. Vsekakor pa poleg izboljšanega stanja v državi zaradi investicij multinacionalna podjetja zagotavljajo za svoje zaposlene izobraževanja, usposabljanja ter prenos veščin, informacij in tehnologije iz države, iz katere multinacionalno podjetje prihaja (Miyamoto 2003, 7).

Znanje, ki ga posameznik pridobi prek učenja, rezultira v plači posameznika, produktivnosti podjetja/organizacije, za katero dela, in nacionalni ekonomiji. Možnosti je več, saj je veliko odvisnih spremenljivk, ki vplivajo na dejanski rezultat novo pridobljenega znanja. Multinacionalna podjetja upoštevajo več dejavnikov, ki nato vplivajo na njihove odločitve pri izbiri države, v kateri bodo investirala. Poleg proizvodnih dejavnikov, velikosti trga, lokacije, logističnih stroškov in številnih socialno-političnih dejavnikov pomembno vpliva na odločitev tudi količina človeškega kapitala v neki državi na nekem področju. Še posebej to velja za sektor/proizvodnjo z visoko dodano vrednostjo, kjer so potrebni inženirsko znanje, visoka tehnologija ali organizacijske sposobnosti (Becker 1993, 95 in Miyamoto 2003, 40).

Posameznik, v katerega je podjetje vložilo veliko truda, tako časovno kot finančno, se lahko odloči, da zapusti neko delovno mesto in odide iz podjetja. V tem primeru je učinek človeškega kapitala negativen, saj v kolikor je ta oseba predstavljala pomemben vir kapitala, predstavlja njen odhod škodo za podjetje. Zato mora oddelek za upravljanje s človeškimi viri skrbeti za vzdrževanje oziroma izboljšanje človeškega kapitala in to imeti za eno pglavitnih nalog (Banfield in Kay 2008, 63).

Delo službe za upravljanje s človeškimi viri je lahko ob ambicioznem vodstvu zelo zahtevno, skrb za zaposlene v smislu njihovega napredovanja in širjenja znanja je potrebno uskladiti z razpoložljivimi sredstvi, ki so na voljo, in istočasno uravnavati motivacijska

¹³ Za primer lahko opišemo Japonsko, ki je po drugi svetovni vojni odločno začela vlagati v tehnološki razvoj in usposabljanje zaposlenih za delo z novo tehnologijo. Ni naključje, da ima Japonska že desetletja visoko gospodarsko rast in veliko izobraženega prebivalstva (Becker 1993, 15–24).

sredstva, da ne pride do odhoda zaposlenih, ki za podjetje predstavljajo relativno visok kapital.

4 Slovensko podjetje PT

Naša naloga je, da naredimo najprej pregled internacionalizacije, ki jo je PT izvedel tekom prejšnjega desetletja, sledi pregled napotnih delavcev, ki jih ima PT na delu v tujini, ter postopek, ki so ga izvedli, torej pot, ki jo je podjetje prehodilo od odločitve za napotitev delavcev do dejanske napotitve delavcev v tujino. Vse to podjetje namreč počne z namenom izboljšanja poslovanja. Z namenom, da preverimo, ali je naše obravnavano podjetje dejansko izboljšalo svoje rezultate ob napotitvi delavcev v svoje enote v tujini, bo naš cilj pregledati poslovanje podjetja pred in po napotitvi, pregledati selekcijski postopek izbire kandidatov ter usposabljanje, ali si ga je podjetje organiziralo za kandidate za napotitev na delo v tujino. Istočasno pa bodo opravljeni intervjuji s petimi napotnimi delavci, ki so trenutno v tujini, da preverimo ustreznost usposabljanja, ki so ga bili deležni, in njihovo zadovoljstvo z njim. Tako bomo za zaključek pregledali delovanje PT v skladu s teoretičnimi predpostavkami in pripravili priporočila za PT za prihodnje napotitve. V nalogi namreč zasledujemo hipotezo, da dobro pripravljen napotni delavec prispeva k boljšim poslovnim rezultatom enote podjetja v tujini, kamor je bil napoten.

Podjetje, ki ga preučujemo, posluje od leta 1990 kot delniška družba in se ukvarja z zavarovalništvom¹⁴. Leta 2000 je začelo z intenzivno internacionalizacijo na Hrvaško, na Češko, v Bosno in Hercegovino, v Črno goro in Srbijo ter nadaljevalo v Makedonijo. Tržni delež, ki ga ima PT na slovenskem trgu, je približno 36-odstoten na področju celotnega zavarovalništva.¹⁵

PT ima med svojimi štirimi strateškimi cilji kot prvi cilj zapisano raven zaposlenih, znanja in učenja, kar definirajo kot uspešno prilagajanje števila in strukture zaposlenih zahtevam prenove postopka in organizacije, povečanje mobilnosti in internacionalizacija kadrov, razvoj in zadržanje ključnih perspektivnih kadrov, prenovljena organizacijska kultura v skladu z reorganizacijo postopkov v PT ter večanje deleža variabilnega dela nagrajevanja uspešnih posameznikov. To nam pove, da se v podjetju zavedajo, da je človeški faktor ključnega pomena, da je njihovo znanje veliko vredno in da jih je potrebno za svoje delo nagraditi ter

¹⁴ Spletna stran PT.

¹⁵ Leto 2011.

jim omogočiti nadgradnjo njihovega znanja, v kolikor želijo kader obdržati. Vemo namreč, da smo v času, ko je trend bega možganov pogost.

V PT se je v letu 2011 izvedlo več kot 10.000 izobraževanj. Mednje štejejo štipendiste, ki se jim omogoči učenje tekom študija, študij ob delu, ki ga podjetje financira, v kolikor je relevantno za njihovo delovno mesto, pripravnike ter delovno prakso in seveda vsa eksterna in interna izobraževanja. Slednjih je bilo za 3 odstotke več kot v letu 2010, in sicer okoli 9.500. Skupno je bilo opravljenih več kot 75.000 ur izobraževanj, kar v povprečju znaša 31 ur na zaposlenega. V letu 2011 je podjetje porabilo milijon evrov za vsa izobraževanja ter 200.000 evrov več v letu 2012,¹⁶ kar znaša okoli 500 evrov na zaposlenega. Da bi bil podatek lahko merodajen in razumljen, si pogledjmo primerjavo s prav tako velikim slovenskim podjetjem, ki ima podružnice prav tako v državah na Balkanskem polotoku.¹⁷ Podjetje je v izobraževanje vključilo okoli 35.000 udeležencev ter izvedlo več kot 181.000 ur izobraževanj in v ta namen potrošilo 1,8 milijona evrov. Že pri tej osnovni primerjavi lahko vidimo očitno razliko, in sicer da je bilo ur izobraževanj in število udeležencev v PT več kot za polovico manjše od izobraževanj v podjetju Mercator, d. d., sredstva, namenjena za to, pa relativno večja.¹⁸ Vemo namreč, da ima PT zaposlenih več kot 2.400 ljudi v vseh enotah, medtem ko jih ima Skupina Mercator več kot 24.000.¹⁹ Zaključimo lahko, da je PT izobraževal in za to potrošil relativno velike vsote denarja za bistveno manjše število zaposlenih.

Prevladovala so strokovna zavarovalniška izobraževanja, prodajna, računalniška, jezikovna in zakonsko določena izobraževanja ter programi njihove interne akademije za vodje. Slednji traja osem mesecev in se ga je udeležilo 26 zaposlenih. V letu 2011 je PT tudi prvič izvedel novost v odvisnih družbah v tujini, in sicer je 12 izbranim sodelavcem omogočil strokovno prakso v matični družbi za tri tedne. Za izboljšanje komuniciranja z deležniki so v letu 2011 v PT pripravili program internega komuniciranja, katerega cilj je motivirati zaposlene za uresničevanje skupnih poslovnih ciljev družbe, spodbujati sodelovanje med zaposlenimi, graditi pripadnost družbi, aktivno vključiti zaposlene v spremembe in jim

¹⁶ Podatki, pridobljeni na podlagi intervjuja z izvršno direktorico za upravljanje človeških virov v PT.

¹⁷ Mercator, d. d.

¹⁸ Podjetje Mercator je po izračunu vsote, porabljene za izobraževanja, deljene s številom zaposlenih, potrošilo zgolj 75 evrov za zaposlenega, medtem ko je PT po enakem izračunu potrošil okoli 500 evrov na zaposlenega. Tu pa moramo upoštevati dejstvo, da sta stopnja izobrazbe in zahtevnost dela v podjetjih različni, v PT je 43 odstotkov zaposlenih s 5. stopnjo izobrazbe, 14 odstotkov s 6. stopnjo izobrazbe in 32 odstotkov s 7. stopnjo izobrazbe, medtem ko je v Mercatorju 39 odstotkov zaposlenih s 4. stopnjo izobrazbe, 44 odstotkov s 5. stopnjo in manj kot 10 % z višjo izobrazbo. Podatki veljajo za leto 2012. Dostopno prek: www.mercator.si/si/vlagatelj/informacije.poslovanje/poročila-o-poslovanju/ (10. april 2013).

¹⁹ Mercator, d. d., Letno poročilo 2011, dostopno prek: <http://lp2011.mercator.si/Static/Sites/YearReport/pdf/LP-2011.pdf> (10. april 2013).

omogočiti sodelovanje pri uveljavljanju strateških ciljev ter pravočasno in ustrezno obveščati zaposlene o strategiji in reorganizaciji družbe.

Iz zgoraj navedenega števila opravljenih ur izobraževanja ter iz omenjenih načinov izobraževanja lahko sklepamo, da so dolgotrajna izobraževanja, kot sta akademija za vodje in tritedenska praksa, pripomogli k tolikšnemu številu opravljenih ur, ki jih podjetje šteje k izobraževanju. Ali to sodi k postavki izobraževanj v bilanci, je lahko predmet razprave, v vsakem primeru pa je pomembno, da izobraževanja so in da jih podjetje vidi kot investicijo v svoje zaposlene in posledično v podjetje samo.

V PT, ki ga preučujemo, sta bila razloga za napotitev delavcev v hčerinske družbe nadzor in upravljanje v odvisnih družbah. Vsak izmed napotenih delavcev je imel točno določeno nalogo, ki jo mora opraviti v tujini, z mandatom enega leta, z možnostjo podaljšanja. Trenutno so napoteni delavci v Bosni in Hercegovini, na Češkem, v Črni gori, v Makedoniji in v Srbiji. Z določeno nalogo je trenutno v tujini najdlje delavec ob izteku drugega mandata. Prekinitve mandatov v preteklosti niso statistično vodene, pravijo v podjetju, vendar so nam povedali, da se je predčasno vrnil samo en napoten delavec – kot posledica odločitve podjetja, neposredno iz dela v tujini v pokoj ni šel nihče, prav tako ni evidenc, da bi se kateri od napotenih delavcev vrnil na lastno željo. So pa v PT povedali, da delavcem ob vrnitvi oziroma poteku mandata zagotavljajo vrnitev v matično enoto, vendar ne z enakim delovnim mestom, kot so ga imeli pred odhodom, čeprav govorimo o primerljivi zahtevnosti delovnega mesta. Velikokrat pa je po preteku mandata prišlo do sklenitve nove pogodbe in določitve nove lokacije. V podjetju pravijo, da se zavedajo pomembnosti znanja, torej vrednosti, ki jo ima nek izkušen napoten delavec, zato ob zadovoljstvu nadrejenih želijo napotenega delavca, v kolikor je ta zainteresiran, ponovno napotiti v katero drugo enoto v tujini. Dragocen človeški vir je redek in glede na to, pravijo v PT, da ni prevelike zainteresiranosti za odhod na delo v tujini, želijo ljudi, ki so se dobro odrezali, obdržati na takšnih delovnih mestih, ki podjetju prinašajo boljše rezultate.

Trenutno imajo v PT v tujini dva univerzitetno diplomirana ekonomista, enega univerzitetno diplomiranega ekonomista za organizacijo, enega magistra informacijsko-upravljaljskih ved in enega diplomiranega inženirja strojništva. Vsi trenutno napoteni delavci so moški, vendar so v preteklosti imeli tudi ženske predstavnice. Stari so med 32 in 47 let in imajo med 7 in 20 let delovne dobe. Nekateri so celotno karierno pot prehodili v PT, medtem ko sta dva v PT zaposlena približno leto dni. V podjetju pravijo, da se strategija napotitve delavcev brez daljših izkušenj v tujini ne izkaže tako dobro kot takrat, ko v tujino napotijo delavca, ki je bil dalj časa zaposlen pri PT, saj organizacijske kulture ne pozna tako dobro in v

enoti v tujini težje prenaša znanje in način dela, ki bi ga vodstvo PT želelo prenesti. Prav tako je rezultate pričakovati počasneje, govorimo o obdobju enega leta, medtem ko vodstvo pričakuje rezultate že po enem mesecu napotitve. Podatkov o odnosu napotениh delavcev do lokalno zaposlenih ni, saj cilj PT niso kadrovske spremembe, ampak izboljšanje poslovanja na določenem področju ali v celoti ter poenotenje in prenos dobrih praks v dislocirane enote. Kadra načeloma v enotah PT v tujini ne menjavajo, v kolikor ni nujno, saj verjamejo, da so zaposleni dovolj kompetentni, potrebujejo samo boljšega vodjo, boljše organizirano delo, več motivacije ter točno določen način dela, ki omogoča boljše poslovne rezultate. V vsakem primeru se ob slabših predispozicijah lokalno zaposlenih lotijo nadgradnje njihovih kompetenc, če je le mogoče, saj kot pravijo, kadrovske spremembe niso v njihovem interesu. PT je vendarle tržno naravnano in ima zatoj prioriteto doseči najboljše poslovne rezultate, ki so mogoči v danih okoliščinah. V primeru, ko je podjetje šlo v *greenfield* investicijo, so vsekakor svojo kadrovsko strukturo prilagodili vodstvu, saj je v tem primeru to bilo mogoče izvesti.

3.1 Napoteni delavci v PT

Teorije, ki pojasnjujejo delovanje PT v tujini, smo že opredelili.²⁰ Pot, ki jo je PT prehodil, je posledica podjetniško specifičnih prednosti, vlaganj v manj razvite države od Slovenije ter postopnega pridobivanja izkušenj. Slednje so dosegli s prevzemom podjetij, ki so že bila vzpostavljena v tujini, zgolj v eni državi so se lotili *greenfield* investicije. Ne glede na način izhodne strategije se je PT vselej odločil za napotitev svojih zaposlenih v svoje nove enote v tujini in preko njih zasledovalo svoje cilje.

PT je svoje širjenje izvedel tako na geografsko bližnja območja kot na zgodovinsko povezana območja. Ker gre za storitveni sektor, si lahko vzvode razlagamo predvsem z omenjeno zgodovinsko povezanostjo. Podobne prakse v zavarovalništvu tako na strani podjetja kot na strani prebivalstva ter približno podobna zakonodaja na tem področju predstavljajo olajševalno okoliščino za širjenje poslovanja preko nacionalnih meja.

PT sredstva razporedi na letni ravni v finančnem planu, pri čemer se trošijo za napotene delavce po potrebi, seveda s predhodno odobritvijo članov uprave, ki tudi vršijo nadzor nad porabljenimi sredstvi. Za usposabljanje napotениh delavcev namenijo toliko sredstev, kot je potrebno, da bodo napoteni delavci dobro pripravljene pred odhodom v tujino. V PT pravijo, da pri odločitvah za usposabljanje napotениh delavcev niso v ospredju finančna sredstva,

²⁰ Glej stran 19.

temveč dobro pripravljene napotene delavce. Konkretnih podatkov o porabljenih sredstvih od podjetja nismo dobili. Lahko pa sklepamo, da ni bilo vloženih veliko sredstev za napotene delavce, če izvzamemo usposabljanja (glej točko 4.2).

4.1.1 Izkaz poslovanja enote v tujini pred in po napotitvi delavcev iz matične enote

Če pogledamo podatke²¹ iz leta 2011, ko so napoteni delavci svoj mandat skoraj v celoti preživeli v odvisnih družbah, v primerjavi s prejšnjim letom, lahko v obračunanih letnih premijah opazimo izboljšanje tako na Češkem kot v Srbiji in Bosni in Hercegovini, medtem ko je v ostalih državah delež obračunane kosmate premije ostal približno enak.

PT je cilj torej izboljšati poslovanje na točno določenem področju oziroma na več področjih, odvisno od stanja v neki enoti v tujini. Govorimo lahko o povišanju premij, o rezultatih na področju škod, izboljšanju rezultatov neplačanih premij ali nerešenih zadev ali zmanjšanju zaostankov. Če govorimo o področju trženja, so cilji bolj konkretni, v vsakem primeru pa se kvartarno spremlja rezultate enote v tujini in posledično delo napotnega delavca. Iz pogovora z izvršno direktorico za upravljanje človeških virov je mogoče sklepati, da je trženje prvobitna naloga napotnih delavcev, saj jim pred odhodom naložijo nalogo izboljšati poslovanje ali preko nižanja stroškov oziroma izplačanih premij ali bodisi višanja prihodkov in povečevanja sklenjenih zavarovanj. Prav tako pa lahko iz zadovoljstva podjetja z do sedaj izbranimi napotenimi delavci razberemo, da so rezultati po prihodu napotnih delavcev v tujino boljši.

4.1.2 Pregled selekcije napotnih delavcev v PT

Izbor in razporejanje na položaje ter prehodi med položaji na trgu dela vse bolj temeljijo na načelu povezanosti izobrazbe in kvalifikacij. Ideja vlaganja v človeški kapital je v povečanju posameznikove produktivnosti, kar se kaže v zaslužkih, ki nastanejo zaradi razlik v nadomestilih stroškov usposabljanja. Posamezniki namreč vlagajo v izobraževanje, dokler pričakujejo, da bodo povračila večja od stroškov izobraževanja. Posamezniki s svojim znanjem tekmujejo na podlagi svojih značilnosti, kompetenc (Ivančič 1999, 31–48). Enako velja za podjetja, saj verjamejo, da jim bo investiranje v učenje zaposlenih prineslo boljše rezultate. Ko govorimo o mednarodnih podjetjih in napotnih delavcih, imamo v mislih boljše rezultate podružnic, ki so posledica dobro izbranih in pripravljenih kadrov.

²¹ Poročilo PT za leto 2011.

Vsi trenutno napoteni delavci so moški, vendar so v preteklosti imeli tudi ženske predstavnice. Stari so med 32 in 47 let in imajo med 7 in 20 let delovne dobe, od tega so nekateri celotno karierno pot v PT, medtem ko sta dva v PT zaposlena približno leto dni.

4.1.3 Zahtevana znanja

PT se v principu drži pravila, da se za napotitev v tujino izbira delavce z minimalno petimi leti izkušenj, s sedmo stopnjo izobrazbe pravne ali ekonomske smeri. Glede stopnje izobrazbe v PT niso odstopali, popustili pa so pri smeri izobrazbe, in sicer ima PT v tujini dva univerzitetno diplomirana ekonomista, enega univerzitetno diplomiranega ekonomista za organiziranost, enega magistra informacijsko upravljaljskih ved in enega diplomiranega inženirja strojništva.

PT išče kandidate za napotene delavce glede na naslednje ravni delovnih mest: prva in najvišja raven je član posloводства, ki mora imeti izredno dobre komunikacijske sposobnosti, mora znati delegirati naloge podrejenim, mora znati strateško razmišljati, imeti mora kompetence ciljnega vodenja ter znanje in izkušnje v timskem delu. Ko PT govori o najnižji ravni napotnih delavcih, ima v mislih tista strokovna področja, ki potekajo po projektih, zato je naloga delavca, da projekt izpelje, implementira, pri čemer mora dobro poznati informacijsko tehnologijo in imeti medkulturne veščine, saj je veliko komunikacije z lokalnimi delavci, pri čemer je pomembno tako znanje jezika kot ostalih kulturnih posebnosti. Takšno delovno mesto zahteva tudi uvajanje neke nove prakse v enoti v tujini. Vmesna raven pa zahteva vmesno rangirano znanje in veščine. Statistično so ravni napotnih delavcev razporejene enakomerno.

Znanje, ki ga PT išče v potencialnih kandidatih za delo v tujini, vključuje znanje s področja financ in zavarovalništva, kar je povsem smiselno. Temu delu bi lahko rekli specifične sposobnosti, saj gre za strokovno znanje, ki je potrebno za dobro opravljeno delo. Generične kompetence, zahtevane za delavce, napotene v tujino, pa so razdelane v nadaljevanju.

4.1.4 Zahtevane kompetence

V PT so nam povedali, da v internih aktih nimajo zapisanih kompetenčnih profilov za določena delovna mesta, prav tako ni izdelanih sistematizacij delovnih mest za napotene delavce. Generične in profesionalne kompetence izvršni direktor za upravljanje odvisnih družb oceni glede na lastno presojo, skupaj z direktorjem kadrovske službe in ostalimi člani uprave ter s predsednikom uprave. Slednji glede na želje in pričakovanja izberejo kandidate,

ki ustrezajo njihovim zahtevam, ki niso nikjer zapisane, kljub temu pa se le v primeru konsenza odločijo za določenega kandidata, s katerim bodo sklenili pogodbo o zaposlitvi za delo v tujini.

Konkretne in zapisane oblike zahtev, ki jih v PT pričakujejo od kandidatov za delo v tujini, nimajo, gre namreč za presojo odločevalcev, ki se le s konsenzom odločijo za nekega kandidata. Intervjuvanec je povedal, da so glavne generične kompetence, ki jih vodstvo prepozna v kandidatih, visoka osebna integriteta in moralne vrednote, saj je v državah, v katere jih napotijo, veliko korupcije, voditeljske sposobnosti in sposobnost dela v timu, samoiniciativnost ter prodajna usmerjenost. Vse te veščine in sposobnosti so poleg strokovnega znanja nujne za napotene delavce, da bi v tujini lahko uspešno vodili ekipo zaposlenih in imeli uspešne rezultate poslovanja v času svojega mandata napotitve.

Podjetje ima izdelane kompetenčne profile za vodstvena delovna mesta, vendar dokument ni javne narave in zato analize niti povzetka ni mogoče opraviti, vendar lahko glede na povedano sklepamo, da so zgoraj naštetje in zahtevane generične kompetence zapisane tudi v kompetenčnem modelu PT.

4.1.5 Način izbire napotenih delavcev

V PT so selekcijski izbor opravili na različne načine, in sicer so tri izbrali izmed zaposlenih tako, da so ali izvedli interni razpis ali poiskali ključne kadre, tisti, na katere računajo, da lahko dajo najvišjo dodano vrednost podjetju, so na vrhuncu svoje kariere in so pripravljeni veliko energije vložiti v PT. Kandidata, ki sta v podjetju nova, sta v podjetje prišla od zunaj, torej preko »*head hunting*« sistema, vendar o stroških tega sistema podjetje ni razkrilo podatkov. Takšen postopek je podjetje speljalo formalno, in sicer na klasičen način: zbrali so ponudbe, izbrali podjetje, ki jim je najbolj ustrezalo, sledila je naloga, ki jo je podjetje moralo izvesti, torej najti primerni osebi za zahtevano delo. Kandidata sta mlajša, stara 32 in 37 let. Vsi napoteni delavci so odšli v tujino sami, brez družin. Za namestitev v tujini poskrbi PT, tako z operativnega kot finančnega vidika. Tisti, ki so bili v podjetju dlje časa, so bili deležni intervjujev s strani predsednika in članov uprave, ki so zadolženi za upravljanje z odvisnimi družbami, medtem ko sta bila na novo sodelujoča v PT deležna tudi vseh psiholoških testov za pridobitev zaposlitve, intervjujev z direktorjem kadrovske službe, z izvršnim direktorjem za upravljanje s človeškimi viri in nato člani in predsednikom uprave. Podjetje pri posameznikih išče predvsem finančna znanja, za katera smatrajo, da jih imajo ekonomisti, saj gre za finančno institucijo v kombinaciji z managerskimi znanji, torej vodstvenimi lastnostmi,

ki jih imajo pravniki, seveda skupaj z nekajletnimi izkušnjami. Direktor kadrovske službe je povedal, da sta tako ekonomist kot pravnik po njihovem mnenju primerna kadra za delo v tujini v panogi, v kateri delujejo. Glavne kompetence, ki jih vodstvo mora prepoznati v kandidatih, da se zanje odloči za napotitev v tujino, so visoka osebna integriteta in moralne vrednote, saj je v državah, v katere jih napotijo, veliko korupcije, voditeljske sposobnosti in sposobnost dela v timu ter znanje jezika države, v katero bodo napoteni. Slednje je pogoj, zgolj za Makedonijo so naredili izjemo. Naj omenim, da je intervjuvanec psiholog z akademskim nazivom, kar mu verjetno daje velike pristojnosti in kredibilnost, da imajo njegova testiranja kandidatov ob razgovorih veliko težo pri odločitvah.

4.2 Pregled usposabljanj izbranih napoteni delavcev v PT

4.2.1 Strokovna usposabljanja

Člani uprave in ostali zaposleni, ki se ukvarjajo z upravljanjem človeških virov v PT, težijo k temu, da se za napotene delavce izbere kader, ki zelo dobro pozna področje zavarovalništva in ima nekaj let izkušenj na tem področju, vseeno pa je potrebno pred napotitvijo delavca v tujino poskrbeti za dodatna znanja, ki jih bo napoteni delavec v tujini potreboval. Osredotočili so se na finančna znanja, kot je branje bilanc, kar bodo napoteni delavci v tujini potrebovali, hkrati pa so jih izpopolnili na področju poslovanja.

Zaradi razmeroma malo časa je bilo usposabljanje opravljeno med delovnim časom ter v popoldanskih urah. Pri tem so jim pomagali drugi zaposleni z več izkušnjami ter najeti strokovnjaki s posameznih področij.

4.2.2 Kultura in jezik

Znanje jezika države, v katero bo delavec napoten, je v PT pogoj pri izbiri kandidatov za napotitev, razen v primeru odhoda v Makedonijo. Kandidatu, napotenem v Makedonijo, je bilo omogočeno učenje makedonščine, za kar je poskrbel PT. Ostali napoteni delavci so tekoče znali jezik države, v katero so odšli.

Poudarka na izobraževanju o kulturi države, v katero so bili delavci napoteni, v PT niso dali. Smatrali so, da se bo zaradi znanja jezika napoteni delavec lahko vključil v okolje ter da dodatnega izpopolnjevanja o kulturi ne potrebuje. Glede na teoretične predpostavke in izkušnje drugih podjetij, kot je podjetje Mercator, lahko sklepamo, da se PT ni ustrezno odločil pri izbiri usposabljanja, s tem ko je kulturni vidik zanemarljiv. Za podjetje Mercator,

kjer imajo 27 napotenih delavcev, je njihova izvršna direktorica za strateške kadre in korporativno kulturo v enem izmed intervjujev za revijo Podjetnik povedala, da v času priprave, ki lahko traja od enega meseca do šest mesecev, veliko poudarjajo kulturno prilagoditev in dejstvo, da standardov iz Slovenije ne moremo prenašati v Srbijo ali Bosno in Hercegovino, ne da bi se zavedali, da imajo tam drugačno kulturo, drugačne standarde in drugačne vrednote (Budal 2012, 30).

4.2.3 Mehke veščine

V strategiji 2011–2015 se je PT opredelil do boljšega medsebojnega sporazumevanja, kar želi doseči na način vzajemne komunikacije, proaktivnega vodenja, prepoznavanja najboljšega v zaposlenih in njihove rasti ter z materialnimi in nematerialnimi oblikami motiviranja. Na podlagi tega lahko sklepamo, da PT vsem svojim zaposlenim omogoča usposabljanja za izboljšanje komunikacijskih veščin, vodenja ter gradi kariere zaposlenih na podlagi motivacije. Ker nam v PT niso dali podatkov o posebnem usposabljanju dodatnih mehkih veščin napotenih delavcev, lahko predvidevamo le to, da je cilj PT dolgoročen in da za svoje zaposlene skrbijo celo leto in jim omogočajo usposabljanja, zato napoteni delavci pred odhodom niso potrebovali nobenega posebnega usposabljanja na tem področju.

4.3 Intervjuji z napotenimi delavci (5)

Na prvo vprašanje so štirje od petih napotenih delavcev odgovorili, da niso narodnosti države, v katero so bili napoteni, samo tretji je odgovoril pritrdilno, vendar v tej državi ni odraščal.

Sledil je pregled usposabljanj, ki so jih bili deležni s strani podjetja pred odhodom v tujino. Prvi napoteni delavec je povedal, da ni bil deležen nikakršnega usposabljanja s strani PT pred odhodom, ter dodal, da mora po njegovem mnenju napoteni delavec vsa strokovna znanja že imeti, saj ga sicer podjetje ne bi smelo vzeti na mednarodno misijo, enako velja za vodstvene naloge, ki jih mora dobro poznati in opravljati, v kolikor je bil izbran za vodstveno funkcijo. Prav tako je mnenja, da mora specifične lokalnega trga (zakonodaja, podzakonski akti) napoteni delavec pridobiti sam. Glede ekonomskih znanj je povedal, da že vsa poseduje, pravna znanja, znanje jezika, poznavanje kulture in ostale veščine pa je prvi napoteni delavec pridobil sam.

Drugi napoteni delavec je povedal, da je večino znanj že pridobil med dolgoletnim delom in prakso v PT ter v okviru internih in eksternih izobraževanj. Jezik in zakonodajo s področja

dela se je naučil samostojno, medtem ko znanja o državi, pravnega znanja, poznavanja kulture in prilagajanja s strani PT ni prejel, razen nekaj malega v okviru medkulturnega izobraževanja. Tretji napoteni delavec je prav tako zanikal kakršno koli posebno usposabljanje v PT pred odhodom v tujino, z obrazložitvijo, da pred odhodom ni bilo časa in da so v PT vsa ta znanja iskali in izbrali njega, ker ta znanja že ima. Četrty napoteni delavec je bil deležen usposabljanja s področja jezika, vodenja in financ, ostalih znanj mu pred odhodom v tujino v PT niso priskrbeli. Obrazložitve, zakaj ga niso usposabljali, ni podal. Peti intervjuvani napoteni delavec je bil prav tako deležen usposabljanja s področja jezika, vodenja, pogajanj in timskega dela. Vodstveni položaj je pred odhodom že imel, vendar ne dalj časa, zato so mu na tem področju v PT omogočili pridobitev dodatnih znanj. Ostala znanja je že imel oziroma si jih je tekom dela v PT uspel pridobiti.

Zgoraj navedeno realizirano usposabljanje nima namena, ki bi služilo le sebi, zato smo preverili, ali je napotenim delavcem novo pridobljeno znanje pomagalo ob prihodu v tujino. Prvi in peti napoteni delavec sta odgovorila, da bi lahko opravljala svoje delo tudi brez tega usposabljanja, ostali so odgovorili, da jim je pomagalo.

Nadalje so napoteni delavci odgovarjali na četrto vprašanje o osnovnih problemih, ki so jih imeli ob prihodu v gostujočo državo. Prvi je odgovoril, da je šlo za probleme, povezane s statusom, torej s pridobivanjem delovnega dovoljenja in dovoljenja za bivanje in z davčnimi predpisi (bonitete, plačevanje dohodnine doma in v gostujoči državi). Drugi je odgovoril, da mu je nepoznavanje jezika, kulture in zakonodaje povzročalo težave ter da je bilo veliko problemov pri urejanju bivanja. Odgovora tretjega in četrtega sta bila podobna, saj sta tudi onadva imela težave z nepoznavanjem delovnega prava v gostujoči državi ter nepoznavanjem kulture. Peti napoteni delavec je povedal, da bi mu bilo poznavanje zakonodaje iz vseh področij, ki so relevantna za prihod tujca v državo z namenom dela, v pomoč ter da je imel težave pri sporazumevanju v tujem jeziku.

Odgovori za priporočila PT pri usposabljanju bodočih napotnih delavcev so neposredno povezani s četrtyim vprašanjem, in sicer so kot odgovor navedli tisto, kar jim je ob njihovem prihodu v gostujočo državo predstavljajo težavo. Prvi napoteni delavec je še specificiral način usposabljanja, in sicer bi po njegovem mnenju PT lahko izvajal delavnice s področja vodenja, pri selekcijskem postopku pa bi morali preveriti njihove komunikacijske sposobnosti ter osebne lastnosti.

Šesto vprašanje se je glasilo, ali so s svojim delom v tujini zadovoljni. Vsi razen četrtega napotnega delavca so odgovorili, da so zadovoljni, slednji pa je rekel, da se počuti enako kot ko je opravljal svoje delo v matični enoti, torej v Sloveniji. Neposredno povezani z

zadovoljstvom so tudi poslovni rezultati, ki pripomorejo k zadovoljstvu napotениh delavcev. Na sedmo vprašanje, kakšni so poslovni rezultati v času vašega dela v tujini, so vsi odgovorili z »boljši«.

Na vprašanje o njihovem odnosu do matične enote so odgovorili »dober in profesionalen«. Odgovore na deveto in deseto vprašanje lahko prav tako strnemo in povemo, da napoteni delavci pridejo v Slovenijo po potrebi, enkrat ali dvakrat mesečno ter da so tako po elektronski pošti kot po telefonu na dnevni ravni v stiku z matično enoto. Na vprašanje, ali s strani matične enote PT čutijo podporo, ki jo potrebujejo, so odgovorili s pozitivnim odgovorom, dva napotena delavca sta nezadovoljna zgolj z odzivnostjo in s fleksibilnostjo.

Prav tako je vseh pet napotениh delavcev odgovorilo pritrdilno na vprašanje, ali bi ponovno odšli na delo v tujino, v kolikor bi se ponovno odločali. Kot razloge so navedli: širjenje socialne mreže, referenca za nadaljnjo kariero, notranja in profesionalna rast, nova znanja in pridobljene nove kompetence, izziv. Na zadnje vprašanje glede dobe, ki jo je napoteni delavec v okviru PT preživel v tujini, je prvi delavec odgovoril 6 let, drugi 4 leta, tretjemu in četrtemu teče prvo leto in peti napoteni delavec je v tujini drugo leto.

Iz analize odgovorov je razvidno, da napoteni delavci niso imeli posebnega usposabljanja pred odhodom, zgolj nekaj učenja tujega jezika ter nekaj o vodenju, finančah in timskem delu. Težave, s katerimi so se napoteni delavci srečevali, vključujejo pomanjkljivo znanje tujega jezika, nepoznavanje lokalne zakonodaje in nepoznavanje tuje kulture. Usposabljanja na teh istih področjih so tudi predlagali. Zase pravijo, da jim je pred odhodom v tujino pridobljeno znanje do neke mere pomagalo in da so s svojim delom večinoma zadovoljni. Prav tako pravijo, da so rezultati boljši, odkar so bili napoteni v dislocirano enoto v tujini. Napoteni delavci so v kontaktu z matično enoto na dnevni ravni ter jo vsaj enkrat mesečno obiščejo, hkrati pravijo, da čutijo podporo s strani matične enote z manjšim nezadovoljstvom v njihovem odzivnem času. Zadovoljstvo s podporo in z odnosom do matične enote ter rezultati v enoti v tujini je verjetno razlog, da so si napoteni delavci enotni tudi v tem, da bi se vsi ponovno odločili za odhod na delo v tujino.

5 Analiza rezultatov in verifikacija hipotez

Nalogo smo začeli s spremembami, ki so potrebne za ohranitev primerjalnih prednosti in z omenjanjem postopka internacionalizacije. Smotrno bi bilo s tem tudi zaključiti. Rdeča nit, ki smo se je skozi celotno nalogo skušali držati, je argumentiranje, da je potrebno voditi podjetje tako, da se s skrbjo za zaposlene in njihovo znanje ohranja primerjalno prednost v

mednarodnem okolju. Različne načine za ohranitev primerjalnih prednosti v luči upravljanja človeških virov in postopka internacionalizacije smo pregledali, analizirali in razdelali. Slednje smo dosegli tako, da smo razčlenili teorije internacionalizacije, investicije in odločitev zanje ter posebno pozornost namenili mednarodnemu upravljanju človeških virov. Podjetje, ki smo ga proučevali, je namreč mednarodno podjetje na področju zavarovalništva z napotenimi delavci v svojih enotah v tujini in glede na obravnavano lahko sklepamo, da gre za podjetje z veliko mero razumevanja upravljanja človeških virov. Slednje lahko trdimo na podlagi kadra v matični enoti, ki je zaposlen v sektorju za upravljanje človeških virov, na podlagi sredstev, potrošenih za izobraževanje in določeno stopnjo izgrajevanja kariernih poti svojih zaposlenih v smislu nagrajevanja uspešnih dolgoletno zaposlenih z možnostjo dela v tujini.

K proučevanju mednarodnega upravljanja človeških virov smo pristopili z definiranjem kulture napotenih delavcev in migracij, sledila je razdelitev prednosti in slabosti mednarodnega kadra, postopka selekcije kadra za napotitev v tujino, oglaševanje ter usposabljanje po končni izbiri napotenih delavcev. Za razumevanje slednjega smo opravili tudi pregled investicij v človeški kapital, saj smo morali najti razloge, zakaj se organizacije na splošno pravzaprav odločajo za usposabljanje in kaj lahko le-to doprinese organizaciji in njenim zaposlenim. Spoznali smo, katere kompetence so potrebne za napotene delavce, kako se jih motivira v času dela v tujini in kaj pomeni slaba priprava napotenih delavcev pred odhodom na delo v tujino tako za organizacijo kot za delavce same.

Zaradi bolj pregledne strukture smo teoretični del strnili na začetek ter v istem vrstnem redu skušali raziskati, kako je PT postopal tako pri izbiri lokacije za internacionalizacijski postopek kot pri oglaševanju prostih delovnih mest za napotitev v tujino, selekcijskem postopku in usposabljanju pred odhodom na delo v tujino.

Da bi naše raziskovalno delo imelo večjo težo, smo opravili intervjuje z vsemi trenutno napotenimi delavci PT ter tako preverili njihov vidik in doživljanje dela v tujini skupaj z zadovoljstvom predhodnega usposabljanja ter izkušnjo dela v tujini v celoti. Pregled tistega, kar PT ni storil, pa bi lahko, sledi v zadnjem poglavju, ko bodo podana priporočila za PT za možnosti izboljšanja celotnega postopka glede napotitve delavcev v tujino.

V nalogi smo si zastavili dve hipotezi in eno raziskovalno vprašanje. Naj najprej odgovorimo na raziskovalno vprašanje, koliko in na kakšen način PT investira v napotene delavce. Konkretnih podatkov od PT nismo prejeli, kar je bilo tudi pričakovati glede na to, da se je PT odločil za anonimnost po že dogovorjenem opravljanju študije primera. Iz primarnih virov PT je bilo razbrati relativno veliko sredstev, porabljenih za izobraževanje v celoti, kljub

temu da so pod to postavko upoštevali tako akademijo za vodenje kot prakse. Hkrati pa sodeč po dejanskem usposabljanju kandidatov za napotene delavce, torej pridobivanju znanja branja bilanc in učenju tujega jezika, ter sodeč po času, ki je pretekel med izbiro kandidatov in odhodom slednjih v tujino, lahko smatramo, da ni bilo ustvarjenih veliko stroškov.

Zatorej bi lahko rekli, da je bila investicija za usposabljanje relativno majhna. Istočasno pa je potrebno imeti v mislih dejstvo, da je PT izbiral kandidate, za katere so bili mnenja, da večino zahtevanih kompetenc že posedujejo, kar pomeni, da verjetno veliko usposabljanja niti ni bilo pričakovati. Prav tako je potrebno upoštevati besede napotениh delavcev, ki so v intervjuju dejali, da so v večini zadovoljni z izvedenim usposabljanjem, ki so ga bili deležni pred odhodom na delo v tujino. Glede na povedano lahko rečemo, da se PT zaveda pomembnosti človeškega kapitala in da razume pomen usposabljanja svojih zaposlenih.

Glede na to, da je prva zastavljena hipoteza lahko obravnavana šele po pregledu vsega analiziranega, se bomo najprej osredotočili na našo drugo zastavljeno hipotezo, ki se glasi: dobra pripravljenost napotениh delavcev na tujino kaže na zadovoljstvo s strani napotениh delavcev. Opravljeni intervjuji so za obravnavo te hipoteze osnova. Dobra pripravljenost je v našem primeru relativna, saj sta dva napotena delavca povedala, da ju PT pred odhodom ni nič posebej usposabljal, medtem ko so bili ostali trije deležni usposabljanja ali pred odhodom ali vseskozi tekom zaposlitve v PT. Zadovoljstvo napotениh delavcev pri delu ni nadpovprečno, saj ni nihče izmed petih napotениh delavcev odgovoril, da je zelo zadovoljen. Pravzaprav je eden izmed napotениh delavcev povedal, da je enako zadovoljen, kot je bil v času dela v matični enoti.

Vedeti moramo, da je PT iskal kandidate, ki imajo skoraj vse potrebne kompetence, ki se zahtevajo za delo napotenedga delavca, kar pomeni, da so bili dobro pripravljeni za delo v tujini že brez dodatnega usposabljanja po mnenju vodstva PT. Vsekakor se zadovoljstvo navezuje tudi na poslovne rezultate, ki so po trditvah napotenedh delavcev izboljšani v primerjavi z rezultati pred njihovim prihodom v tujino. Slednje vsekakor pripomore k zadovoljstvu. Na podlagi povedanega lahko hipotezo potrdimo do te mere, da se osredotočimo na vsebino hipoteze zgolj znotraj PT in tega ne posplošimo, saj bi za to bila potrebna širša obravnava več podjetij, ki imajo napotene delavce. Vsekakor pa trditev hipoteze ni zanemarljiva, saj nam je teorija pomagala razumeti, da je veliko vzrokov za neuspeh podjetja v tujini oziroma za neuspeh in prezgodnjo vrnitev napotenedh delavcev iz tujine ravno v slabi pripravi pred odhodom, predvsem zaradi pomanjkljivega vedenja o tem, kaj lahko od te izkušnje pričakujejo in kakšno bo življenje v tujem okolju.

Glavni cilj te naloge je strnjen v hipotezi, da primerna izbira kadra za delo v tujini prinaša podjetju boljše rezultate v smislu večjih prihodkov v enoti v tujini, v katero je bil delavec napoten. To hipotezo lahko skoraj v celoti potrdimo, tako na podlagi teoretičnih predpostavk kot na podlagi izvedenih intervjujev v PT. Teorija navaja, na kaj vse je potrebno biti pazljiv pri izbiri kadra za delo v tujini, torej vse potrebne generične in strokovne kompetence. Pomanjkanje katere od njih pa avtorji razumejo kot vzrok za propadlo ali neuspešno mednarodno nalogo oziroma prezgodnjo vrnitev napotenega delavca nazaj v matično enoto. Potemtakem lahko trdimo, da so zahtevane kompetence (v tabelah 3.1 in 3.2) nujni predpogoj za možnost uspeha napotenega delavca v tujini in izboljšanje poslovnih rezultatov. Ne trdimo, da ob posedovanju vseh teh kompetenc napoteni delavci nujno izboljšajo poslovne rezultate, vendar trdimo, da bodo brez teh kompetenc težko izboljšali poslovanje. Zadovoljstvo napotnih delavcev iz PT, njihovi odgovori, da se je poslovanje izboljšalo po njihovem prihodu v enoto v tujino, dejstvo, da v PT mesečno preverjajo rezultate, in dejstvo, da nobenega od napotnih delavcev niso tako rekoč odpoklicali iz mednarodne misije, je zadostna podlaga za sklep, da so bili napoteni delavci premišljeno izbrani. Trdimo torej lahko tako za PT kot za ostala podjetja, da primerna izbira kadra za delo v tujini podjetju prinese boljše poslovne rezultate. Ali gre za večje prihodke v enoti v tujini ali gre morda za drugačne oblike izboljšanja poslovanja, pa ne vemo, saj nam v PT podrobnejših podatkov niso naklonili. Znano nam je namreč, da je cilj PT tudi v določenih primerih zmanjšati izplačane premije, kar pomeni, da govorimo o izboljšanju poslovanja v celoti in ne zgolj o spremembi na prihodkovni strani. Če torej za PT obstaja možnost izboljšanja poslovanja, ne da se prihodkovna stran poveča, lahko velja enako tudi za druga podjetja in posledično zadnjega dela hipoteze ne moremo ne potrditi ne ovreči. Zaključki so predstavljeni v tabeli 5.1.

Analiziranje strateškega managementa mednarodnega upravljanja človeških virov je predstavljalo izziv, saj je bilo potrebnih veliko razčlenitev, da smo lahko iz različnih zornih kotov opazovali napotene delavce in njihovo podjetje. Da smo dobili celotno sliko, je bilo potrebno raziskati veliko področij, ki so povezana z napotenimi delavci in s postopkom internacionalizacije. Ne le da smo si lahko ustvarili sliko o upravljanju človeških virov v mednarodnem okolju, sedaj dodobra razumemo, da je to del strateškega managementa, in da v kolikor temu ni tako, skoraj zagotovo poslovni rezultati v dislociranih enotah ne bodo izboljšani. Zatorej je potrebno, da se vodstvo zaveda, da k strateškemu načrtovanju prihodnosti podjetja sodi tudi strateško upravljanje človeških virov.

Tabela 5.1: Analiza raziskovalnega vprašanja in hipotez, strnjena v tabelo

Raziskovalno vprašanje/hipoteza	analiza
Investicija v napotene delavce v PT	Relativno majhna
Način investiranja v napotene delavce v PT	Stalna izobraževanja v PT in posebno izobraževanje pred odhodom v tujino (jezik, finančna znanja)
Zadovoljstvo napotениh delavcev zaradi dobre priprave pred odhodom (PT)	Povprečno
Primerna izbira napotениh delavcev prinese PT boljše poslovne rezultate kazalci: <ul style="list-style-type: none"> - zadovoljstvo napotениh delavcev - zadovoljstvo PT - odgovori iz intervjujev o izboljšanju poslovanja - zahtevane kompetence s strani PT v primerjavi s teoretičnimi predpostavkami 	Da Da Da Da Da, razen znanja o kulturi in znanja o zakonodaji države gostiteljice

6 Sklep in priporočila PT glede napotitve delavcev v tujino

Študija primera je bila za PT zanimiva, saj so večino teoretičnih predpostavk, ki smo jih proučili, tudi upoštevali. Za osnovno vodilo razumevanja PT moramo vedeti, da ima PT v svojih strateških dokumentih omenjeno pomembnost upravljanja človeških virov in skrb za izobraževanja in kariere svojih zaposlenih. PT se je dosledno lotil oglaševanja oziroma iskanja kadra za napotitev v tujino, premišljeno iskal kandidate, ki izpolnjujejo zahtevane kompetence, in v skladu s potrebami zagotovil potrebna usposabljanja za izbrane kandidate pred odhodom na delo v tujino. V PT tudi po odhodu napotениh delavcev v tujino zanje skrbijo v smislu motivacije, neprestanega stika in preverjanja zadanih nalog, predvsem izboljšanja poslovanja. Iz intervjujev je bilo mogoče razbrati, da so imeli napoteni delavci medkulturno izobraževanje, kjer so jim bile verjetno predstavljene osnovne informacije o državi, v katero so napoteni.

Na podlagi odgovorov lahko sklepamo, da tako zaradi pomanjkanja časa pred odhodom kot zaradi razumevanja PT, da napoteni delavci že posedujejo dovolj kompetenc, da lahko odidejo v tujino brez dodatnega usposabljanja, niso bili deležni usposabljanja, ki bi jim koristilo. Slednje so tudi sami navedli, in sicer so ob prihodu imeli težave s poznavanje zakonodaje in državnih institucij v gostujoči državi, bile so tudi težave s poznavanjem jezika

in kulture. Tako kot predpostavlja teorija, je poznavanje geografije, jezika, kulture, politične strukture, socialno-poslovnega življenja, političnega stanja, valute, transportnega sistema, religije in njene vloge v vsakdanjem življenju, vrednot ter zgodovine in folklore, pomembno.

Kar je PT izpostavil kot zahtevane kompetence in kar so napoteni delavci v intervjujih odgovarjali, je skopo v primerjavi s tem, kar predpostavlja teorija, vendar lahko to razumemo na naslednji način: PT se je internacionaliziral predvsem na območje držav bivše Jugoslavije, torej geografsko in kulturno bližnje območje. Lahko sklepamo, da so napoteni delavci večino zgoraj naštetih področij ravno zaradi omenjenega dejstva poznali, zato niso bili z nobene strani omenjeni. **Vsekakor pa bi bilo za napotene delavce dobrodošlo, če bi večji poudarek dali dobremu poznavanju jezika, kulture in vsega, kar sodi zraven (religija, narodni ponos, kulturni dosežki, socialno življenje, vrednote, zgodovina).** Vsekakor pa je PT pripisati zasluge za opravljeno selekcijo kadra, saj so v ožji krog potencialnih kandidatov izbrali tiste, ki večino zahtevanih kompetenc že posedujejo, in si s tem olajšali pripravo na delo v tujini. Dejstvo, da je večina napotenih delavcev že vrsto let gradila svojo kariero v PT, je pripomoglo k temu, da so poznali strategijo podjetja, način poslovanja in vodstvo ter njihove zahteve. Posledično so lahko svoje delo bolje opravili, ne moremo pa izključiti možnosti, da v kolikor bi bili bolje pripravljeni, ne bi svojih nalog opravili še bolje.

7 Literatura

1. Anthony, William P., Pamela L. Perrewe in K. Michele Kacmar, ur. 1993. *Strategic Human Resource Management*. Tokio, New York, Toronto: Harcourt Brace Jovanovich College Publisher.
2. Ball, Donald in Wendell McCulloch. 1999. *International Business: The Challenge of Global Competition*. Boston et al: Irwin McGraw-Hill.
3. Banfield, Paul in Rebecca Kay. 2008. *Introduction to Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
4. Bartlett, A. Christopher in Sumantra Ghosal. 1989. *Managing across borders: the transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Baumgarten, Kerstin. 1996. Training and development of international staff. V *International Human Resource Management*, ur. Anne-Wil Harzing in Joris Van Ruysseveldt, 205–228. London, Thousands Oaks, New Delhi: Sage Publications Ltd.
6. Beaumont, B. Phil. 1995. The US human resource management literature: a review. V *Human Resource Strategies*, ur. Graeme Salaman, 20–37. London, Thousands Oaks, New Delhi: Sage Publications.
7. Becker, Stanley Gary. 1993. *Human Capital: a theoretican and empirical analysis, with special reference to education*. London, Chicago: The University of Chicago Press.
8. Bevc, Milena. 2000. Notranje in zunanje selitve v Sloveniji po regijah. *Teorija in praksa* 37 (6): 1095–1116.
9. Blair, Margaret. 2012. An Economic Perspective on the Notion of »Human Capital«. V *The Oxford Handbook of Human Capital*, ur. Alan Burton-Jones in J.-C. Spender, 49–70. Hampshire: Oxford University Press.
10. Bohlander, George in Scott Snell. 2007. *Managing Human Resources*. Mason: South-Western Cengage Learning.
11. Bontis, Nick. 2002. Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital. V *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, ur. Chun Wei Choo, Nick Bontis, 621–642. Oxford: Oxford University Press.
12. Branine, Mohamed. 2011. *Managing Across Cultures: concepts, policies and practices*. London: Sage.
13. Bratton, John in Jeffrey Gold. 2003. *Human Resource Management: Theory and Practice*. New York: Palgrave MacMillan.

14. Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: GV Planet.
15. Briscoe, R. Dennis in Randall. S. Schuler. 2004. *International human resource management: policy and practice for the global enterprise*. London: Routledge.
16. Budal, Martina. 2012. Razvili smo dober sistem. *Podjetnik* 21(5): 30–32.
17. Castles, Stephen in Mark Miller. 2009. *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*. New York: Palgrave Macmillan.
18. Cavusgil, Tamer S., Gary Knight in John R. Riesenberger. 2008. *International Business: Strategy Management and the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
19. Cheatle, Kelvin. 2001. *Mastering Human Resource management*. Hampshire, New York: Palgrave.
20. Critten, Peter. 1993. *Investing in people: Towards Corporate Capability*. Oxford: Butterworth Heineman.
21. Czinkota, Michael, Ilkka Ronkainen, Michael Moffett, Svetla Marinova in Marin Marinov. 2009. *International Business-European Edition*. West Sussex: John Wiley and Sons Publication.
22. Deresky, Helen. 2002. *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. New Jersey: Prentice Hall.
23. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education International.
24. Docquier, Frederic in Abdeslam Marfouk. 2004. *Measuring the International Mobility of Skilled Workers (1990-2000): Release 1.0*. Dostopno prek: <http://elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-3381> (10. april 2013).
25. Dunning, John in Sarianna Lundan. 2008. *Multinational enterprises and the global economy*. Northampton in Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
26. Elbert, F. Norbert, Michael R. Carrell in Robert D. Hatfield. 2000. *Human Resource Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workplace*. New York: The Dryden Press.
27. Fukuyama, Francis. 2002. Social Capital and Development: The Coming Agenda. *SAIR Review* 22 (1): 23–37.
28. Gamble, John in Arthur Thompson. 2011. *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
29. Green, George. 2002. *Training and Development*. Oxford: Capstone Publishing.

30. Greenhaus, H. Jeffrey, Gerard A. Callanan in Veronica M. Godshalk. 2010. *Career management*. Los Angeles: Sage Publications Ltd.
31. Hall, Everett Wesley. 1959. *Modern science and human values: a study in the history of ideas*. Princeton: D: Van Nostrand.
32. Harzing, Anne-Wil in Joris Van Ruysseveldt, ur. 1996. *International Human Resource Management*. London, Thousands Oaks, New Delhi: Sage Publications Ltd.
33. Hendon, W. Donald in Rebecca A. Angels. 1989. *How to negotiate worldwide*. Hants: The Camelot Press.
34. Hill, W. L. Charles. 1999. *Global business today*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
35. Hodgetts, M. Richard, Fred Luthans in Jonathan Doh. 2006. *International Management: culture, strategy, and behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
36. Hofstede, Geert. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
37. Hofstede, Geert. 2001. Difference and Danger: Cultural Profiles of Nations and Limits to Tolerance. V *International HRM: Managing Diversity in a Workplace*, ur. Maryann H. Albrecht, 9–24. Oxford: Blackwell Business.
38. Hofstede, Geert in Gert Jan Hofstede. 2005. *Cultures and Organization: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
39. Huselid, A. Mark, Brian E. Becker in Richard W. Beatty. 2005. *The workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
40. Direktor kadrovske službe v PT. 2012. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 4. julij.
41. Izvršna direktorica za upravljanje človeških virov v PT. 2013. Intervju z avtorico. Ljubljana, 13. marec.
42. Ivančič, Angela. 1999. *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela*. Ljubljana: FDV.
43. --- 2010. *Spremembe na trgu delovne sile, pomen izobrazbe in pismenost zaposlenih*. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
44. Jackson, Terence. 2004. *International HRM: a Cross-Cultural Approach*. London: Sage Publications.
45. Jazbec, Marijana. 2007. Slovenian National Culture and Cross-Cultural Training. V *New Emerging Economies and Their Culture*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 73–84. New York: Nova Science Publishers.
46. Kidd, M. Jennifer. 2009. *Understanding Careers Counseling: theory, research and practice*. Los Angeles: Sage Publications.

47. Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 29–48. Ljubljana: GV izobraževanje.
48. Kohont, Andrej in Robert Kaše. 2009. Mednarodni menedžment človeških virov. V *Management človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 575–633. Ljubljana: FDV
49. Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence managerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: FDV.
50. --- 2012. Ko sodelavci delujejo v tujini. *Podjetnik* 21 (5): 28–29.
51. Kovačev, Asja Nina. 1997. Nacionalna identiteta in slovenski avtostereotip. *Psihološka obzorja* 6 (4): 49–63.
52. Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 66–109. Ljubljana: Sophia.
53. Kuada, John in Olav Jull Sørensen. 2000. *Internationalization of companies from developing countries*. New York: International Business Press.
54. Lasserre, Philippe. 2003. *Global strategic management*. New York: Palgrave MacMillan.
55. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Makarovič, Matej. 2004. Socialni kapital kot neizkoriščen vir. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 130–151. Ljubljana: Sophia.
57. Mercator, d. d. 2011. *Letno poročilo za leto 2011*, dostopno prek: <http://lp2011.mercator.si/Static/Sites/YearReport/pdf/LP-2011.pdf> (10. april 2013).
58. Mercator, d. d. 2012. *Letno poročilo za leto 2012*. Dostopno prek: www.mercator.si/si/vlagatelj/informacije.poslovanje/poročila-o-poslovanju/ (10. april 2013).
59. Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: FDV.
60. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
61. --- 2009. *Izmerino in razvijmo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
62. Mikulić, A. Branislav. 1991. *Vanjske migracije i razvoj Jugoslavije*. Sarajevo: Ekonomski institut.
63. Miyamoto, Koji. 2003. *Human Capital Formation and Foreign Direct Investment in Developing Countries*. OECD Development Centre.

64. Možina, Ester. 1999. Koliko je funkcionalno nepismenih v Sloveniji. V *Andragoška spoznanja: prva slovenska revija za izobraževanje odraslih*, ur. Ana Krajnc, 13–26. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
65. Možina, Ester. 2000. Pismenost odraslih v Sloveniji – pozabljeni kapital. V *Pismenost, participacija in družba znanja*, ur. Marija Velikonja, 18–41. Ljubljana: Andragoški center RS.
66. Možina, Stane. 2002. Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V *Management kadrovskih virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 205–248. Ljubljana: FDV.
67. Nahapiet, Janine in Sumantra Ghoshal. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review* 23 (2): 242–266.
68. Negandhi, R. Anant. 1975. Interorganization theory: A Step Beyond Present. V *Interorganization Theory*, ur. Anant R. Negandhi, 253–261. New Delhi: Center for business and economic research Kent State University.
69. Newell, Helen in Harry Scarbrough. 2002. Understanding Human Resource Management. V *HRM in Context: A Case Study Approach*, ur. Helen Newell in Harry Scarbrough, 10–37. New York: Palgrave.
70. Ng, Kok-Lee, Mei Ling Tan in Soon Ang. 2007. Global culture capital and cosmopolitan human capital. V *Cultural intelligence: individual interactions across cultures*, ur. P. Christopher Earley in Soon Ang, 97–114. Stanford: Stanford University Press.
71. OECD. 1999. Reporting on human capital; objectives and trends. Amsterdam: Technical Meeting.
72. ---. 2000a. *Globalisation, Migration and Development: social issues/employment*. Pariz: OECD.
73. ---. 2000b. *Literacy in the Information Age*. Pariz: OECD.
74. Olie, René. 1995. The »culture« factor in personnel and organization policies. V *International Human Resource Management*, ur. Harzing Anne-Wil in Joris Van Ruysseveldt, 124–143.
75. Parker, Barbara. 1998. *Globalization and Business Practice: Managing Across Boundaries*. London: Sage Publications.
76. Parker, Martin. 2000. *Organizational culture and Identity*. London: Sage Publications.
77. Perkins, Stephen in Sue Shortland. 2006. *Strategic International Human Resource Management: Choices and Consequences in Multinational People Management*. London in Philadelphia: Kogan Page.

78. Pervanje, Milena in Radovan Kragelj. 2009. *Učinkovite metode iskanja in izbora kadrov: s praktičnimi primeri in uporabnimi nasveti*. Ljubljana: Planet GV.
79. Portes, Alejandro. 2000. The Two Meanings of Social Capital. *Sociological Forum* 15 (1): 1–12.
80. Poutziouris, Panikkos Zata, Kosmas X. Smyrniotis in Sabine B. Klein. 2006. *Handbook of Research on Family Business*. Northampton: Edward Elgar.
81. Prime, Nathalie, Claude Obadia in Irena Vida. 2009. Psychic distance in exporter-importer relationship: A grounded theory approach. *International Business Review* 18 (2): 184–198.
82. Rašković, Matevž in Marjan Svetličič. 2011. Stereotipi in mednarodno ekonomsko sodelovanje s trgi nekdanje Jugoslavije. *Javnost* 18 (suplemenet): 5–22.
83. Rašković, Matevž in Marjan Svetličič. 2011. Pomen poznavanja nacionalnega značaja in kulturnih posebnosti za slovensko gospodarsko diplomacijo: primer Hrvaške in Srbije. *Teorija in praksa* 48 (3): 776–799.
84. Roberts, Gareth. 2004. *Recruitment and selection: a competency approach*. London: Chartered institute of personnel and development.
85. Samuel, John in Susan George. 2002. Globalization, Migration and Development. *Special Issue on Migration and Globalization, Canadian Studies in Population* 29 (1): 31–52.
86. Schein, Edgar. 2010. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
87. Schermerhorn, R. John Jr. 2004. *Core Concepts of Management*. Danvers: John Wiley & Sonc, Inc.
88. Schuler, S. Randall in Susan E. Jackson. 2006. *Human Resource Management: International Perspective*. Mason: Thompson South Western.
89. Segal-Horn, Susan in David Faulkner. 1999. *The Dynamics of International Strategy*. London: International Thompson Business Press.
90. Sparrow, Paul, Chris Brewster in Hilary Harris. 2004. *Globaliying Human Resource Management*. London in New York: Routledge.
91. Svetličič, Marjan in Andreja Jaklič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: FDV.
92. Svetličič, Marjan. 2004. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: FDV.
93. Svetlik, Ivan. 2005. O kompetencah. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 11–28. Ljubljana: GV izobraževanje.
94. --- in Nada Zupan. 2009. Razvoj managementa človeških virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 17–62. Ljubljana: FDV.

95. Terracciano A., A. M. Abdel-Khalek, N Adám in L. Adamovová. 2005. National Character Does Not Reflect Mean Personality Trait Levels. *Science* 310 (5745): 96–100.
96. Thompson, Eric in Francis Richardson. 1996. Strategic and competitive success: towards a model of comprehensively competent organization. *Management Decision* 9 (5): 153–162.
97. UNDESA. 2005. *Trends in Total Migrant Stock: the 2005 Revision*. New York: UN Department of Economic and Social Affairs. Dostopno prek: www.un.org/esa/population/publications/migration/UN_Migrant_Stock_Documentation_2005.pdf (17. december 2012).
98. Ury, William. *Getting past no*. New York: Bantam Books.
99. Vida, Irena. 1997. Kulturološki dejavniki v večnacionalnih poslovnih pogajanjih. *Slovenska ekonomska revija* 48 (5): 391–406.
100. Zagoršek, Hugo in Mateja Štambergar. 2007. Culture and its influence on business performance. V *New Emerging Economies and Their Culture*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 57–71. New York: Nova Science Publishers.

5 Priloga: Vprašalnik za napotene delavce v PT

1. Ste morda narodnosti države v katero ste bili napoteni? Če da, ste tam tudi odraščali?

2. Kaj so vas v podjetju izobraževali, usposabljali, naučili pred odhodom v tujino? (dopišite DA ali NE in dodajte s čim podrobno so vas seznanili/vas naučili)

Primer:

Sklepanje poslov	DA – sklepanje traja lahko tedne, saj je pravilo da se najprej sklene prijateljstvo in šele nato posel
------------------	--

Splošno:	
- Znanje o državi (geografija, pravni sistem, izobraževalni sistem ...)	
- Znanja o zavarovalništvu	
- Znanja o vodenju	
Ekonomska znanja:	
- Finance	
- Računovodstvo	
- Matematika	
- Drugo	
Pravna znanja:	
- Ustava države	
- Zakonodaja s področja dela	
- Drugo	
Kultura:	
- Običaji, navade	
- Vrednote	
- Oblačenje /prehranjevanje	
- Drugo	
Jezik:	
Ostale veščine:	
- Prilagajanje	
- Pogajanja	
- timsko delo	
Ostalo:	

3. Vam je pomagalo usposabljanje, ki ste ga prejeli? (odgovor obkrožite)

Zelo pomagalo	Pomagalo	Tudi brez tega bi lahko opravljaj svoje delo	Ni veliko pomagalo	Absolutno premalo znanja so mi dali
---------------	----------	--	--------------------	-------------------------------------

4. Kateri so bili osnovni problemi ko ste prišli v gostujočo državo?

5. Kakšno dodatno usposabljanje za napotene delavce bi priporočali podjetju za prihodnje?

6. Ste zadovoljni s svojim delom v tujini? (odgovor obkrožite)

Zelo zadovoljen	Zadovoljen	Enako kot v matični enoti	Nisem zadovoljen	Čim prej se želim vrniti v matično enoto
-----------------	------------	---------------------------	------------------	--

7. Kakšni so poslovni rezultati v času vašega dela v tujini? (odgovor obkrožite)

Veliko boljši	Boljši	Enaki kot pred mojim prihodom	Slabši	Veliko slabši
---------------	--------	-------------------------------	--------	---------------

8. Kakšen je vas odnos do matične enote?

9. Na koliko časa pridete v Slovenijo službeno?

10. Kolikokrat na teden ste v kontaktu s Slovenijo-matično enoto podjetja ?

10. a po elektronski pošti? _____

10. b po telefonu? _____

11. Čutite, da imate podporo, kadar jo potrebujete v matični enoti?

12. Če bi se še enkrat odločali, bi ponovno odšli na delo v tujini? Zakaj?

13. Koliko časa ste trenutno v tujini kot napoteni delavec?
