

ZNAČAJ OBUKE EKSPATRIJATA ZA ŽIVOT I RAD U INOSTRANSTVU

*Milana Stanulović**, Ekonomski fakultet, Niš

Sažetak: *Specifičnost poslovnih aktivnosti multinacionalnih kompanija, između ostalog, jeste i potreba za realokacijom zaposlenih radi obavljanja određenih radnih zadataka u podružnicama u inostranstvu. Budući da se kultura zemlje u koju odlaze često razlikuje od kulture matične zemlje, prilagođavanje predstavlja spor i postepen proces koji može biti olakšan tzv. kros-kulturnom obukom. Postoji više metoda kros-kulturne obuke, kao što su: didaktička obuka, iskustvena obuka, atributivna obuka, jezička obuka, obuka sa ciljem razvoja svesti o različitosti kultura, interaktivna obuka, modifikacija kognitivnog ponašanja i sekvencijalna obuka. Neke od ovih metoda se koriste češće od drugih, ali kompletna kros-kulturna obuka podrazumeva sprovođenje svih ovih metoda kako bi zaposleni bio pripremljen za sve aspekte prilagođavanja.*

Ključne reči: *multinacionalne kompanije, međunarodno angažovanje zaposlenih, ekspatrijati, kulturne razlike, kulturni šok, kros-kulturna obuka.*

THE IMPORTANCE OF EXPATRIATE TRAINING FOR LIVING AND WORKING ABROAD

Abstract: *The specificity of business activity of international companies is, among others, the need for relocating employees for the sake of finishing work assignments in foreign subsidiaries. Having in mind that the host country culture is usually very different than the home country culture, adjustment to a new culture is a slow and step-wise process, which can be facilitated by cross-cultural training. There are multiple methods of cross-cultural training: didactic training, experiential training, attribution training, language training, cultural awareness training, interaction training, cognitive behaviour modification and sequential training. Some of these methods are used more often than others, but complete cross-cultural training implies usage of all these methods for the sake of complete preparation of the expatriate.*

* mstanulovic@gmail.com

Key words: *international companies, international employees assignments, expatriates, cultural differences, cultural shock, cross-cultural training.*

JEL Classification: *M16, M53*

1. UVOD

Mnogi od zaposlenih koji su upućeni na rad u inostranstvu da obavljaju određene zadatke izabrani su na osnovu svojih veština i dostignuća u matičnoj zemlji. Uglavnom se pretpostavlja da će veštine koje poseduju davati dobre rezultate i u inostranstvu. Međutim, istraživanja su pokazala suprotno - kulturne razlike često učine te veštine nefunkcionalnim u novom okruženju. Ako zaposleni koji je upućen u inostranstvo ne uspe da se prilagodi novoj kulturi ili novom radnom mestu, ceo poduhvat ekspatrijacije će biti samo trošenje vremena, napora i novca. Stoga je veoma važno da ekspatrijat bude dobro pripremljen, tj. obučen za život i rad u stranoj sredini. Ta obuka prvenstveno ima kros-kulturnu sadržinu. Imajući u vidu značaj kros-kulturne obuke, u ovom poglavlju biće objašnjena njena sadržina sa osvrtom na opšte karakteristike i značaj obuke zaposlenih.

2. OBUKA ZAPOSLENIH KAO DEO MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Obuka predstavlja planski pripremljen i izveden proces u kome zaposleni ovladavaju veštinama i sposobnostima koje su im potrebne za uspešno obavljanje radnih zadataka.

Tradicionalno, obuka je sprovedena da bi se poboljšale performanse preduzeća. Međutim, u savremenim uslovima, zaposleni sve više pažnje posvećuju svojim profesionalnim potrebama. Razvojem profesionalnih veština zaposleni sebi omogućavaju lakše ponovno zapošljavanje. Zbog toga, pri traženju novog posla, jedan od važnijih kriterijuma za zaposlene postaje mogućnost za obuku i razvoj u konkretnoj kompaniji.

U prethodnom periodu se sadržaj obuke najviše fokusirao na razvoj tehničkih veština. Međutim, danas se zaposleni obučavaju potpuno drugačijim veštinama koje postaju veoma važne u savremenom poslovanju (komunikacija, odlučivanje, upravljanje stresom na poslu, itd.) (Milojević & Đorđević, 2012).

Veštine koje se obukom razvijaju kod zaposlenih mogu biti opšte i specifične (Milojević & Đorđević, 2012). Opšte veštine su one koje se mogu primeniti u svakom preduzeću. Unapređenjem ovih veština kod zaposlenih uvećavaju se

performanse preduzeća, ali javlja se i rizik da zaposleni te veštine primene u nekom drugom preduzeću nakon promene posla.

Specifične veštine su one koje se ne mogu primenjivati u drugom preduzeću, već su fokusirane na poslovanje preduzeća koje sprovodi obuku. Razvojem ovakvih veština sprečava se mogućnost da zaposleni te veštine primene u drugoj kompaniji nakon što je završena obuka. Međutim, razvoj ovakvih veština umanjuje mogućnost zapošljavanja zaposlenog u situaciji kada je on primoran da napusti preduzeće.

Smatra se najpogodnijim da obuku sprovode osobe unutar samog preduzeća koje su već obučene iz određene oblasti. Ali, ako unutar preduzeća nije moguće pronaći takvu osobu, praktikuje se angažovanje profesionalnih trenera.

3. CILJEVI KROS-KULTURNE OBUKE EKSPATRIJATA

Sadržaj obuke zaposlenih za rad u inostranstvu razlikuje se od obuke zaposlenih za rad u matičnoj zemlji jer rad u inostranstvu zahteva i prilagođavanje novoj kulturi, a takođe se mogu javiti neke nepredviđene poteškoće nakon odlaska u inostranstvo, pa je zaposlenom potrebna dodatna obuka nakon odlaska. Često je potrebna obuka porodice zaposlenog i obuka zaposlenih za povratak u matičnu zemlju.

Osnovni principi kojih se treba pridržavati prilikom sprovođenja obuke su sledeći (Jakšić, 2010): uvažavanje specifičnosti učenja odraslih, senzitivnost u odnosu na kros-kulturne razlike, sistemski pristup i transfer naučenog. Obuka za rad u inostranstvu mora uvažavati specifičnosti učenja odraslih. Osnovni postulati teorije učenja odraslih su: iskustvo, neophodnost orijentacije na problem, lične uticaje i kontrolu, međusobno poverenje, poštovanje, otvorenost i iskrenost kao osnovne vrednosti. Senzitivnost u odnosu na kros-kulturne razlike podrazumeva uvažavanje razlika u kulturi pojedinih zemalja. Takođe, i sistemski pristup je neophodan i uključuje fazu utvrđivanja potrebe za obukom, fazu utvrđivanja ciljeva obuke, fazu dizajna i razvoja programa, fazu testiranja prototipa obuke, fazu implementacije obuke i fazu evaluacije obuke. Transfer znanja podrazumeva sposobnosti trenera da svoje znanje prenese na polaznike obuke i na taj način obezbedi uspešnost obuke. Da bi obuka bila uspešna, mora da rezultira unapređenjem performansi zaposlenih.

Iako mnoge kompanije smatraju obuku zaposlenih samo troškom, i ne vide doprinos koji sprovođenje obuke ima na performanse zaposlenih, a samim tim i na performanse kompanije, sprovođenje obuke zaposlenih ima brojne prednosti. Organizacije koje konstantno razvijaju strategiju za razvijanje, pronalaženje i unapređenje programa za obuke mogu videti poboljšanja u području povezanosti zaposlenih, jer će zaposleni bolje razumeti korporativne ciljeve i

misiju i jasnije shvatiti svoju ulogu u ostvarivanju ovih ciljeva. Zatim, poboljšanja su vidljiva i u smanjenju odlaska zaposlenih, jer će bolje obučeni i bolje povezani zaposleni radije ostanu u organizaciji. Smanjivanjem odlaska zaposlenih značajno se smanjuju troškovi regrutovanja i obuke novih zaposlenih. Razvijena strategija obuke, također utiče i na veću efikasnost, jer su posvećeni i dobro obučeni zaposleni efikasniji po više osnova, u zavisnosti od posla koji obavljaju. Većina organizacija može jasno da odredi gornju i donju granicu poboljšanja ako žele da povećaju efikasnost svojih zaposlenih (Barrett, 2014).

Kros-kulturna obuka posebno je značajna za kompanije koje su internacionalizovale poslovanje, jer su negativni efekti neadekvatno pripremljenih zaposlenih za rad u inostranstvu mnogo veći od troškova obuke. Ukoliko zaposleni i njegova porodica nisu adekvatno pripremljeni za odlazak u inostranstvo može se desiti da zaposleni odustane od dodeljenog radnog zadatka i vrati se u matičnu zemlju ili može neuspješno da obavlja dobijeni zadatak, što će prouzrokovati velike troškove za preduzeće.

Kros-kulturna obuka pozitivno utiče na integraciju zaposlenih (podrška procesu integracije u drugačijem sociokulturnom kontekstu), harmonizaciju (uzajamno razumevanje i uvažavanje vrednosti i stavova), stalnu komunikaciju (uklanjanje jezičkih barijera), kooperaciju (pripremu i organizovanje sa kolegama različitih nacionalnosti) i instrumente (podršku korišćenju instrumenata i mera koji se moraju koristiti zahvaljujući internacionalizaciji) (Jakšić, 2010).

Prilikom obuke ekspatrijata treba imati u vidu da kros-kulturna obuka uključuje mnogo više aspekata obuke od samog prenošenja znanja zaposlenima u vezi sa obavljanjem međunarodnih radnih zadataka. Mnoge oblasti moraju biti uzete u obzir, kao što su resursi, državna pitanja, kulturne različitosti, organizacioni dizajn i sam način sprovođenja obuke.

Jedno istraživanje Američkog instituta za obuku i razvoj (ASTD) i Instituta za korporativnu produktivnost bavilo se problemima obuke ekspatrijata. Ključni zaključci ovog istraživanja su sledeći (New Research: The Global Workforce Presents Challenges for Learning and Development, 2012):

- Svaki region sveta za koji treba pripremiti ekspatrijate, bez izuzetaka, predstavlja izazov;
- Kao najveće izazove sa kojima se kao ekspatrijate suočavaju, učesnici su naveli: jezik, prevod i troškove u vezi sa tim, budžet i različite vremenske zone. Većina ovih izazova bila je zastupljena i među učesnicima iz velikih i iz malih kompanija;
- Kao izazov nižeg ranga navedena je otpornost promeni, odnosno slabija mogućnost prilagođavanja. Pravni zahtevi i poslovna praksa mogu

značajno varirati od jedne do druge zemlje, što takođe predstavlja barijeru jedinstvenom pristupu obuci.

Iz sprovedenog istraživanja dobijene su sledeće preporuke: sa obukom treba početi odmah čim je zaposleni angažovan, da bi se poslovanje lakše razvijalo; potrebno je proceniti nedostatke osoblja koje sprovodi obuku; neophodno je definisati visinu budžeta koji je namenjen za spovođenje obuke i važno je usaglasiti tok obuke sa potrebama zaposlenih i ciljevima organizacije.

Kao i kod svih drugih aspekata poslovanja, i obuka zaposlenih podložna je promenama. S vremenom se obuka razvija, menjaju se trendovi, kriterijumi i tehnike sprovođenja obuke. Tri trenda u obuci zaposlenih koji se javljaju poslednjih godina su (The global mobility dilemma: changing trends and the need for a plan B, 2013):

1. Prosečna starost radne snage ne postaje manja, već ostaje otprilike ista, što prouzrokuje izazov stvaranja obuke koja će biti razumljiva za sve generacije;
2. Promena strukture tržišta i kompanija pri izlasku iz globalne recesije. Broj merđžera i akvizicija se ubrzano povećeva, a izazov obuke u ovakvom okruženju jeste kako proceniti različita portfolija znanja, maksimizirati koristi od kvalitetnog znanja zaposlenih i sve to spojiti u jedan optimalni portfolio znanja.
3. Transformacija dizajna učenja, razvoja i strukture prenošenja znanja ka povećanoj upotrebi virtuelne obuke, e-učenja, simulacija i igara. Ovo će maksimizirati zadovoljstvo zaposlenih pri učenju, a pritom doprineti i kontroli troškova.

Iako je literatura jedinstvena po pitanju značaja obuke za uspešno obavljanje radnog zadatka u inostranstvu, situacija u praksi je malo drugačija. Brojna istraživanja pokazala su da je veoma mali procenat kompanija koje sprovode kompletnu obuku pre odlaska zaposlenih u inostranstvo. Mnogo je kompanija koje zanemaruju kros-kulturnu obuku ili pružaju samo neredovna predavanja. U većini slučajeva kada je obuka i održana, ona je bila kratkotrajna (Kaczynska & Turpeinen, 2007). Najčešći razlozi zbog kojih kompanije zanemaruju obuku ekspatrijata su (Shen, 2004): stav da trening nije efektivan, da prouzrokuje dodatne troškove, da pravi ljudi ne trebaju obuku, da je dovoljno da zaposleni poseduju tehničke veštine i da dodatne nisu potrebne, itd.

4. ZNAČAJ OBUKE EKSPATRIJATA

Postoje mnoge studije koje ukazuju da je kros-kulturna obuka ekspatrijata od izuzetnog značaja. Istraživanje koje je sprovedla Tung 1987. godine je pokazalo

da su se ekspatrijati japanskih i evropskih kompanija, koje su detaljno planirale obuku i obučavale svoje ekspatrijate, bolje snašli u multinacionalnom okruženju. Dok ekspatrijati američkih kompanija, koje nisu sprovodile toliko detaljnu obuku svojih ekspatrijata, nisu mogli da se prilagode kao japanski i evropski ekspatrijati (Kaczynska & Turpeinen, 2007).

Black & Mendenhall (1991) su, takođe, rezimirali prethodne studije o efektivnosti kros-kulturne obuke. Njihov pregled sadrži 29 empirijskih studija o kros-kulturnoj obuci. Prvi zaključak podržavao je njihov glavni argument da obuka daje ekspatrijatima sposobnost lakšeg prilagođavanja novoj kulturi i, kao posledicu, bolje performanse (Black & Mendenhall, 1991). Ovaj pregled je pokazao pozitivnu korelaciju između obuke i zavisnih varijabli: prilagođavanja, veština, razvoja i performansi.

U istraživanju koje su sproveli Kealy & Protheroe 1996. godine ukazano je na problem neposmatranja efekata obuke na dugi rok i evaluacije iz više izvora. Ipak, oni su u ovoj studiji priznali značaj sposobnosti ekspatrijata da komunicira i razume različite kulture. Ono što oni nisu mogli da otkriju, u svom pregledu ranijih studija, jeste da li kros-kulturna obuka, zaista, pruža ekspatrijatama sticanje ovih veština (Kealy & Protheroe, 1996). U ranijim studijama bilo je prihvaćeno da su performanse ekspatrijata u inostranstvu poboljšane nakon kros-kulturne obuke, ali Kealy i Protheroe postavljaju pitanje da li je, u stvari, obuka bila odlučujući faktor za to. Prethodne studije nisu posmatrale efekte obuke na dugi rok, čija je svrha da dokaže efektivnost kros-kulturne obuke u dužem vremenskom periodu. Ove studije su, takođe, bile zasnovane isključivo na samostalnim izveštajima ekspatrijata, pri čemu bi evaluacija od strane supervizora, klijenata i kolega dala mnogo širu sliku sposobnosti ekspatrijata (Kealy & Protheroe, 1996; Kaczynska & Turpeinen, 2007).

Ipak, danas, 20 godina nakon studije Kealy i Protheroe, postoji nekoliko studija koje su posmatrale efekte obuke na duži rok i koristile druge izvore informacija osim samostalnih izveštaja ekspatrijata. Ove studije imaju pozitivniji pogled na efektivnost kros-kulturne obuke. Primer toga je studija koju su sproveli Holopainen & Björkman 2005. godine. U svojoj studiji oni su koristili uzorak od 104 ekspatrijata koji su bili na zadatku u inostranstvu najmanje 12 meseci (imajući u vidu da inicijalni kulturni šok traje prvih 6 meseci, oni su želeli da ekspatrijati budu potpuno aklimatizovani). Kao dodatak samostalnim izveštajima ekspatrijata koristili su i izveštaje nadređenih. Ova studija je pokazala da sposobnost zaposlenog da komunicira sa kolegama značajno utiče na performanse na poslu. Međutim, ova studija je samo delimično ukazala na značaj personalnih veština ekspatrijata prilikom prilagođavanja kros-kulturnom okruženju.

U Selmerovoj studiji iz 2005. godine učestvovali su ispitanici koji su proveli u proseku 9,55 godina u drugoj zemlji. Većina od 165 ispitanika u Kini je došla iz SAD-a (28%) (Selmer, 2005 u Kaczynska & Turpeinen, 2007). U svojoj studiji on je utvrdio da kros-kulturna obuka pomaže zaposlenima da se prilagode međunarodnom okruženju, ali tvrdi da su ovi rezultati, ipak, minorni da bi bili sigurni da obuka zaista pomaže zaposlenima u kros-kulturnom okruženju.

Neke od ovih studija samo nejasno podržavaju značaj kros-kulturne obuke, za šta može biti zaslužan kratak period u kome kros-kulturna obuka postoji kao sredstvo obuke u kompanijama. Ipak, svaka od ovih studija ukazala je na značaj kros-kulturne obuke u prilagođavanju ekspatrijata, a pitanje se postavlja samo u vezi sa jačinom njenog dejstva.

5. VRSTE PROGRAMA OBUKE EKSPATRIJATA

Kros-kulturnu obuku možemo podeliti na različite vrste, na osnovu različitih kriterijuma. Tako, kros-kulturni trening može biti sagledan prema ciljevima učenja, sadržaju, metodu, trenutku sprovođenja i orijentaciji (Training and Maintaining Expatriate Employees, 2010). Prema ciljevima učenja razlikuju se afektivna, kognitivna i biheviorna obuka. Ova podela napravljena je na osnovu veština koje zaposleni stiče tokom obuke. Afektivna obuka se odnosi na vrednosti, verovanja, stavove, očekivanja, emocije. Pre svega ima ulogu otklanjanja predrasuda ekspatrijate, ali i pripadnika zemlje domaćina prema ekspatrijati. Kognitivna obuka ima za cilj povećanje znanja, svesti i razumevanja određenih pojava i procesa. Biheviorna obuka se odnosi na sticanje novih fizičkih veština koje su ekspatrijati potrebne za obavljanje radnog zadatka, ali i za obavljanje nekih privatnih svakodnevnih obaveza.

Prema sadržaju razlikuju se specifična i opšta kros-kulturna obuka. Specifična kros-kulturna obuka je obuka vezana za konkretnu kulturu. U toku ove obuke ekspatrijata dobija znanja i veštine koje će mu biti potrebne u konkretnoj zemlji u koju odlazi. Ova obuka ima veliki značaj kada ekspatrijata odlazi u zemlju čija je kultura značajno drugačija od kulture matične zemlje ekspatrijata. Ova obuka može se sprovoditi sa pojedincima ili sa malim brojem ekspatrijata, jer su retki slučajevi da velike grupe zaposlenih odlaze na radni zadatak u istu zemlju. Opšta kros-kulturna obuka nije vezana za jednu kulturu, već predstavlja uopštenu obuku pred odlazak u inostranstvo. Opšta kros-kulturna obuka fokusira se na teškoće koje ekspatrijate mogu imati pri odlasku u inostranstvo i olakšava im prilagođavanje novoj kulturi. S obzirom da ova obuka nije vezana za konkretnu kulturu može se održavati sa velikim grupama zaposlenih koji odlaze na radne zadatke u različite zemlje.

Prema metodu razlikuju se kros-kulturna obuka zasnovana na iskustvu i kros-kulturna obuka zasnovana na znanju. Kros-kulturna obuka zasnovana na iskustvu je obuka koju najčešće pružaju bivše ekspatrijate. Oni prenose svoja znanja na nove, buduće ekspatrijate, upućuju ih u probleme sa kojima su se i sami suočavali pri odlasku u drugu zemlju, pripremajući ih na taj način na ono što ih čeka. Kros-kulturna obuka zasnovana na znanju podrazumeva opšta znanja koja su potrebna ekspatrijati u inostranstvu. Pre svega, to je učenje stranog jezika, istraživanje nove kulture, itd.

Prema trenutku sprovođenja razlikuju se trening orijentacije, trening procesa i trening reintegracije. Trening orijentacije se sprovodi pre odlaska u inostranstvo u vidu pripreme za odlazak. Trening procesa se sprovodi u toku boravka u inostranstvu, kao podrška zaposlenom. Trening reintegracije se sprovodi pred povratak, kao priprema zaposlenog za povratak u matičnu zemlju.

Prema orijentaciji razlikuju se obuka orijentisana na informacije, obuka orijentisana na kulturu, obuka orijentisana na razumevanje i obuka orijentisana na kulturno izjednačavanje. Obuka orijentisana na informacije sastoji se u prenošenju potrebnih informacija ekspatrijati. Uglavnom se sprovodi u vidu jednodnevnog predavanja gde predavač saopštava informacije koje su od značaja prilikom odlaska u inostranstvo. Obuka orijentisana na kulturu podrazumeva „dublji“ vid obuke. U okviru ove obuke zaposleni dobija informacije i znanja usmerena na konkretnu kulturu u koju odlazi. Ova znanja mu omogućavaju upoznavanje konkretne kulture. Obuka orijentisana ka interakciji ima za cilj da osposobi zaposlenog da stupa u interakciju sa pripadnicima različitih kultura. Ova veština omogućava zaposlenom da na radnom zadatku komunicira sa drugim zaposlenima, ali mu omogućava i lakšu komunikaciju sa ljudima u privatnom životu, što sve zajedno omogućava lakše prilagođavanje. Ova obuka najčešće podrazumeva radionice koje omogućavaju ekspatrijati sticanje ove veštine. Obuka orijentisana na razumevanje ima za cilj razumevanje strane kulture. Ova obuka podrazumeva nešto više od puke sposobnosti interakcija i priznanja da postoji druga kultura. Svrha ove obuke jeste da pojedinac razume norme ponašanja i običaje u stranoj kulturi, tj. da razume zašto se ljudi ponašaju na način na koji se ponašaju. Obuka orijentisana na kulturno izjednačavanje jeste „najdublja“ obuka. Ova obuka ima za cilj da ekspatrijata ne samo razume, već da u potpunosti prihvati i usvoji norme ponašanja u stranoj zemlji. Kada dostigne taj nivo, ekspatrijata se ponaša na način na koji se ponašaju ljudi u toj zemlji i to smatra normalnim ponašanjem.

Kao što je u tekstu navedeno, ima više različitih vrsta kros-kulturnih obuka koje možemo sagledati na osnovu više kriterijuma. Međutim, kompletna obuka ekspatrijate podrazumeva primenu svih vrsta obuke, jer su sve neophodne za

kompletno obučavanje zaposlenog za život i rad u inostranstvu, s obzirom da se odnose na različite aspekte boravka u inostranstvu.

6. FAZE SPROVOĐENJA OBUKE EKSPATRIJATA

Celokupni kros-kulturni trening ekspatrijata možemo podeliti u tri faze, u zavisnosti od toga u kom se trenutku odvija, pa tako imamo: fazu pripreme za odlazak u inostranstvo, fazu boravka u inostranstvu i fazu pripreme za povratak u matičnu zemlju.

Prva faza je faza pripreme za odlazak u inostranstvo. U ovoj fazi najveći deo obuke sprovodi se neformalno. Cilj obuke je upoznavanje zaposlenog sa kulturom i običajima zemlje u koju odlazi. Obuka u ovoj fazi najčešće se sprovodi na sledeće načine (Minter, 2008):

- Razgovorom sa licem koje dobro poznaje zemlju domaćina. To može biti zaposleni koji je već bio na radnom zadatku u toj zemlji ili zaposleni koji potiče iz te zemlje;
- Poseta zemlji domaćina. Podrazumeva posetu zemlji pre odlaska po radnom zadatku. Na ovaj način zaposleni ima više vremena da upozna zemlju u koju dolazi. Međutim, ovaj metod može biti i kontraproduktivan, jer ekspatrijata na putovanju upoznaje samo pozitivne strane te zemlje, što može uzrokovati veći šok kada započne svakodnevni život u toj zemlji;
- Kompjuterska obuka. Sprovodi je sam zaposleni istraživajući podatke o zemlji u koju odlazi zahvaljujući bazi podataka koje je preduzeće kreiralo za ove potrebe.

U drugoj fazi, fazi boravka u inostranstvu, obuka se odvija na radnom mestu i podrazumeva (Minter, 2008):

- Informisanje od strane predstavnika koji napuštaju radno mesto na koje zaposleni dolazi i vraćaju se u matičnu zemlju;
- Kulturološko savetovanje, tj. unajmljivanje savetnika koji će zaposlenom otkloniti dileme u vezi određenih kulturoloških situacija;
- Kulturološko mentorstvo podrazumeva podršku mentora u periodu prilagođavanja. Idealno bi bilo da su mentori prošli slične izazove kao i sadašnji predstavnici.

Treća faza, faza pripreme za povratak, je faza od velikog značaja. Nastoji se da se izbegne da se zaposleni suoči sa reverzibilnim kulturnim šokom koji može prouzrokovati mnoge negativne efekte. Najnegativnija posledica je odlazak

zaposlenog iz kompanije usled čega ona ostaje bez njegovog znanja, iskustva, ekspertize i globalnog načina razmišljanja.

Obuka u svakoj od ovih faza ima veliki uticaj na performanse ekspatrijate. Ukoliko u nekoj od ovih faza obuka izostane ili je nekompletna, performanse ekspatrijate na radnom zadatku mogu biti manje od optimalnih.

7. METODI OBUKE EKSPATRIJATA

Kompanije često koriste različite metode da bi obučile ekspatrijate potrebnim kros-kulturnim veštinama kako bi im olakšale prilagođavanje novoj kulturi. Neke od ovih metoda se koriste češće od drugih, ali kompletna kros-kultura obuka podrazumeva sprovođenje svih ovih metoda kako bi ekspatrijata bio pripremljen za sve aspekte prilagođavanja. Svaka od ovih metoda obuhvata različite aspekte obuke, pa kompletna obuka podrazumeva primenu svih ovih metoda. Kompanije se često odlučuju za primenu samo nekih metoda, i to uglavnom metoda koje imaju karakter opšte obuke, odnosno koje nisu vezane za konkretnu kulturu. Iako i takva obuka ima brojne koristi, najefikasnija je kompletna obuka.

7.1. DIDAKTIČKA OBUKA

Didaktička obuka je najčešći vid kros-kulturne obuke. Više od dve trećine kompanija svojim ekspatrijatama nudi ovu vrstu obuke u formi informativnih brifinga pre polaska u inostranstvo (Brewster, 1995). Didaktička obuka se najčešće sprovodi putem informativnih brifinga u formi klasičnog predavanja ili u vidu manje formalnih metoda kao što su svakodnevne konverzacije sa ekspertima. Ekspatrijati mogu biti obezbeđene i brošure koje će pružiti osnovne podatke o zemlji u koju odlazi. Ovaj vid treninga obezbeđuje informacije u vezi sa radnim i životnim uslovima, kao i sa kulturnim aspektima zemlje domaćina. Međutim, sadržaj ovih brošura se uglavnom odnosi na praktična pitanja, kao što su kupovina i „dress code“ u stranoj zemlji. Za sprovođenje ovakve obuke koristi se tradicionalni vid učenja koji se koristi u školama i univerzitetima, gde se informacije prenose u jednosmernoj komunikaciji (Bennett et al., 2000). Sadržaj didaktičke obuke čine opšte informacije, kao što su: zahtevi potrebni za obavljanje posla, politika, putni aranžman, itd., ali takođe sadrži i podatke koji mogu pomoći ekspatrijati da stekne osnovu za razumevanje i usvajanje nove kulture i olakša prilagođavanje. Takođe, ova obuka bavi se i problemima repatrijacije. Didaktička obuka može imati opšti sadržaj o stranim kulturama, a može biti i usmerena na razumevanje jedne specifične kulture.

Didaktička obuka, koja je zasnovana na znanju, olakšava ekspatrijati stvaranje interkulturnih veza. Međutim, Tung (1981) tvrdi da postoji vrlo malo dokaza o pozitivnom efektu ovakvog treninga. Ona, takođe, kaže da s obzirom da postoji

ogroman broj kulturnih razlika između dve zemlje, didaktička obuka ne može da prenese sve znanje koje će ekspatrijati biti potrebno prilikom boravka u stranoj zemlji. Zbog toga, didaktička obuka ne bi trebalo da bude jedini način pripreme ekspatrijata za strane zadatke (Caliguri et al., 2001), već bi trebalo da se kombinuje sa modelima koji su zasnovani na iskustvu. Grove & Torbiorn (1985) takođe naglašavaju da obuka zasnovana na činjenicama nije dovoljna za pripremu ekspatrijate za međunarodni radni zadatak (Grove & Torbiorn, 1985).

7.2. ISKUSTVENA OBUKA

Iskustvena obuka se sprovodi korišćenjem brojnih metoda, kao što su: praktične vežbe, radionice ili simulacije, ali i metoda koje se sprovode u realnom okruženju, kao što su posete strane zemlje (Caliguli et al., 2001). Putovanja sa ciljem razgledanja obezbeđuju prvo stvarno iskustvo za ekspatrijatu i njegovu porodicu. Na taj način data im je prilika da upoznaju ljude u određenoj zemlji, vide novo okruženje i radno mesto. Da bi ove posete imale efekta moraju da budu dobro isplanirane. Takođe, može se desiti da slika koju ekspatrijata stekne tokom posete nije realna slika zemlje domaćina. Bennett (2000) tvrdi da će program obuke pre polaska imati najveći efekat ukoliko se sprovede nakon putovanja u zemlju domaćina, jer će na taj način ekspatrijata dobiti odgovore na neka svoja pitanja i imaće uvid u lokaciju pre nego što uđe u program obuke (Bennett et al., 2000).

Iskustvena obuka ima za cilj pripremu ekspatrijate na direktniji način, pružajući više od pukog intelektualnog iskustva. Iskustvena obuka može biti usmerena na razumevanje opštih karakteristika strane kulture ili usmerena ka specifičnoj kulturi. Ova obuka je zasnovana na konceptu praktičnog učenja. Iskustvena obuka priprema ekspatrijatu intelektualno i emotivno za prilagođavanje novoj kulturi i omogućava mu da razvije određene veštine koje mu mogu biti od koristi kada se suoči sa novom kulturom. Ovaj vid obuke je, prema Grove & Torbiorn (1985), vid obuke koji najviše obećava (Grove & Torbiorn, 1985).

7.3. ATRIBUTIVNA OBUKA

Atributivna obuka ima za cilj da nauči ekspatrijatu da razmišlja i ponaša se kao ljudi iz zemlje u koju dolazi, ukazujući kakvo je kulturno stanovište pripadnika kulture zemlje domaćina. To omogućava ekspatrijati da objasni i razume ponašanje ljudi u novoj zemlji. Učenje ovih veština ima za cilj da razvije osobine ekspatrijate što sličnijim osobinama ljudi u novoj kulturi. Atributivna obuka je blisko povezana, ali ne i ograničena na metod podučavanja pod nazivom „kulturni asimilator“ (Grove & Torbiorn, 1985). Ovaj metod se sastoji od serije interkulturnih kratkih epizoda koje su određene kao kritične za interakciju između članova dve kulture. U tim epizodama se susreti članova dve

različite kulture koriste da bi se vežbala interakcija sa pripadnicima drugačije kulture (Tung, 1981).

7.4. JEZIČKA OBUKA

Jezička obuka podrazumeva učenje matičnog ili poslovnog jezika zemlje domaćina. Iako je teško postići tečni izgovor, postoji mnogo prednosti jezičke obuke. Ova obuka je veoma efektivan način pripreme ekspatrijata, jer nedostatak poznavanja jezika može značajno usporiti proces prilagođavanja. Poznavanje lokalnog jezika je veoma značajno za bolje razumevanje lokalne kulture. Jezička barijera može onemogućiti ekspatrijata da obradi informacije koje je dobio na lokalnom jeziku, bilo da se radi o privatnim ili poslovnim informacijama, što sprečava integraciju ekspatrijate (Brewster, 1995). Brojni autori smatraju da je poznavanje jezika aspekt koji naj snažnije utiče na prilagođavanje ekspatrijate.

7.5. OBUKA SA CILJEM RAZVOJA SVESTI O RAZLIČITOSTI KULTURA

Cilj ove obuke jeste da se ekspatrijati dâ uvid u karakteristike nove kulture i kulturne razlike, razvijajući njegovu svest o postojanju različitih kultura. Aktivnosti u okviru obuke uključuju izgradnju samosvesti, a mogu se koristiti i opšti pristupi kao što su simulacija igara i perceptualne vežbe. Drugi metodi uključuju igranje uloga i samoprocenu i mogu biti dobar način izgradnje samosvesti, što prelazi u prihvatanje samoga sebe i sposobnost usvajanja nove kulture (London, 2003).

7.6. INTERAKTIVNA OBUKA

Interaktivna obuka se zasniva na interakciji između novog ekspatrijate i „starog“ ekspatrijate sa više iskustva sa lokalnom kulturom. Ova obuka se može sprovesti pre polaska, sa ranijim ekspatrijatima, ili nakon dolaska u zemlju domaćina. Preklapanja ekspatrijata se ponekad koriste kao metod obuke, što može biti veoma korisno za proces prilagođavanja ekspatrijate. Koristi od preklapanja uključuju objašnjavanje radnog zadatka, upoznavanje sa kontaktima i upoznavanje sa radnim mestom. Takođe, porodice mogu imati koristi od interakcije sa porodicom koja odlazi.

Iako su koristi od ovog vida obuke jasne, većina kompanija ga ne koristi. Razlozi za to su veliki troškovi i sumnje u njegovu vrednost. Takođe, postoji problem organizacione prirode, jer je vreme postavljanja ekspatrijate na novo mesto ponekad teško predvideti, te se često takve odluke donose u kratkom roku. Ovo čini preklapanja teškim za organizovanje (Brewster, 1995).

7.7. MODIFIKACIJA KOGNITIVNOG PONAŠANJA

Ovaj metod je među onima koji se retko koriste prilikom obuke ekspatrijata. U ovoj obuci ekspatrijati treba da navedu aktivnosti koje smatraju nagradama ili kaznama u kontekstu kulture matične zemlje. Praveći takvu razliku, ekspatrijata može isti proces primeniti i na zemlju domaćina, što će mu omogućiti da se fokusira na nagrade i na taj način se lakše suočava sa izazovima u novog kulturi.

7.8. SEKVENCIJALNA OBUKA

Ranije se smatralo da kros-kulturna obuka treba da se sprovodi pre polaska u stranu zemlju. Neki autori i danas smatraju da obuka pre polaska pomaže ekspatrijati da formira realna očekivanja pre dolaska. Međutim, postoje i autori koji smatraju da je obuka najefikasnija ako se sprovodi nakon dolaska u stranu zemlju. Razlog za to je kratak period između selekcije i polaska, koji je u nekim slučajevima manji od mesec dana (Torbiön, 1976). Drugi razlog je to što ekspatrijati može biti teško da uči i kasnije da primeni naučene norme socijalnog ponašanja ukoliko se nalazi u okruženju koje je različito od onog koje ga očekuje u stranoj zemlji, tj. nije autentično.

Konsenzus po ovom pitanju nije postignut, već je razvijen novi model obuke – sekvencijalna obuka, koji kombinuje prednosti obuke pre polaska i nakon dolaska u stranu zemlju. Ovaj model nije novi metod obuke, već predstavlja kombinaciju različitih metoda primenjenih u različito vreme tokom procesa obuke. Zasniva se na pretpostavci da kapacitet za učenje varira tokom vremena, pa bi i metode obuke koje se primenjuju trebalo da variraju tokom vremena. Sekvencijalni trening počinje pre polaska i teče tokom faze prilagođavanja nakon dolaska u stranu zemlju, tokom koje se primenjuju različiti tipovi kros-kulturne obuke i može trajati čak do vremena repatrijacije.

Ovome treba dodati da zajednički časovi sekvencijalne kros-kulturne obuke sa ekspatrijatama drugih organizacija koji se nalaze u istoj zemlji mogu imati pozitivne efekte (Selmer et al., 1998). Na taj način bili bi smanjeni logistički troškovi i ekspatrijate bi mogle da razmenjuju iskustva i uče jedni od drugih.

8. ZAKLJUČAK

Uspeh izvršenja određenog radnog zadatka najčešće se meri ostvarenim rezultatima. Međutim, uspešnost izvršenja međunarodnih radnih zadataka meri se stopom prevremenog povratka ekspatrijate u matičnu zemlju, odnosno nemogućnošću ekspatrijate i njegove porodice da se prilagode novoj kulturi. Zbog toga, veliku ulogu u izvršenju međunarodnih radnih zadataka igra obuka ekspatrijata, i to kako obuka za izvršenje radnog zadatka, tako i kros-kulturna

obuka. Kros-kulturna obuka se sprovodi pre odlaska u inostranstvo, tokom boravka u inostranstvu, ali i pre povratka u matičnu zemlju i obuhvata različite metode (didaktička obuka, iskustvena obuka, atributivna obuka, jezička obuka, obuka sa ciljem razvoja svesti o različitosti kultura, interaktivna obuka, modifikacija kognitivnog ponašanja i sekvencijalna obuka). Kompletna obuka obuhvata kombinaciju svih ovih modela. Iako je u teoriji dokazan značaj i uticaj kros-kulturne obuke na uspešnost izvršenja radnog zadatka, situacija u praksi je znatno drugačija. Većina kompanija sporovodi samo određene, opšte tipove kros-kulturne obuke, dok određeni broj kompanija uopšte ne sprovodi kros-kulturnu obuku. Najčešći razlozi za to su visoki troškovi obuke i nepoverenje u značaj kros-kulturne obuke. U ovom radu pokazan je značaj i uloga kros-kulturne obuke na uspešnost izvršenja radnih zadataka u inostranstvu i ukazano je na neophodnost sprovođenja iste. Nesprovođenje kros-kulturne obuke u praksi podrazumeva znatno veće troškove za samu kompaniju od troškova sprovođenja obuke.

REFERENCE

- Barrett, B. (2014). Training global managers to prepare and train expatriates for more efficiency and effectiveness. *Journal of Economics, Business and Management*, 2, 196-201.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991). The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework. *Journal of International Business Studies*, 22, 225-247.
- Brewster, C., & Harris, H. (1999). The coffee-machine system: How international selection really works. *The international journal of human resource management*, 3, 488-500.
- Brewster, C. (1995). "Effective Expatriate Training", *Expatriate management: New ideas for international business*. West Port: Quorem.
- Bennett, R., Aston, A., & Colquhoun, T. (2000). Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management*, 39(2-3), 239-250. doi:10.1002/1099-050X(200022/23)39:2/3<239::AID-HRM12>3.0.CO;2-J
- Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I., & Bürgi, P. (2001). The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: The role of cross-cultural training. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 357-372.

- Grove, C., & Torbiörn, I. (1985). A new conceptualization of intercultural adjustment and the goals of training. *International Journal of Intercultural Relations*, 9, 205-233.
- Holopainen, J., & Björkman, I. (2005). The personal characteristics of the successful expatriate. *Personnel Review*, 34(1), 37-50.
- Jakšić, M. (2010). *Međunarodni menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Čigoja štampa
- Kaczynska, M., & Turpeinen, M. (2007). *Expatriate success or failure: A study on expatriate assumption*. Preuzeto sa <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:140684/FULLTEXT01.pdf>
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Philadelphia: Lawrence Erlbaum Associates.
- Minter, R. L. (2008). *Preparation of expatriates for global assignments: Revisited*. Delawer: Delawer state University.
- New Research: The Global Workforce Presents Challenges for Learning and Development*,. (2012). Preuzeto sa <https://www.td.org/Publications/Blogs/ATD-Blog/2012/09/The-Global-Workforce-Presents-Challenges-for-Learning-and-Development>
- Selmer, J. (2005). Cross-cultural training and expatriate adjustment in China: Western joint venture managers. *Personnel Review*, 34, 68-84.
- Selmer, J., Torbiörn, I., & Leon, C. T. (1998). Sequential cross-cultural training for expatriate business managers: Pre-departure and post-arrival. *International Journal of Human Resource Management*, 9, 831-840.
- Torbiörn, I. (1976). *Att leva utomlands: En studie av utlandssvenskars anpassning, trivsel och levnadsvanor*. Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle.
- Tung, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignment. *Columbia Journal of World Business*, 6(16), 8-78.
- Training and Maintaining Expatriate Employees*. (2010). Preuzeto sa <http://www.citeman.com/11859-training-and-maintaining-expatriate-employees.html>
- The global mobility dilemma: Changing trends and the need for a plan B*. (2013). Preuzeto sa <https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/global-mobility-dilemma-changing-trends-need-plan-b/>

Shen, J. (2014). *International training and management development: Theory and reality*. Adelaide: University of South Australia.

Primljeno: 04.08.2017.

Odobreno: 01.12.2017.