



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaza XLVIII, br. 4, 2010., str. 615-628
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

OBUKA U FUNKCIJI KULTUROLOŠKOG PRILAGODAVANJA ZAPOSLENIH RADU U INOSTRANSTVU

Doc. dr Biljana Đorđević*

***Rezime:** Obavljanje radnih zadataka u inostranom radnom okruženju je veoma kompleksno, jer se najčešće realizuje u drugačijem kulturnom, političkom, ekonomskom i pravnom ambijentu u odnosu na matičnu zemlju. To zahteva od zaposlenih da prođu kroz svojevrsni period prilagođavanja na novu sredinu. Najveći izazov u tom procesu vezan je za prihvatanje normi i pravila ponašanja koja su opšteprihvaćena u novoj sredini. Eventualni neuspeh u tom procesu može da dovede ili do preranog povratka zaposlenog u matičnu kompaniju ili do njegovog nezadovoljavajućeg učinka. Cilj ovog rada je da ukaže, najpre, na kompleksnost tog procesa. Potom će biti analizirani faktori koji utiču na njegovu efektivnost. Konačno, biće prezentirani i konkretni metodi obuke koji su u funkciji uspešnog prilagođavanja zaposlenih inostranom radnom okruženju.*

***Ključne reči:** kulturološko prilagođavanje, modeli, faktori, obuka, zaposleni.*

Uvod

Jedna od osnovnih karakteristika današnjeg poslovnog ambijenta je visok stepen globalizacije poslovanja. Ova činjenica neminovno implicira potrebu da organizacije šalju svoje zaposlene da radne zadatke obavljaju i izvan matične zemlje. Takva vrsta angažovanja je vrlo kompleksna, jer se najčešće realizuje u drugačijem kulturnom, političkom, ekonomskom i pravnom ambijentu u odnosu na matičnu zemlju. Zbog toga, gotovo svi zaposleni koji imaju ovakvu vrstu radnih zadataka prolaze kroz svojevrsni period prilagođavanja na novu sredinu. U inostranoj literaturi koja se bavi

* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, E-pošta: biljana.djordjevic@eknfak.ni.ac.rs
UDK 314.745.3-054.7, 005.96, Pregledni rad
Primljeno: 19.11.2010. Prihvaćeno: 09.12.2010.

ovom problematikom, uobičajeno je da se zaposleni koji radne zadatke obavljaju izvan matične zemlje nazivaju *ekspatrijatima (expatriates)*, a čitav proces koji se odnosi na njihov odlazak i boravak u inostranstvu - *ekspatrijacija*.

Dosadašnja istraživanja iz ove oblasti pokazala su da je najveći izazov u tom procesu vezan za kulturološko prilagođavanje zaposlenih, odnosno za prihvatanje normi i pravila ponašanja koja su dominantna u novoj sredini. Taj proces u literaturi je poznat pod nazivom kros-kulturno prilagođavanje (*cross-cultural adjustment*). Brojne studije su pokazale da eventualne teškoće u tom procesu ili teškoće u prilagođavanju porodice zaposlenog, ukoliko i ona odlazi u inostranstvo, mogu da dovedu ili do preranog povratka zaposlenog u matičnu kompaniju, tj. do odustajanja od zadatka [1, str. 109], ili do njegovog nezadovoljavajućeg učinka [2, str. 109]. I u jednom i u drugom slučaju, za organizacije nastaju visoki i nepotrebni troškovi koji, prema nekim istraživanjima, mogu da iznose i do milion dolara po zaposlenom [3, str. 38].

Budući da se kao poseban problem u procesu prilagođavanja zaposlenih inostranom radnom okruženju izdvojila kulturološka adaptacija, kao veoma važna aktivnost u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa, nametnula se adekvatna *priprema* zaposlenih za susret sa drugačijim kulturnim vrednostima i zahtevima nove radne sredine. S tim u vezi, od sektora za ljudske resurse se očekuje da ponudi takve programe obuke koji će zaposlenima omogućiti da se što uspešnije izbore sa svim izazovima koje donosi rad u inostranstvu. Samu obuku mogu realizovati stručnjaci iz sektora za ljudske resurse, ali se mogu angažovati i specijalizovane organizacije.

Cilj ovog rada je da ukaže, najpre, na kompleksnost procesa kulturološkog prilagođavanja zaposlenih inostranom radnom okruženju, zatim, na značaj njihove pripreme, tj. obuke za potrebe uspešnijeg prilagođavanja, kao i da prezentira konkretne metode obuke koje se mogu primeniti u tu svrhu.

1. Sadržaj kulturološkog prilagođavanja zaposlenih koji radne aktivnosti obavljaju u inostranstvu

Kulturološko prilagođavanje zaposlenih koji radne aktivnosti obavljaju u inostranstvu podrazumeva adaptaciju životu i radu u stranoj kulturi [4, str. 39]. Pri tom se ova vrsta prilagođavanja može posmatrati dvojako: i kao proces, i kao stanje. Ukoliko se kulturološko prilagođavanje posmatra kao proces, pod ovim izrazom se podrazumeva proces akulturalizacije pojedinca tokom koga dolazi do konvergencije njegovog ponašanja, vrednosti, normi i pretpostavki ka onome što dominira u novom

Obuka u funkciji kulturološkog prilagođavanja zaposlenih radu u inostranstvu

radnom okruženju. Ukoliko se ova vrsta prilagođavanja posmatra kao stanje, akcentat je na postignutom stepenu usklađenosti između pojedinca i novog radnog okruženja [5, str. 160].

Kulturološko prilagođavanje zaposlenih može se posmatrati i kao interakcija dve različite forme prilagođavanja. To su: psihološko prilagođavanje i socio-kulturološko prilagođavanje [6, str. 170]. Psihološko prilagođavanje usmereno je na promenu *stavova*, tj. načina razmišljanja zaposlenih u novoj sredini, dok sociokulturološko prilagođavanje tangira njihovo socijalno (društveno) ponašanje u svakodnevnim interakcijama sa pripadnicima zemlje domaćina. Ova druga vrsta prilagođavanja, u suštini, valorizuje njihovu kulturološku kompetenciju [6, str. 170].

Na osnovu referentne literature iz ove oblasti može se zaključiti da je tokom vremena došlo do promene u shvatanju samog *sadržaja* procesa kulturološkog prilagođavanja zaposlenih. Tako je u početku prilagođavanje zaposlenih posmatrano kao unidimenzionalni fenomen, odnosno posmatrano je jedinstveno, dok se u novije vreme kulturološko prilagođavanje posmatra diverzifikovano, u smislu da obuhvata nekoliko različitih dimenzija prilagođavanja, i to: prilagođavanje radu, interakciono prilagođavanje i opšte prilagođavanje [4, str. 39].

Tabela 1. Varijable kojima ekspatrijate treba da se prilagode

Varijable iz makro-okruženja	Varijable iz mikro-okruženja
<ul style="list-style-type: none">• Kultura• Poslovne prakse• Politički sistem• Sistem zdravstvene zaštite• Nivo društveno-ekonomskog razvoja• Klima, itd.	<p>Radno okruženje</p> <ul style="list-style-type: none">• Ciljevi koje treba ostvariti• Zahtevani nivo performansi• Odnos sa supervizorima/saradnicima• Odnos sa mentorom ili trenerom, itd. <p>Privatni život</p> <ul style="list-style-type: none">• Prijatelji• Socijalne mreže• Način kupovine• Radno vreme institucija, prodavnica i sl.

Izvor: Haslberger, A., "Expatriate adjustment", International Human Resource Management – A European perspective, urednici: Dickmann, M., Brewster, Ch., Sparrow, P., Routledge, New York, 2008, str. 135.

Prilagođavanje radu podrazumeva prilagođavanje zaposlenog novim radnim zadacima i ulogama koje je dobio u novom radnom okruženju. U okviru tog procesa zaposleni se upoznaju sa standardima performansi i drugim očekivanjima koja postoje u odnosu na njih. Pokazalo se da ukoliko je sličnost u procedurama i radnim zadacima između matične kompanije i njenih podružnica veća, prilagođavanje radu u inostranstvu je

mного lakše, i obrnuto. *Interakciono prilagođavanje* se odnosi na prilagođavanje zaposlenog svakodnevim interakcijama sa osobama iz zemlje domaćina, kako sa onima u okviru radne sredine, tako i sa osobama izvan nje. Smatra se da je ova vrsta prilagođavanja najteža. Treći aspekt prilagođavanja je *opšte prilagođavanje*, koje podrazumeva ukupnu adaptaciju načinu života u stranoj zemlji. Ova vrsta prilagođavanja uključuje prilagođavanje političkom sistemu, zdravstvenom sistemu, nivou društveno-ekonomskog razvoja, klimi koja vlada u zemlji domaćinu itd.

2. Modeli kulturološkog prilagođavanja zaposlenih inostranom radnom okruženju

U literaturi se mogu identifikovati brojni modeli kojima se proces kulturološkog prilagođavanja zaposlenih inostranom radnom okruženju objašnjava. Najpoznatiji među njima su: *model „U” krive*, *model upravljanja zabrinutošću/neizvesnošću*, *tranzicioni model*, *model stres-prilagođavanje-rast*, itd. [7, str. 539-540].

Model „U” *krive* kreiran je najranije od svih nabrojanih modela. Ovaj model baziran je na studiji koju je tokom 1955.godine realizovao *Lysgaard* među Norvežanima koji su izvesno vreme boravili u Sjedinjenim Američkim Državama. U okviru ove studije sva lica su bila podeljena u tri grupe: lica koja su boravila u inostranstvu do šest meseci, lica koja su u inostranstvu boravila između šest i osamnaest meseci i lica koja su u inostranstvu boravila preko osamnaest meseci. Pomenuti autor je zaključio da su najveće teškoće u prilagođavanju imala lica koja su u inostranstvu boravila između šest i osamnaest meseci. Ta lica su nakon perioda uzbuđenja i entuzijazma zbog boravka u stranoj zemlji zapala u krizni period, jer su počeli da se osećaju izolovano i depresivno [5, str. 161]. Ova faza u njihovom boravku kasnije je nazvana „*kulturni šok*” (Slika 1) i pod tim nazivom ostala opšteprihvaćena u literaturi koja se bavi ovom problematikom.

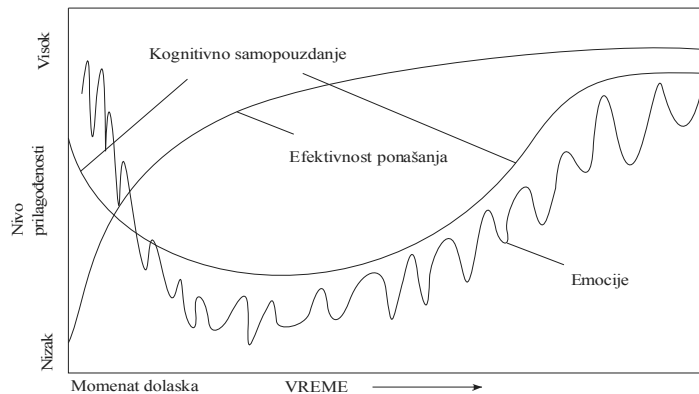
Međutim, pojedini autori upozoravaju da kako su ljudi po prirodi različite ličnosti, sa različitim kognitivnim modelima i psihološkim profilima, ne moraju svi po definiciji da prolaze kroz period prilagođavanja koji obavezno uključuje „*kulturni šok*” [8, str. 139]. S tim u vezi, Slika 2 pokazuje kako izgleda kriva prilagođavanja zaposlenih koja ne uključuje „*kulturni šok*”.

Iako se modelu „U” *krive* pripisuju određeni nedostaci, u smislu da previše simplifikuje proces prilagođavanja, kao i da ne ostavlja mogućnost jedinstvenosti pojedinačnih iskustava, ovaj model po mišljenju većine

Obuka u funkciji kulturološkog prilagođavanja zaposlenih radu u inostranstvu

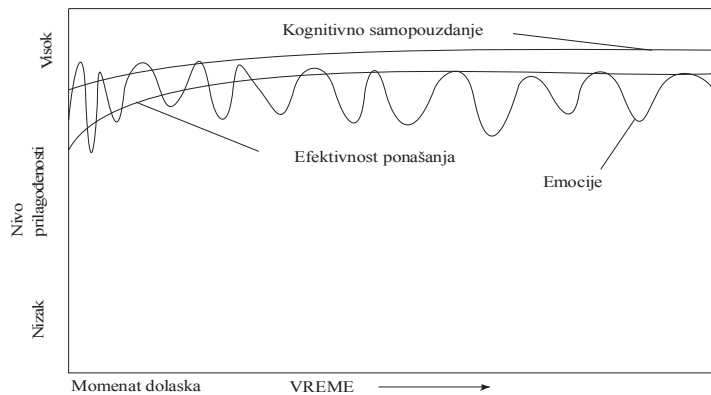
autora, ipak, pruža dobru polaznu osnovu za razumevanje emotivnih reakcija koje zaposleni doživljavaju tokom njihovog boravka u inostranstvu.

Slika 1. Kriva prilagođavanja zaposlenih koja uključuje „kulturni šok”



Izvor: Haslberger A., „Expatriate adjustment“, International Human Resource Management – A European perspective, urednici: Dickmann M., Brewster C., Sparrow P., Rutledge, New York, 2008, str. 138.

Slika 2. Kriva prilagođavanja zaposlenih koja ne uključuje „kulturni šok”

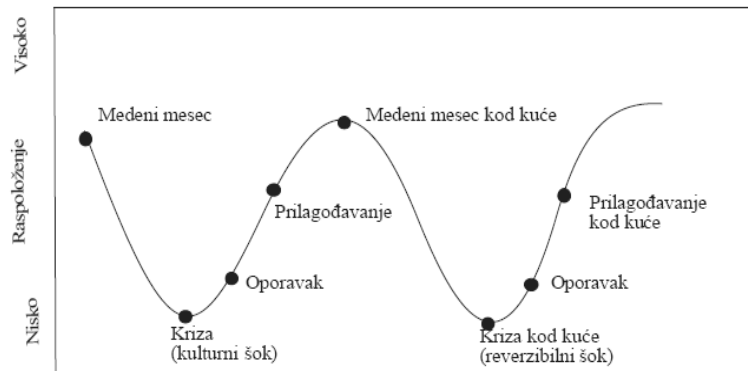


Izvor: Haslberger A., „Expatriate adjustment“, International Human Resource Management – A European perspective, urednici: Dickmann M., Brewster C., Sparrow P., Rutledge, New York, 2008, str. 139.

Izvorni model „U” krive kasnije je proširen, pa je nastao novi model prilagođavanja zaposlenih - model „W” krive [9]. Ovaj drugi model uključuje još jednu vrstu kulturnog šoka. To je tzv. „reverzibilni kulturni šok” (Slika 3). Njega zaposleni doživljavaju nakon povratka u matičnu kompaniju i to iz više razloga: ukoliko se kultura kompanije u međuvremenu

bitno promenila, ukoliko su mogućnosti za dalji razvoj karijere u toj kompaniji postale neizvesne i nejasne i sl. [10, str. 103].

Slika 3. „Reverzibilni kulturni šok“



Izvor: prema Gullahorn J.T., Gullahorn J. E., An extension of the U-curve hypothesis, *Journal of Social Issues*, 1963, 9 (3), preuzeto sa sajta www.soros.org/initiatives/scholarship/huts-bolts

Iako između „kulturnog” i „reverzibilnog kulturnog šoka” postoje određene sličnosti, jer zaposleni i u jednom i drugom slučaju doživljavaju šok, između njih postoje i razlike. Osnovna razlika ogleda se u očekivanjima zaposlenih [11, str. 86]. Naime, kada zaposleni odlaze na rad u inostranstvo, uglavnom, očekuju da postoje kulturološke razlike između njihove matične zemlje, odnosno kompanije i kulture koja je dominantna u novoj sredini. To očekivanje, odnosno spremnost da se suoče sa novim kulturnim vrednostima i normama ponašanja, donekle ublažava efekte „kulturnog šoka”. S druge strane, kada se zaposleni vrate u matičnu kompaniju, po pravilu, ne očekuju nikakve promene u svom radnom okruženju, pa posledice suočavanja sa novim kulturnim vrednostima mogu biti podjednako dramatične. Tako se dešava da zaposleni koji nakon povratka u matičnu kompaniju ne mogu da se prilagode novom kulturološkom miljeu, tu kompaniju ubrzo i napuste.

Model upravljanja zabrinutošću/neizvesnošću bazira se na stavu da zaposleni imaju problema u prilagođavanju na novu radnu sredinu zato što imaju osećaj nedostatka kontrole [12, str. 277]. Zbog toga što ne mogu da predvide ili objasne ponašanje pripadnika zemlje domaćina oni, posledično, postaju zabrinuti. U ovom modelu sugerise se da zaposleni u cilju adaptacije i smanjenja nesigurnosti treba da prikupe što više informacija o zemlji domaćinu. *Sobre-Denton i Hart* ističu da je dobra strana ovog modela što se neizvesnost i zabrinutost vide neophodnim za uspešnu akulturalizaciju. Oni naglašavaju činjenicu, slično kao i *Adler*, da „kulturni šok” ne mora

Obuka u funkciji kulturološkog prilagođavanja zaposlenih radu u inostranstvu

obavezno da bude konceptualizovan kao problem, već kao neophodan korak u pravcu sticanja kulturološke kompetencije. *Adler*, naime, „*kulturni šok*” ne vidi isključivo u negativnom svetlu, već kao vrstu učenja, odnosno sticanja iskustva [13, str. 29].

Tranzicioni model kulturološke adaptacije promovise ideju da je prilagođavanje zaposlenih inostranom radnom okruženju prirodan proces kroz koji prolaze svi zaposleni [14, str. 215]. Međutim, sa kojom će lakoćom ili teškoćama zaposleni prolaziti kroz taj proces, prema autorima ovog modela to u mnogome zavisi od psiholoških osobina zaposlenih. Dalje, ovaj model se karakteriše i time što zastupa tezu da pojedinci u procesu kulturološke adaptacije mogu imati različita iskustva i reakcije, te da ne moraju svi da prolaze kroz iste faze. Zbog toga se predlaže da se za svakog pojedinca kreira specifičan program obuke. To, s druge strane, predstavlja i ograničenje ovog modela, jer suviše personalizovani programi obuke nisu pogodni za istovremenu obuku većeg broja polaznika.

U modelu „*stres-adaptacija-prilagođavanje*” kao ključni stav ističe se da se adaptacija lica koja borave u inostranstvu odvija kroz komunikaciju i izgradnju socijalnih mreža u novoj sredini [15, str. 554]. Preduslov za to je dobro poznavanje jezika zemlje domaćina. Specifičnost ovog modela je u tome što se smatra da se adaptacija zaposlenih ne odvija linearno, već spiralno, i to kroz sledeće faze: stres, adaptacija i rast. Poslednja faza završava se onda kada se pojedinac u potpunosti uklopi u novu sredinu.

Gotovo svi napred opisani modeli kulturološkog prilagođavanja zaposlenih, u manjoj ili većoj meri, govore o teškoćama sa kojima se mogu suočiti tokom njihovog boravka u inostranstvu, što ukazuje da je ovaj proces veoma kompleksan i da je za ovakvu vrstu radnog angažovanja potrebna adekvatna priprema.

3. Faktori efektivnog kulturološkog prilagođavanja zaposlenih radu u inostranstvu

Kompleksnost procesa kulturološkog prilagođavanja zaposlenih radu u inostranstvu potiče otuda što na ovaj proces utiče veliki broj faktora. Shodno *Black*-ovoj podeli dimenzija prilagođavanja, svi ti faktori mogu se sistematizovati u tri grupe, i to kao: individualni faktori, faktori vezani za posao ili organizacioni faktori i faktori izvan radnog okruženja [3, str. 40].

Individualni faktori koji utiču na uspešnost prilagođavanja zaposlenih vezani su za same zaposlene, tj. za njihove psihološke osobine, stavove vezane za život i rad u inostranstvu, orijentaciju ka učenju, prethodno međunarodno iskustvo itd. Kada su u pitanju psihološke osobine

zaposlenih utvrđeno je da tolerancija na neizvesnost i rizik pozitivno utiče na efektivnost njihove adaptacije. Takođe, želja da se živi i radi u stranom okruženju bitno doprinosi da se zaposleni uspješnije prilagode tom okruženju. Dalje, prethodno međunarodno iskustvo zaposlenih, takođe, je pozitivno korelirano sa efektivnošću kulturološkog prilagođavanja. Konačno, utvrđeno je da su zaposleni koji imaju visoku orijentaciju ka učenju, mnogo otvoreniji za nove informacije i iskustva, te da im to pomaže u procesu prilagođavanja [16, str. 351].

Organizacioni faktori uglavnom su vezani za radne zadatke zaposlenih. Tu se ubrajaju faktori kao što su jasnoća uloge, diskrecija uloge i konflikt uloge [4, str. 41]. Jasnoća uloge odnosi se na nivo sigurnosti koju zaposleni percipira u vezi toga koje su njegove obaveze, odgovornosti, zahtevani nivo performansi i sl. Ukoliko postoji visok nivo jasnoće uloge, smanjuje se nivo nesigurnosti vezane za rad, te je vjerovatnoća uspjeha prilagođavanja radnim zadacima veća.

Diskrecija uloge podrazumeva mogućnost zaposlenih da menjaju sadržaj uloge koju su dobili kako bi im novi sadržaj te uloge više odgovarao. Istraživanja su potvrdila da ukoliko zaposleni imaju mogućnost da modifikuju svoju ulogu u novom okruženju, to doprinosi njihovoj uspješnijoj adaptaciji. Konflikt uloge, kao treća varijabla koja determiniše uspjeh prilagođavanja radu, odnosi se na inkompatibilnost zahteva uloge, kao i konfliktna očekivanja koja se mogu javiti u odnosu na tu ulogu. Istraživanja su potvrdila da ukoliko postoji konfliktnost uloge, to onemogućava uspjeh prilagođavanje radu, a time i ukupnu adaptaciju zaposlenog.

Kao ključni faktori izvan radnog okruženja koji utiču na uspjeh prilagođavanja zaposlenih izdvajaju se stepen kulturološke sličnosti između matične zemlje i zemlje domaćina, kao i uspjeh prilagođavanja porodice zaposlenog. Utvrđeno je da ukoliko je kulturološka sličnost veća, da to redukuje osećanje nesigurnosti zaposlenog u njegovim interakcijama sa pripadnicima zemlje domaćina i da pozitivno utiče na proces njegovog prilagođavanja. Ukoliko sa zaposlenim u inostranstvo odlazi i njegova porodica, za ukupno prilagođavanje zaposlenog važna je i prilagođenost njegove porodice. Istraživanja su pokazala da su teškoće u prilagođavanju porodice zaposlenog upravo jedan od ključnih razloga njegovog preranog povratka u matičnu zemlju [16, str. 351].

Poznavanje napred navedenih faktora, koji utiču na stepen uspjeha kulturološkog prilagođavanja zaposlenih inostranom radnom okruženju, je veoma značajno, jer pruža osnovu da se dizajniraju adekvatni programi pripreme zaposlenih koji će radne zadatke obavljati u inostranstvu.

**4. Metodi kulturološke obuke zaposlenih
za potrebe međunarodnog angažovanja**

Imajući u vidu značaj kulturološkog prilagođavanja zaposlenih inostranom radnom okruženju za ukupnu uspešnost njihovog međunarodnog angažovanja, od organizacija koje šalju svoje zaposlene na takve radne zadatke, a pre svega od sektora za ljudske resurse, očekuje se da organizuje adekvatnu pripremu, tj. obuku za takve zaposlene.

Organizovanje obuke zaposlenih spada u tradicionalne aktivnosti sektora za ljudske resurse. Međutim, u slučaju međunarodnog angažovanja zaposlenih, postoje određene specifičnosti, i to iz više razloga [17, str. 89]:

- *Prvo*, zaposleni koji odlaze na rad u inostranstvo moraju da se prilagode ne samo novom poslu i novoj radnoj ulozi, već i novoj kulturi,
- *Drugo*, mnoge kulturne norme i običaji ne mogu unapred da se predvide, pa je zaposlenima često potrebna dodatna pomoć,
- *Treće*, ukoliko u inostranstvo odlazi i porodica zaposlenog, poželjno je da se i ona uključi u obuku,
- *Četvrto*, često se javlja problem prilagođavanja zaposlenih nakon povratka iz inostranstva, pa im je potrebna priprema za povratak u matičnu zemlju.

Specifičnost obuke zaposlenih koji radne aktivnosti obavljaju izvan matične zemlje ogleda se i u tome što njen konačan cilj nije da ova lica usavrše svoje tehničke veštine i znanja¹. Obuka kao svoj primarni cilj ima upoznavanje zaposlenog sa kulturnim vrednostima koje dominiraju u novom okruženju kako bi se što brže i lakše uklopili u novu sredinu i posvetili radnim zadacima.

Teorija i praksa nude brojne metode kulturološke obuke zaposlenih za potrebe međunarodnog angažovanja koji se mogu posmatrati iz različitih uglova i klasifikovati prema različitim kriterijumima. Jedna od klasifikacija programa obuke izvršena je prema tome da li su metodi obuke usmereni na promenu načina razmišljanja, ponašanja ili osećanja lica koja će radne zadatke obavljati u inostranstvu. U skladu sa tim, svi metodi obuke mogu se podeliti na kognitivne, afektivne i biheviorističke metode [18]. *Kognitivni* metodi su usmereni na mentalne procese u svesti pojedinca, i kao svoj konačan cilj imaju što bolje upoznavanje i razumevanje kulture zemlje domaćina. Po pravilu, takvi metodi ne podrazumevaju aktivno učešće

¹ To ipak nije u potpunosti isključeno jer sadržaj posla u inostranstvu može biti vrlo sličan, ali i vrlo različit u odnosu na prethodni posao koji je zaposleni obavljao.

polaznika obuke. *Afektivni* metodi obuke imaju za cilj da izazovu emotivne reakcije kod polaznika kako bi naučili kako da se „nose” sa kritičnim kulturološkim incidentima, do kojih može doći u novoj sredini. *Bihevioristički* metodi se fokusiraju na poboljšanje sposobnosti polaznika obuke da se prilagode komunikacionom stilu zemlje domaćina, odnosno da uspostavljaju efektivne relacije sa članovima druge kulture.

Prema klasifikaciji koju navodi *Tung* razlikuje se pet osnovnih programa obuke za lica koja će radne aktivnosti obavljati izvan matične zemlje. To su: didaktička obuka, približavanje kulture, jezička obuka, obuka senzitivnosti i sticanje iskustva [19].

Često pominjana podela metoda obuke je i podela na tradicionalne i eksperimentalne metode [20]. *Tradicionalni* metodi su takvi metodi gde se informacije kreću u jednom smeru. To praktično znači da su polaznici obuke samo pasivni primaoci informacija koje im se prezentiraju. Kao metodi obuke iz ove grupe, ubrajaju se: predavanja na fakultetima, predavanja koja drže konsultanti ili drugi stručnjaci, itd. *Eksperimentalni* metodi su takvi metodi gde polaznici aktivno učestvuju u obuci tako što se simuliraju realne životne situacije u kojima se mogu naći u novoj sredini.

Jedna od podela metoda obuke zaposlenih (koju ćemo kasnije detaljno i objasniti) jeste podela metoda obuke po fazama njihovog boravka u inostranstvu. S tim u vezi, svi metodi obuke mogu se sistematizovati u tri grupe, i to kao metodi koje se primenjuju u fazi *pripreme za odlazak u inostranstvo*, metodi koje se primenjuju *tokom boravka u inostranstvu* i metodi koje se primenjuju u okviru *priprema za povratak*. Ovakvo posmatranje i organizovanje obuke zaposlenih smatramo vrlo korisnim, jer je zasnovano na prirodnom toku njihovog boravka u inostranstvu i doprinosi da se proces učenja i prilagođavanja novoj sredini odvija kontinuirano i planski.

U fazi *pripreme za odlazak u inostranstvo* cilj obuke je da zaposleni steknu osnovna jezička znanja, kao i da se upoznaju sa kulturom i običajima zemlje domaćina. Ukoliko sa zaposlenim u drugu zemlju odlazi i njegova porodica, poželjno je da u proces pripreme bude uključena i ona. U ovoj fazi mogu se primenjivati sledeći metodi obuke [21, str. 118-120]:

- a) *neformalno informisanje*. Ova metoda se smatra najjeftinijim načinom pripreme zaposlenih za susret sa novom kulturom. Praktično, radi se o razgovoru sa licem koje dobro poznaje zemlju domaćina. To mogu da budu zaposleni koji su se vratili iz inostranstva ili lica iz kompanije koja potiču iz zemlje domaćina. Na ovaj način, zaposleni mogu doći do mnogih korisnih informacija i praktičnih saveta.

Obuka u funkciji kulturološkog prilagođavanja zaposlenih radu u inostranstvu

- b) *poseta stranoj zemlji*. Mnoge multinacionalne kompanije primenjuju ovaj vid pripreme zaposlenih, iako je on skuplji u odnosu na prethodni. Radi se o tome da zaposleni (i njihove porodice) kraće vreme borave u zemlji u kojoj će kasnije obavljati radne zadatke, da bi se bliže upoznali sa njenom kulturom, načinom života i sl. Na ovaj način oni stižu lična iskustva i formiraju sopstvenu sliku o zemlji u koju će kasnije otići. Ipak, autori upozoravaju da zaposleni na ovaj način mogu da steknu previše pozitivnu sliku o datoj zemlji, jer za vreme boravka obično sreću ljude koji žele da se predstave u najboljem svetlu, odsedaju u najboljim hotelima i sl. Sve to može uticati da kada se kasnije upoznaju sa stvarnošću, dožive pravi šok.
- c) *kompjuterska obuka*. Reč je o takvoj obuci gde se zaposleni sami obučavaju i pripremaju za boravak u inostranstvu, tako što pristupaju raznim programima i informacijama, koje je kreiralo preduzeće. Dobra strana ovog metoda je što su troškovi nakon što je sistem kreiran kasnije veoma niski. Međutim, loša strana ovog metoda je što su zaposleni izolovani u sticanju saznanja i nemaju mogućnost za otklanjanje eventualnih nedoumica u vezi uloge koju će obavljati ili u vezi sredine u kojoj će boraviti.

U fazi *boravka u inostranstvu*, obuka zaposlenih sprovodi se u inostranom okruženju. Metodi obuke koji se mogu primeniti u ovoj fazi su [21, str. 119-120]:

- a) *Preklapanje*. Radi se o takvoj vrsti obuke gde zaposleni koji se vraćaju u matičnu kompaniju prenose svoja iskustva onim zaposlenima koji su tek došli. Dakle, izvesno vreme postoji *preklapanje* u njihovom boravku. Pozitivna strana ovog metoda je što se „novi“ *ekspatrijati* upoznaju sa ličnim iskustvom prethodnika, upoznaju se sa važnim klijentima i sl. Loša strana preklapanja je što je ovaj metod skup, teško ga je organizovati, a može dovesti i do konfuzije kod lokalnog osoblja u vezi toga ko je nadležan.
- b) *Kulturološko savetovanje*. Cilj kulturološkog savetovanja je da se kod zaposlenih otklone dileme sa kojima se tokom boravka u inostranstvu mogu eventualno suočiti, kao i da bolje razumeju nepoznate kulturološke situacije. Dobra strana ovog metoda obuke je što im savetodavci mogu pomoći da takve situacije razumeju i da se što bolje uklope u novu sredinu, dok je loša strana ovog metoda vezana za mogućnost obezbeđenja adekvatnih savetnika.
- c) *Kulturološko mentorstvo*. Kulturološko mentorstvo može u velikoj meri da doprinese uspešnijoj socijalizaciji i prilagođavanju zaposlenih koji borave u inostranstvu. Mentori svojim štićenicima

mogu još obezbeđivati pomoć i u vezi izvršavanja zadataka, pružati podršku i savetovanje u vezi razvoja karijere i sl. Idealno bi bilo da su i sami mentori bili suočeni sa izazovima sa kojima se suočavaju sadašnje *ekspatrijate*. Mentori mogu biti menadžeri srednjeg nivoa, menadžeri iz zemlje domaćina ili lica koja su i sama izvesno vreme obavljala radne zadatke u inostranstvu.

U fazi *pripreme za povratak*, obuka ima za cilj da kod povratnika iz inostranstva spreči nastanak „reverzibilnog kulturnog šoka“, kao i da omogući što bolje uklapanje njegove karijere sa potrebama organizacije. U tu svrhu smatra se vrlo korisnim organizovanje sastanaka sa ovakvim licima dok se još uvek nalaze u inostranstvu. Prema nekim procenama, sa takvom vrstom pripreme treba započeti šest meseci pre konačnog povratka u matičnu kompaniju [16, str. 361]. Na tim sastanicima treba objasniti sve važne aspekte povratka, kao i precizirati načine na koje će se njihova znanja iskoristiti. Ovakav oblik podrške u poslednje vreme dobija na značaju, jer su organizacije uvidele da eventualni odlazak zaposlenog koji se vratio u matičnu kompaniju dovodi do mnogih negativnih posledica, kao što su: gubitak znanja, iskustva, ekspertize i globalnog načina razmišljanja. Zbog toga se pokušava da se adekvatnom pripremom zaposlenih za povratak obezbedi njihova uspešna reintegracija.

Opisani algoritam kulturološke obuke zaposlenih koji će radne zadatke obavljati u inostranstvu treba shvatiti uslovno, jer ne postoji standardni program obuke koji bi bio podjednako efektivan u svim situacijama. Osnovni princip kojeg se treba pridržavati kod organizovanja programa obuke jeste da metod obuke treba da bude odabran u skladu sa vrstom njihovog međunarodnog angažovanja, kao i stepenom interpersonalne interakcije između njih i pripadnika zemlje domaćina [18]. Ovome bismo dodali da programi obuke treba u što većoj meri da uvažavaju i personalne attribute zaposlenih, kao i njihove afinitete prema određenim metodima obuke, jer se pokazalo da su i oni važan faktor uspešne pripreme za rad u inostranstvu.

Zaključak

Sve veća uključenost organizacija u međunarodne tokove poslovanja i potreba slanja zaposlenih da radne zadatke obavljaju izvan matične kompanije, aktuelizovala je brojna pitanja iz domena međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. Izazov sa kojim se sektor za ljudske resurse danas posebno suočava, a koji je obrađen u ovom radu, vezan je za pripremu zaposlenih za rad u inostranstvu. Cilj te pripreme, odnosno obuke, jeste da omogući zaposlenima što uspešniju kulturološku adaptaciju, koja se

Obuka u funkciji kulturološkog prilagođavanja zaposlenih radu u inostranstvu

pokazala kao važan faktor koji utiče na ukupan ishod njihovog međunarodnog angažovanja. U radu je ukazano da je proces kulturološkog prilagođavanja zaposlenih radu u inostranstvu veoma kompleksan, na šta su ukazali i određeni modeli koji su analizirani u radu. U radu su, takođe, analizirani i faktori od kojih zavisi uspešnost tog procesa. U cilju dizajniranja efektivnog programa obuke analizirani su i brojni metodi obuke koji se mogu implementirati za potrebe pripreme zaposlenih za rad u inostranstvu.

Literatura:

1. Kim K., Slocum J. W., "Individual differences and expatriate adjustment effectiveness: The case of U.S. based Korean expatriates", *Journal of World Business*, 43, 2008.
2. Shaffer M. A., Harrison D. A., Gregersen H., Black J. S., & Ferrandi L. A., "You can take it with you: Individual differences and expatriate efficiencies", *Journal of Applied Psychology*, 91, 2006.
3. Pathle J., "The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: implication for managing a global workforce", *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 2004.
4. Black J. S., "Locus of control, social support, stress, and adjustment in international affairs", *Asia Pacific Journal of Management*, 7, 1990, cit. u Pathle J., "The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: implication for managing a global workforce", *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 2004.
5. Haslberger A., "The complexities of expatriate adaptation", *Human Resource Management Review*, 15, 2005.
6. Selmer J., „Coping and adjustment of Western expatriate managers in Hong Kong“, *Scandinavian Journal of Management*, 17, 2001.
7. Sobre-Denton M., Hart D., "Mind the gap: Application-based analysis of cultural adjustment models", *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 2008.
8. Haslberger A., „Expatriate adjustment“, *International Human Resource Management – A European perspective*, urednici: Dickmann M., Brewster C., Sparrow P., Rutledge, New York, 2008.
9. Gullahorn J. T., Gullahorn J. E., "An extension of the U-curve hypotheses", *Journal of Social Issues*, 19 (3), 1963, cit. u Gaw F. K., "Reverse culture shock in students returning from overseas", *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 2000.
10. Ivancevic M. J., *Human Resource Management*, McGraw - Hill, International Edition, New York, 2010.
11. Gaw F. K., "Reverse culture shock in students returning from overseas", *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 2000.
12. Gudykunst W. B., "Applying anxiety/uncertainty management (AUM) theory to intercultural adjustment training", *International Journal of Intercultural Relations*, 22 (2), 1998. cit. u Sobre-Denton M., Hart D., "Mind the gap: Application-based analysis of cultural adjustment models", *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 2008.
13. Adler P. S., "The transitional experience: An alternative view of culture shock", *Journal of Humanistic Psychology*, 15, 1975, cit. u Haslberger A., "The

- complexities of expatriate adaptation”, *Human Resource Management Review*, 15, 2005.
14. Bennett J. M., (ed.), *Basic concepts of intercultural communication, Selected readings*, Yarmouth, Maine, Intercultural Press, 1998, cit. u Sobre-Denton M., Hart D., “Mind the gap: Application-based analysis of cultural adjustment models”, *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 2008.
 15. Kim Y.Y., “Inquiry of intercultural and development communication”, *Journal of Communications*, 55(3), 2005.
 16. Desler G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007.
 17. Collings G. D., Scullion H., „Resourcing international assignees“, u *International Human Resource Management – A European perspective*, urednici: Dickmann M., Brewster C., Sparrow P., Rutledge, 2008.
 18. Brislin R. W., “Orientation programs for cross-cultural preparations”, 1979, cit. u Okpara O. J., Kabongo D. J., “Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of Western expatriates in Nigeria”, *Journal of World Business*, doi: 10.1016/j.jwb.2010.05.014, 2010.
 19. Tung R. L., „Selection and training of personnel for overseas assignments“, *Columbia Journal of World Business*, 16 (1), 1981, cit. u Okpara O. J., Kabongo D. J., “Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of Western expatriates in Nigeria”, *Journal of World Business*, doi: 10.1016/j.jwb.2010.05.014, 2010.
 20. Gertsen M., “Intercultural competencies and expatriates”, *Human Resource Management*, 1 (3) 1990, cit. u Okpara O. J., Kabongo D. J., “Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of Western expatriates in Nigeria”, *Journal of World Business*, doi: 10.1016/j.jwb.2010.05.014, 2010.
 21. Ehnert I., Brewster C., “An integrative framework for expatriate preparation and training”, u *International Human Resource Management – A European perspective*, urednici: Dickmann M., Brewster C., Sparrow P., Rutledge, 2008.

CULTURAL ADJUSTMENT TRAINING OF EMPLOYEES FOR WORKING ABROAD

Abstract: Realizing the work assignment in the foreign work environment is very complex task since it is usually realized in different cultural, political, economical and legal ambience in contrast to the parent country. This requires that employees have to pass through the period of adaptation to the new environment. The biggest challenge in that process is employees’ cultural adjusting, i.e., accepting the norms and behavior rules which are dominant in the new environment. If that process is unsuccessful, it could cause the expatriates’ premature return to the parent country, or their unsatisfactory performances. The aim of this paper is to emphasize the complexity of that process. In addition, the factors which influence the effectiveness of adjusting process will be analyzed. Finally, concrete training methods for the employees’ effective cross-cultural adjustment will also be presented.

Keywords: cultural adjustment, employees, models, factors, training.