

# Važnost kulturološkog treninga za međunarodni zadatak za uspješnost kulturološke prilagodbe ekspatrijata

---

**Kotrla, Doris**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:037136>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-18**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski studij**

**Poslovna ekonomija - smjer Menadžment**

**VAŽNOST KULTUROLOŠKOG TRENINGA ZA MEĐUNARODNI  
ZADATAK ZA USPJEŠNOST KULTUROLOŠKE PRILAGODBE  
EKSPATRIJATA**

Diplomski rad

**Doris Kotrla**

**Zagreb, lipanj 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski studij**

**Poslovna ekonomija - smjer Menadžment**

**VAŽNOST KULTUROLOŠKOG TRENINGA ZA MEĐUNARODNI  
ZADATAK ZA USPJEŠNOST KULTUROLOŠKE PRILAGODBE  
EKSPATRIJATA**

**THE IMPORTANCE OF CULTURAL TRAINING FOR THE  
INTERNATIONAL ASSIGNMENT FOR THE SUCCESSFUL CULTURAL  
ADAPTATION OF EXPATRIATES**

Diplomski rad

**Student: Doris Kotrla**

**JMBAG studenta: 0067555821**

**Mentor: prof. dr. sc. Najla Podrug**

**Zagreb, lipanj 2023.**

# Sadržaj

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku .....	I
Summary and keywords .....	II
1. UVOD .....	1
1.1 Područje i cilj rada .....	2
1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3 Sadržaj i struktura rada .....	3
2. PROBLEM KULTUROLOŠKOG ŠOKA I VAŽNOST KULTUROLOŠKE PRILAGODBE EKSPATRIJATA .....	4
2.1 Pojmovno određenje kulturološkog šoka.....	4
2.2 Proces kulturološke prilagodbe.....	5
2.3 Važnost kulturološke prilagodbe za uspješnost ekspatrijata .....	10
3. ULOGA TRENINGA U KULTUROLOŠKOJ PRILAGODBI EKSPATRIJATA .....	14
3.1 Vrste treninga za međunarodne zadatke.....	14
3.2 Priprema treninga za međunarodne zadatke.....	18
3.3 Trening za kulturološku prilagodbu ekspatrijata.....	21
3.4 Povezanost treninga i uspješnosti kulturološke prilagodbe ekspatrijata.....	25
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE TRENINGA I KULTUROLOŠKE PRILAGODBE EKSPATRIJATA.....	27
4.1 Metodologija istraživanja .....	27
4.2 Rezultati istraživanja.....	28
4.3 Ograničenja istraživanja .....	44
5. ZAKLJUČAK.....	45
Popis izvora.....	46
Popis slika .....	51
Popis tablica .....	52
Životopis .....	54

## Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Ovaj rad se odnosi na temu važnost kulturološkog treninga za međunarodni zadatak za uspješnost kulturološke prilagodbe ekspatrijata. Kroz rad se objašnjava važnost kulturološkog treninga za uspješnost kulturološke prilagodbe ekspatrijata zbog sve veće globalizacije te širenja velikih poduzeća izvan granica. Međunarodno poslovanje je danas neizbježno. Iz tog razloga ekspatrijatizam je počeo biti sve češća pojava u svakom poduzeću. Zapošljavanje novih zaposlenika ili slanje već postojećih na zadatke u inozemstvo s svrhom veće uspješnosti poduzeća. Glavna pretpostavka je da ekspatrijati moraju proći određeni kulturološki trening kako bi radna uspješnost bila postignuta. Ukoliko se ekspatrijati ne uspiju prilagoditi, postoji velika mogućnost za negativnom radnom prilagodbom odnosno neuspješnosti ekspatrijata na međunarodnom zadatku.

Empirijsko istraživanje je provedeno putem polustrukturiranog intervjua u kojem su sudjelovala trojica ekspatrijata. Trenutno se nalaze na međunarodnom zadatku u Republici Hrvatskoj (zemlja podružnica). Ekspatrijati su vrlo jasno iznosili svoja mišljenja o ekspatrijaciji i o njihovoj kulturološkoj prilagodbi. Iz njihovog iskustva se može uvidjeti koliko je potreban kulturološki trening za uspješnost kulturološke prilagodbe.

U današnje suvremeno doba, ekspatrijatizam je postao jedan od ključnih elemenata s kojima se susreću međunarodni ljudski potencijali i ulažu sve više resursa kako bi poduzeća što uspješnije poslovala.

**Ključne riječi:** ekspatrijatizam, ekspatrijati, kulturološki trening, kulturološka prilagodba, međunarodni zadatak, međunarodni ljudski potencijali.

## Summary and keywords

This paper refers to the topic of the importance of cultural training for an international assignment for the success of cultural adaptation of expatriates. The paper explains the importance of cultural training for the success of cultural adaptation of expatriates due to increasing globalization and the expansion of large companies beyond borders. International business is inevitable today. For this reason, expatriation has become an increasingly common phenomenon in every company. Recruiting new employees or sending existing ones on assignments abroad with the aim of increasing the success of the company. The main assumption is that expatriates must undergo certain cultural training in order to be successful at work. If the expatriates fail to adapt, there is a great possibility of negative work adaptation, that is, of the failure of the expatriate on an international assignment.

The empirical research was conducted through a semi-structured interview with the participation of three expatriates who are currently on an international assignment in Croatia (the country of the subsidiary). Expatriates expressed their opinions about expatriation and their cultural adaptation very clearly. From their experience, one can see how much cultural training is needed for the success of cultural adaptation.

In today's modern times, expatriation has become one of the key elements with which international human resources are faced and invest more and more resources in order for companies to operate as successfully as possible.

**Key words:** expatriation, expatriates, cultural training, cultural adaptation, international assignment, international human resource

## 1. UVOD

Pri proširenju poslovanja poduzeća na inozemna tržišta potrebno je dobro istražiti kulturu tog tržišta prije početka poslovanja. U današnjem suvremenom svijetu gdje je globalizacija neizbježan pojam, poduzeća sve češće pri otvaranju podružnica u inozemstvu zapošljavaju ili nove ekspatrijate koji će obavljati međunarodne zadatke za organizaciju ili će postojeće zaposlenike poslati na zadatak u stranu zemlju gdje se nalazi podružnica poduzeća. Zadatak odjela međunarodnih ljudskih potencijala je napraviti selekciju zaposlenika te izabrati ekspatrijate prema vještinama i kompetencijama. Kako bi ekspatrijati bili uspješni u inozemstvu trebaju se prilagoditi različitim kulturama. Prilikom dolaska ekspatrijata u stranu zemlju, doživljavaju kulturološki šok. Kulturološki šok ima određene faze te postoji proces kroz koji ekspatrijati moraju proći kako bi ga prebrodili. Proces prilagodbe ovisi od ekspatrijata do ekspatrijata, ali i o njihovoj pripremi za međunarodni zadatak. Međunarodni ljudski potencijali trebaju osigurati specifične kulturološke treninge za međunarodne zadatke, kako bi se smanjio kulturološki šok i povećala brzina kulturološke prilagodbe. Modeli treninga ovise o duljini boravka u stranoj zemlji, iskustvu ekspatrijata, te njihovim osobnim karakteristikama. Treninzi uključuju razne simulacije, studije slučaja, igra uloga, priprema te edukacija o podizanju kulturološke svijesti. Karakteristike ekspatrijata su vrlo važne za kulturološku prilagodbu. Ukoliko ekspatrijati posjeduju kulturološku inteligenciju brže će se prilagoditi novoj okolini te će efikasnije obavljati zadatke od strane organizacije.

U radu će se utvrditi problem kulturološkog šoka, te ustanoviti koji su bitni procesi za kulturološku prilagodbu. Nadalje kroz razne treninge koji su opisani u radu će se otkriti njihova važnost za uspješnost ekspatrijata na međunarodnim zadacima.

Rad završava sa empirijskim istraživanjem koji je proveden u obliku polustrukturiranog intervjua sa ekspatrijatima koji se trenutno nalaze na međunarodnom zadatku u zemlji podružnici.

## **1.1 Područje i cilj rada**

Područje ovog rada se odnosi na međunarodni menadžment i međunarodne ljudske potencijale. Rad objašnjava povezanost kulturološkog treninga i kulturološke prilagodbe za uspješnost međunarodnog zadatka ekspatrijata. Ovim radom će se povećati razumijevanje važnosti kulturološkog treninga za uspješnost kulturološke prilagodbe ekspatrijata. Ovaj rad osvještava koliko je bitan razvoj kulturološkog treninga za efikasniju prilagodbu ekspatrijata, ali i za samo poslovanje organizacije.

Ciljevi ovog diplomskog rada su:

- Objasniti problem kulturološkog šoka
- Tijek procesa kulturološke prilagodbe
- Važnost kulturološke prilagodbe za uspješnost ekspatrijata i organizacije
- Neophodnost kulturološkog treninga za kulturološku prilagodbu
- Na primjeru istraživanja prikazati koliko je bitan kulturološki trening za uspješnost kulturološke prilagodbe ekspatrijata.

## **1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka**

Za teorijski dio ovog rada korišteni su sekundarni izvori podataka. U sekundarnim izvorima su korišteni znanstveni članci na engleskom i hrvatskom jeziku te različita stručna literatura. Izvori su vezani za tematiku međunarodnog menadžmenta i međunarodnih ljudskih potencijala koji su pronađeni na različitim stručnim internetskim stranicama ili u različitim knjižnicama na području grada Zagreba i Velike Gorice.



U empirijskom dijelu istraživanja su korišteni primarni izvori podataka, koji su prikupljeni prilikom polustrukturiranog intervjua. Rezultati istraživanja daju u uvid osobne stavove i razmišljanja ekspatrijata koji su trenutno na visokim menadžerskim pozicijama u zemlji podružnici.

### **1.3 Sadržaj i struktura rada**

Rad je strukturiran u pet poglavlja. U prvom poglavlju se nalazi uvodni dio rada gdje se ukratko objašnjava problematika rada. U drugom poglavlju, koji je ujedno i prvi dio teoretskog dijela rada, razrađuje se problem kulturološkog šoka te koje su faze kulturološkog šoka koje treba prebroditi kako bi se pospješila kulturološka prilagodba i uspješnost ekspatrijata. Treće poglavlje je drugi dio teoretskog djela, u kojem je razrađena bitnost kulturološkog treninga za što lakšu kulturološku prilagodbu kako bi ekspatrijati što bolje odrađivali svoje zadatke i na taj način organizacija uspješnije poslovala. Četvrto poglavlje je dio empirijskog istraživanja u kojem se provodio polustrukturirani intervjui na uzorku od trojice ekspatrijata. Peto poglavlje se odnosi na zaključke ovog rada temeljenog na teorijskom i empirijskom istraživanju. Na kraju rada se nalazi popis izvora, popis slika te ostali prilozi.

## **2. PROBLEM KULTUROLOŠKOG ŠOKA I VAŽNOST KULTUROLOŠKE PRILAGODBE EKSPATRIJATA**

### **2.1 Pojmovno određenje kulturološkog šoka**

Pojam „kulturološki šok“ dolazi od antropologa Oberg-a koji je već ranih 1960-ih počeo proučavati kako različitost kultura utječe na iseljenike. U svome radu ističe kako je kulturološki šok jedna vrsta bolesti koja se pojavljuje kod ljudi koji su naglo došli u drugu zemlju (Mumford, 1998.). Kulturološki šok se može definirati kao psihološka dezorijentiranost koja se osjeća prilikom provođenja dužeg perioda u novoj okolini. Također, može se reći da je kulturološki šok psihološka i emocionalna reakcija na različitost u jeziku, običajima, vrijednostima, uvjerenjima te ponašanju ljudi iz različitih kulturoloških sredina (Rajasekar i Renand, 2013.). Nadalje, nakon mnogih istraživanja Taft dolazi do šest različitih aspekata kulturološkog šoka:

1. Napor koji je nastao zbog nastojanja da se prilagodi drugoj kulturi
2. Osjećaj izgubljenosti – nastaje zbog gubitka prijatelja, statusa i profesije
3. Osjećaj odbijenosti – nastaje zbog straha od odbijenosti zbog različitih kultura
4. Osjećaj zbunjenosti – nastaje zbog zbunjenosti u identitetu i vrijednostima, ali i zbog raznih očekivanja
5. Svjesnost različite kulture – trenutak u kojemu osoba postaje svjesna nepoznate okoline (nastanak tjeskobe, anksioznosti)
6. Osjećaj nemoći – nemogućnost prilagodbe novoj okolini (Winkelman, 1994.).

Prema istraživanju koje su proveli Rafika, Syahri i Susanti (2018.), postoji deset aspekata kulturološkog šoka, a to su: jezik, godišnje doba, okolina, prijatelji na poslu, pravila, lokalni stanovnici, hrana, odijevanje, navike i odnosi između žena i muškaraca. Šest od deset aspekata (jezik, okolina, prijatelji na poslu, hrana, odijevanje i odnos između žena i muškaraca) su iskusili svi ispitanici, dok preostalih četiri aspekata (godišnje doba, lokalni stanovnici, pravila i navike) su iskusili pojedini ispitanici. Istraživanje je također potvrdilo da su svi ispitanici koji su imali probleme s gore navedenih aspektima uspješno riješili, a ono što je najvažnije sačuvali su vlastite vrijednosti i kulturu (Rafika, Syahri i Susanti, 2018.).

Sljedeća istraživačka studija, koju su proveli Rajasekar i Renand (2013.) u zemlji Oman, potvrđuje da je razumijevanje nacionalne kulture ključno za efikasno i učinkovito obavljanje međunarodnih zadataka. Također, ova studija govori da bi se ekspatrijati trebali dobro pripremiti za odlazak na poslovno putovanje u Oman zbog vrlo posebne tradicije i vjerskih običaja (Rajasekar i Renand, 2013.).

Rad u drugoj kulturi može prouzročiti brojne reakcije poput zbunjenosti odnosno do nedovoljno brzog razmišljanja kao što bi to bilo u poznatoj okolini. Nepotpuna informiranost također, dovodi do loših rezultata međunarodnog zadatka te isto tako do anksioznosti i stresa (Naeem, Nadeem i Khan, 2015.). Jedan od najvećih uzroka kulturološkog šoka je to što osobe ne vide znakove i simbole svoga doma niti išta drugo što im je poznato. Ekspatrijati dolaskom u novu okolinu susreću se s novom kulturom, u kojoj se često osjećaju nesigurno oko svoga ponašanja jer ne uviđaju odmah koja su ponašanja prihvatljiva, a koja nisu. (Naeem, Nadeem i Khan, 2015.). Mnogi faktori utječu na kulturološki šok kao što su individualne karakteristike, demografski faktori i organizacijska potpora. Individualne karakteristike se odnose na fleksibilnost, etnocentričnost, toleranciju na stres, međuljudski odnosi i socijalne vještine koje utječu na pojedinca. Nadalje, kulturološka inteligencija je isto tako jedan od faktora koji utječe na kulturološki šok. Pojedinci koji imaju visoku razinu kulturološke inteligencije se lakše prilagođavaju novoj okolini, otvoreni su za nove izazove te se brže snalaze u komunikaciji sa lokalnim stanovništvom. Isto tako pojedinci koji imaju potporu od strane svoje obitelji, prijatelja se lakše nose sa kulturološkim šokom te bolje funkcioniraju u novoj kulturi bez stresa (Jurasek i Wawrosz, 2023.). Svi navedeni faktori su dio kulturološkog šoka i oni se razlikuju od pojedinca do pojedinca, nažalost ne postoji univerzalan način prevladavanja kulturološkog šoka s obzirom da se kultura razlikuje diljem svijeta odnosno ne postoje mjesta koja su identična po kulturi (Rafika, Syahri i Susanti, 2018.).

## **2.2 Proces kulturološke prilagodbe**

Strategije za upravljanje kulturološkim šokom i njegovom prilagodbom, vrlo ovisi o karakteru, namjerama, potrebama pojedinca. Univerzalne značajke prilagodbe kulturološkom šoku su

prihvatanje nove kulture, vještine rješavanje problema, promjena osobnog pogleda na drugu kulturu te promjena osobnog ponašanja. Navedene značajke su prijeko potrebne i smatraju se temeljem za rješavanje svake prepreke. Prilagodba zahtjeva veću toleranciju na lokalnu kulturu zemlje u kojoj će se obavljati međunarodni zadatak, naravno to ne znači da pojedinac treba odustati od svojih vrijednosti, stavova i svoje kulture (Winkelman, 1994.). Taft je 1977. godine sugerirao da upravljanje kulturološkim šokom i dolaskom u novo društvo zahtjeva poseban model prilagodbe. Isto tako svi izazovi koji se naiđu ispred pojedinca, potrebno ih je rješavati u kontekstu socijalizacije, resocijalizacije i individualnih grupnih odnosa. Zahtjeva prilagodbu osobnosti kako bi se postignula emocionalna uгода. Promjena referentnih skupina i društvenog identiteta radi postizanja osjećaja pripadnosti, stjecanje novih kulturnih znanja, vještina i stavova kako bi se omogućila funkcionalna integracija (Mumford, 1998.). S druge strane, autori Black i Mendenhall objašnjavaju pristup teorije socijalnog učenja u kojoj se kombiniraju kognitivne strategije sa strategijom ponašanja. Uspješno upravljanje kulturnim šokom ovisi o svjesnosti problema, iskustvu te o spoznaji kognitivne orijentacije. Kako bi upravljanje kulturološkim šokom bilo što uspješnije, prije nego što osoba odlazi u drugu kulturu, potrebno je usvojiti pravila druge kulture, društvene interakcije te razvijanja vještine rješavanja sukoba (Winkelman, 1994.). Na taj način osoba se već prije odlaska na put priprema na određene različitosti i time smanjuje kulturološki šok.

Međukulturalna prilagodba može uzrokovati veliki stres pojedincima koji su zabrinuti tijekom života u novoj i drugačijoj kulturi. Prilagodba novoj kulturi može imati pozitivne i negativne posljedice. S jedne strane negativne posljedice se odnose na psihološke probleme koje uključuju želju za ranim povratkom u svoju domovinu, emocionalni stres, anksioznost, depresija, smanjenu uspješnost obavljanja zadataka na poslu te loši međuljudski odnosi. S druge strane, pozitivne posljedice uključuju bolje jezične kompetencije, povećanje samopouzdanja, optimistično raspoloženje, bolji međuljudski odnosi, smanjeni stres te razvijanje mnogih drugih vještina i kompetencija (Podrug, Krišto i Kovač, 2014.).

Prema Black-u (1988.), kako je navedeno u radu Vijayakumar i Cunningham (2016.), postoje tri aspekta prilagodbe:

1. Radna prilagodba

## 2. Interakcijska prilagodba

## 3. Opća prilagodba

Radna prilagodba se odnosi na stupanj udobnosti kod pojedinca u radnim obavezama i radnim učincima. Interakcijska prilagodba se odnosi na razinu udobnosti u interakciji i druženju s drugim pojedincima u stranoj zemlji. Opća prilagodba se odnosi na stupanj udobnosti pojedinca na klimu, hranu, zdravstvenu skrb i uvjete stanovanja u stranoj zemlji (Vijayakumar i Cunningham, 2016.).

Nadalje, Chu i Zhu (2023.) su proveli istraživanje u kojem im je bio cilj istražiti kako kulturna inteligencija utječe na proces kulturološke prilagodbe. U istraživanju su sudjelovali međunarodni studenti koji su odlučili studirati u Kini. Rezultati studije su pokazali da postoji pozitivna korelacija između kulturne inteligencije i kulturološke prilagodbe, međutim međunarodni studenti nisu imali dovoljno visoku kulturnu inteligenciju te se nisu lako mogli prilagoditi kineskoj kulturi (Chu i Zhu, 2023.).

Proces kulturološke prilagodbe je dugotrajan proces, a samo vrijeme prilagodbe ovisi od osobe do osobe. Najčešće proces prilagodbe se sastoji od četiri faze: medenog mjeseca, krize, oporavka i prilagodbe (McCluskey, 2020.). U nastavku je prikazani grafički prikaz procesa kulturološke prilagodbe.

Prva faza u procesu prilagodbe je faza medenog mjeseca ili turistička faza u kojoj ljudi kratko borave u nepoznatoj okolini. U ovoj fazi je karakteristično da su ljudi u potpunosti euforični, puni pozitivnih očekivanja te zbog toga dolazi do idealizacije druge kulture (Segal, 2022.).

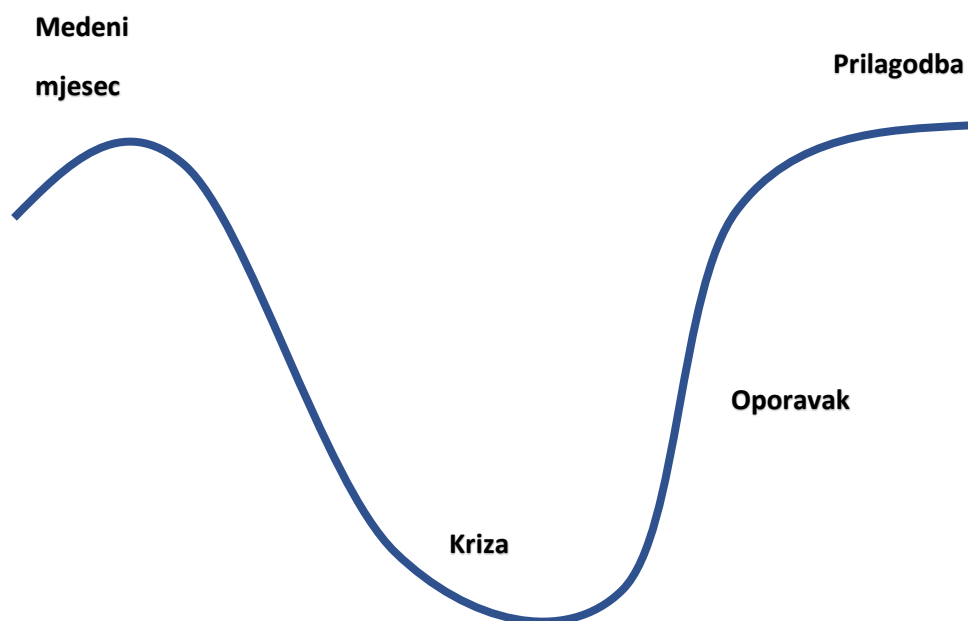
Sljedeća faza je faza krize ili kulturološkog šoka ona se pojavljuje odmah po dolasku ili u razmaku od tjedan dana do najkasnije mjesec dana nakon faze medenog mjeseca. Dolazi do izražaja kada ekspatrirati počinju uviđati da njihovo ponašanje izaziva nelagodu/ iritaciju u drugoj kulturi kada pokušavaju postići uspješne rezultate, a umjesto toga doživljavaju neuspjeh (Harris, b. d. ). Nadalje, dolazi do osjećaja tjeskobe, dezorijentiranosti i zbunjenosti. Ovi osjećaji proizlaze iz poteškoća sa suočavanjem nove kulture. Često se događa kombinacija sa moralnim i estetskim izazovima prema određenim aspektima u novoj kulturi. Kulturološki šok ne mora nastupiti odmah, no međutim postupno će utjecati na ponašanje i raspoloženje osobe tijekom vremena (Winkelmann, 1994.). Duljina vremena u kojemu osoba doživljava

kulturološki šok ovisi o njezinoj razini samosvjesnosti i duljini vremena koliko ostaje u novoj kulturi. Simptomi kulturološkog šoka su promjene u prehrambenim navikama, u spavanju, čežnja za domom, razdražljivost, tuga, depresija i mnogi drugi. Ova faza ovisi o individualnim karakteristikama, osobnoj pripremi na izazove i drugim čimbenicima (Segal, 2022.).

Faza oporavka je faza u kojoj osobe pokušavaju na najefikasniji način prilagoditi se novoj kulturi. Rješavanje kulturološkog šoka je moguće ukoliko se osoba želi prilagoditi. Prvi korak rješavanja kulturološkog šoka je zauzimanje pozitivnog stava te razvijanje vještine rješavanje problema (Shibasaki, 2020.). Drugi korak je početi shvaćati drugu kulturu i tada kada se makne negativni stav, osobe počinju polako prilagođavati i prihvaćati kulturu u zemlji u kojoj se nalaze. Nadalje, nakon uvažavanja druge kulture, prilikom prilagođavanja može doći opet do problema, međutim, ukoliko osoba ostane uporna i sa pozitivnim stavom se suočava sa izazovima sve je bliže rješavanju problema. Faza oporavka je vrlo spor proces jer se osobe stalno suočavaju s novim izazovima (Segal, 2022.)

Faza prilagodbe je postignuta kada osobe uspješno rješavaju sve izazove koje se naiđu pred njima. Nakon što se uspiju prilagoditi, osobe počinju i same upotrebljavati određene aspekte iz druge kulture te na taj način počinju imati bikulturni identitet. Dosegnuti ovu fazu je vrlo teško, međutim, smatra se da je ovaj način prilagodbe najefikasniji (Winkelmann, 1994.).

Slika 1. Grafički prikaz procesa kulturološke prilagodbe



Izvor: Lee, H. W. (2006), Perceptive of expatriation and cross-cultural adjustment, *Journal of Global Business Management*, 2(1), str. 3

Nadalje, još jedan model kulturološke adaptacije je klasificirao Rhinesmith, u kojoj objašnjava da postoje 3 kategorije -reakcije za novu kulturu:

1. Bijeg- reakcija koja nastaje zbog odbijanja prihvaćanja nove kulture te također ljudi izbjegavaju bilo kakve interakcije s novim ljudima i situacijama
2. Borba- negativna reakcija/pristup novoj kulturi
3. Adaptacija-prihvaćanje procesa razumijevanja diferencijacija i procesa prilagodbe novoj kulturi (Rahimić i Podrug, 2013.).

Istraživanje Lee-a (2006.) dokazuje da postoji još jedan oblik procesa kulturološke prilagodbe. Model se sastoji od pet komponenti međukulturalne prilagodbe:

1. Obuka prije odlaska na međunarodni zadatak
2. Prethodno inozemno iskustvo
3. Organizacijski mehanizmi odabira

4. Individualne vještine
5. Faktori nevezani uz posao

Prve tri komponente se odnose na aktivnosti koje se događaju prije odlaska na međunarodni zadatak, dok preostale dvije postaju relevantne kada pojedinac stigne u zemlju međunarodnog zadatka (Lee, 2006.).

Istraživanja pokazuju da proces kulturološke prilagodbe nije nimalo lagan proces, no organizacije imaju veliki utjecaj na to da li će se pojedinac uspjeti prilagoditi u zemlji međunarodnog zadatka. Također, ukoliko poduzeća nude kompenzacijske pakete u kojima pojedinac ima pokriveno troškove poput: stanovanja, obrazovanja djece, zdravstvenu skrb troškove prijevoza te troškove odlaska iz matične zemlje, tada se povećava motivacija pojedinca, a time i njegova radna uspješnost što direktno utječe na njegovu uspješnu akulturaciju (Sims i Schraeder, 2005.).

### **2.3 Važnost kulturološke prilagodbe za uspješnost ekspatrijata**

Globalizacija utječe sve više i više na multinacionalne kompanije. Otvaranjem svojih podružnica u stranim zemljama, sve više kompanija šalje svoje zaposlenike da rade u stranim zemljama. Setti, Sommovigo i Argentero (2020.) proveli su istraživanje koje pokazuje poveznicu između kulturološke inteligencije, kulturološke prilagodbe i samog izvođenja zadatka, kako bi ekspatrijati uspjeli u svome međunarodnom zadatku. Kulturološka inteligencija je alat pomoću kojeg menadžeri imaju mogućnost da efikasno komuniciraju sa pojedincima iz drugih kultura (Siripipatthanakul, Sitthipon i Jaipong, 2023.). Osobe koje posjeduju kulturološku inteligenciju obuhvaćaju sljedeće vještine:

- 1) Otvorenost i tolerancija na neizvjesnost
- 2) Društvenost i empatičnost
- 3) Prilagodljivost i snalažljivost
- 4) Analitičke ( Setti, Sommovigo i Argentero, 2020.)

Nadalje, osobe sa visokom kulturološkom inteligencijom imaju 4 ključne sposobnosti:



- 1) Predvidjeti što će se dogoditi u kros-kulturnim situacijama
- 2) Shvaćanje multikulturene situacije
- 3) Svjesnost svojih sposobnosti i spremnost na nove kulturološke izazove
- 4) Prilagodba verbalne i neverbalne komunikacije u skladu sa kulturom zemlje u kojoj se nalaze (Thomas et al., 2008.).

Prema istraživačkom radu Jurasek i Wawrosz (2023.) kulturološka inteligencija se određuje kao multidimenzionalni pojam te se sastoji od 4 dimenzije: metakognitivna, kognitivna, bihevioralna i motivacijska dimenzija. Ekspatrijati sa metakognitivnom kulturološkom inteligencijom imaju tendenciju razmišljati o kulturološkim razlikama prije međukulturnih interakcija te razvijaju unaprijed akcijske planove za interakciju sa lokalnim kolegama. Na taj način se potiču na učenje o novoj kulturi, rješavanju problema te smanjenju konflikata (Chu i Zhu, 2023.). Nadalje, ekspatrijati sa visokom kognitivnom kulturološkom inteligencijom imaju više razumijevanja za međukulturološke razlike. Sposobniji su koristiti svoje kulturno znanje u donošenju strateških odluka i spremni su za prevladavanje problema tranzicije. Naravno, zbog toga se oni lakše prilagode novoj okolini i spremniji su za novo radno mjesto i nove ciljeve i izazove koje moraju ispuniti kako bi uspjeli u svome zadatku (Siripipatthanakul, Sitthipon i Jaipong, 2023.). Ekspatrijati sa visokom motivacijskom inteligencijom spremniji su se prilagoditi radnim zahtjevima koji se očekuju od njih. Oni imaju samopouzdanje u svoje sposobnosti i intrinzičnu motivacijsku prilagodbu za nova radna mjesta. Prema istraživačkom radu Setti, Sommovigo i Argentero (2020.), potvrđuju da ekspatrijati koji imaju visoku motivacijsku kulturološku inteligenciju se vrlo lako i brzo prilagođavaju novom radnom mjestu. Ekspatrijati koji posjeduju bihevioralnu kulturološku inteligenciju lakše koriste razne prikladne izraze prilikom komunikacije u multikulturalnom okruženju. Izrazito su fleksibilni i stvaraju ugodnu atmosferu tijekom rada i komunikacije s drugim osobama. Takva mogućnost prilagodbe rezultira boljem radu, ali i lakšu komunikaciju sa lokalnim kolegama te imaju smanjeni rizik od međukulturalnih nesporazuma (Jurasek i Wawrosz, 2023.). Isto tako prema još jednom istraživanju Nunes, Felix i Prates (2017.) multinacionalne kompanije koje prakticiraju ekspatrijaciju svojih zaposlenika, često se suočavaju sa problemima kao što su prekidom rada, ranim povratkom i lošim rezultatima ekspatrijata u stranoj zemlji. Također ističu, kako je međukulturalna prilagodba prijeko potrebna prije samog dolaska ekspatrijata

u drugu zemlju. Sposobnost prilagodbe ekspatrijata, pozitivno utječe na kvalitetu interakcije ekspatrijata sa lokalnim kolegama u stranoj zemlji te se time i poboljšava njihov radni učinak (Nunes, Felix i Prates, 2017.). Kada se uzme u obzir međukulturnu prilagodbu koja je uzrokovana različitim životnim stilom u odnosu na kulturu na koju su ekspatrijati naviknuli, međukulturna prilagodba postaje problem, što se odražava na ekspatrijate u negativnom smislu. Ekspatrijati počinju imati stres na poslu, što utječe na njihov radni učinak. Kako bi se smanjio period međukulturne prilagodbe potrebno je da ljudski potencijali osiguraju ekspatrijatima prije i tijekom međunarodnog zadatka potrebne edukacije (Lee, 2021.). Istraživanje o uspjehu ekspatrijata potvrđuje da to ovisi i o njihovim osobinama. Ekspatrijati koji imaju emocionalnu stabilnost, savjesnost, susretljivost, ekstrovertiranost i otvorenost prema novom iskustvu, mogu se lakše prilagoditi. Također, ekspatrijati koji posjeduju ključne osobnosti za određeni zadatak u stranoj zemlji će se učinkovitije prilagoditi od onih koji to nemaju. Emocionalna inteligencija je vrlo važna jer ekspatrijati koji posjeduju tu osobinu mogu bolje ohrabriti i usmjeravati svoje emocije u pozitivan i produktivan smjer na način da poboljšavaju njihovu prilagodbu i radni učinak (Qomariyah et al., 2022.). Prema istraživanjima koji su proveli Chu i Zhu (2023.), potvrđuju sva ostala istraživanja gdje uspješnost ekspatrijata ovisi o stupnju kulturološke inteligencije pojedinca, ukoliko je ona visoka, tada će se ekspatrijati lakše prilagoditi i biti će uspješniji u svome zadatku.

Nadalje, Lee (2021.) u svome istraživanju ističe da čimbenici koji utječu na radnu uspješnost uključuju dva elementa. Prvi element se odnosi na utjecaj međukulturalne prilagodbe na poslovnu prilagodbu i stres. Drugi element se odnosi na utjecaj poslovne prilagodbe i stresa na radnu uspješnost. Istraživanje je potvrdilo da međukulturalna prilagodba ima velik učinak na poslovnu prilagodbu i stres. Poslovna prilagodba je pozitivno i značajno korelirana sa radnom uspješnošću, dok je stres negativno povezan sa radnom uspješnosti (Lee, 2021.).

Cilj sljedećeg istraživanja je utvrditi odnos između kulturne inteligencije, međukulturalne prilagodbe i radne uspješnosti ekspatrijata koji su obavljali zadatak u Brazilu. Prva hipoteza kaže da „postoji značajan i pozitivan odnos između kulturne inteligencije i međukulturalne prilagodbe“. S druge strane, druga hipoteza nalaže da „kulturna inteligencija je u pozitivnoj i značajnoj korelaciji s uspješnosti ekspatrijata“. Te na kraju treća hipoteza „međukulturalna

prilagodba je pozitivna i značajna u korelaciji uspješnosti ekspatrijata“. Istraživanje je dokazalo da je prva hipoteza prihvaćena i da zaista postoji povezanost između kulturne inteligencije i međukulturalne prilagodbe. Druga hipoteza je odbačena nakon istraživanja zbog odnosa između dvije varijable koja iznosi 0 odnosno kulturna inteligencija nije značajna za uspješnost ekspatrijata. Treća hipoteza je prihvaćena sa koeficijentom od 0,83 te je koeficijent determinacije iznosi 0,691 što znači da je 69,1% uspješnosti ekspatrijata povezano sa međukulturalnom prilagodbom (Nunes, Felix i Prates, 2017.).

Kulturološka prilagodba i uspješnost ekspatrijata su vrlo usko povezane komponente ekspatrijacije. Ekspatrijati koji se uspješno prilagode, efikasnije i učinkovitije obavljaju međunarodne zadatke organizacije. Kulturološka prilagodba uvelike ovisi o osobinama i karakteristikama i iskustvu ekspatrijata. Također, uspješnost ekspatrijata ovisi i o samoj pripremi kulturološke prilagodbe od strane multinacionalne organizacije, ali i o motivaciji i želji za napretkom u karijeri ekspatrijata. Ukoliko ekspatrijat, ima visoku kulturološku inteligenciju, fleksibilan je i otvorenog stava, puno lakše će se prilagoditi od pojedinca koji nema te karakteristike. U slijedećem poglavlju će detaljnije obraditi važnost kulturološkog treninga koji je jedan od ključnih elemenata kulturološke prilagodbe ekspatrijata na međunarodnim zadacima multinacionalnih kompanija.

### **3. ULOGA TRENINGA U KULTUROLOŠKOJ PRILAGODBI EKSPATRIJATA**

Sve većom globalizacijom u današnjem svijetu, gdje se multinacionalne kompanije šire diljem svijeta, kulturološki trening je prijeko potreban. Slanjem ekspatrijata na međunarodne zadatke u strane zemlje koje imaju potpuno drugačiju lokalnu kulturu od domicilne zemlje, može biti vrlo loše za ekspatrijate, ali i multinacionalne kompanije. Glavni razlog je što ekspatrijati ne dobivaju potrebne treninge kako bi im se olakšala prilagodba u drugoj zemlji, što utječe na njihovu produktivnost i sveukupni radni učinak (Sullivan i Tu, 1993.).

#### **3.1 Vrste treninga za međunarodne zadatke**

Kulturološki trening je vrlo značajan za radni učinak ekspatrijata na međunarodnim zadacima. Zbog same globalizacije, sve veća je potražnja za kulturološkim treninzima. Uz pomoć kulturoloških treninga ekspatrijati mogu bolje komunicirati sa lokalnim kolegama, također lakše će se prilagoditi novoj okolini. Cilj kulturoloških treninga je osposobiti ekspatrijate da lakše komuniciraju i rade s kolegama iz drugih kultura i pomagati im da se učinkovito prilagođavaju u stranoj zemlji (Noman et. al., 2023.). Postoji 8 vrsta kulturoloških treninga za međunarodne zadatke:

1. Didaktički trening
2. Iskustveni trening
3. Atribucijski trening
4. Jezični trening
5. Trening obuke za podizanje svijesti o kulturi
6. Interakcijski trening
7. Trening za modifikaciju kognitivnog ponašanja
8. Sekvencijalni trening (Littrell i Salas, 2005.; Grove i Torbiörn, 1985).

Didaktički trening se najčešće provodi u neformalnim brifinzima, koji se mogu održati u obliku predavanja ili u više ležernoj metodi razgovora sa stručnjacima. Trening uključuje organizaciju

putovanja, karakteristike posla, pravila kupovine te prikladne odjevne kombinacije. Osim toga, ovaj oblik treninga upućuje u političke i ekonomske informacije. Također putem predavanja se dobivaju brošure koje sadrže sve važne činjenice o kulturi zemlje u koju trebaju ekspatrijati oputovati (Littrell i Salas, 2005.). Nakon didaktičkog treninga, ekspatrijati su dobro upoznati sa životnim uvjetima strane zemlje, kulturološkim razlikama te o domaćoj kulturi koja će pomoći ekspatrijatima razumijevanje događaja. Osim toga, pomoći će im u razumijevanju običaja i vjerovanja lokalnih ljudi. Pomoću tih informacija poboljšavaju se kognitivne vještine ekspatrijata (Neill, 2008.).

Iskustveni trening obuhvaća brojne metode kao što su praktične vježbe, radionice, simulacije, ali i pružanje prvog putovanja ekspatrijata u zemlju u koju trebaju odrađivati međunarodni zadatak, kako bi upoznali nove ljude, tradicije zemlje ali i da dobe novi pogled na njihovo novo radno mjesto i novu okolinu. Također se u nekim slučajevima dozvoljava posjeta sa obitelji, kako bi se i oni mogli prilagoditi. Ovaj oblik treninga omogućuje sudjelovanje u različitim simulacijama u kojima ekspatrijati uče odgovore na pojedine situacije/incidente s kojima bi se mogli susresti u zemlji u inozemstvu (Littrell i Salas, 2005.). Cilj ove vrste treninga je razvijanje potrebnih vještina kako bi ekspatrijati učinkovito obavljali radne funkcije. Isto tako potrebno je razviti komunikacijske sposobnosti ekspatrijata. Predviđeni ishod iskustvenog treninga je lakša međukulturna prilagodba te posjedovanje međukulturnog znanja za rješavanje problema ukoliko se ekspatrijati dovedu u situaciju gdje nisu razumjeli drugu kulturu (Gohi et. al., 2022.). Međutim, vrlo je bitno istaknuti kako je iskustveni trening samo alat za obuku, potrebno je unaprijediti ovaj model obuke odgovarajućim uputama, vježbama i tehnikama (Littrell i Salas, 2005.).

Atribucijski trening nastoji omogućiti ekspatrijatima razvijanje vještine razmišljanja i djelovanja kao da su domaćini zemlje u koju trebaju odrađivati međunarodni zadatak. Nadalje, koristi se i metoda simulacije koja se naziva „kulturni asimilator“, ona se sastoji od niza različitih interkulturalnih epizoda kojima se vježbaju interakcije između pripadnika dviju različitih kultura (Grove i Torbiörn,1985.).

Jezične barijere mogu biti vrlo težak izazov za ekspatrijate, stoga jezični trening je i više nego potreban ekspatrijatima. Naravno, treningom se ne može postići fluidno pričanje stranog jezika, jer za to je potrebno više mjeseci, a možda i godina. Međutim, poznavanje osnovnih izraza kako bi ekspatrijatima olakšalo životne i radne uvjete. Ekspatrijati koji komuniciraju sa lokalnim kolegama na njihovom materinom jeziku dovode se u manji rizik od neugodnih situacija i nesporazuma. Iz tog razloga je vrlo važno imati obuku jezika prije odlaska na međunarodni zadatak kako bi ekspatrijati bili što efikasniji (Gohi et. al., 2022.).

Cilj treninga za podizanje svijesti o kulturi je dati u uvid ekspatrijatima koncept kulture, kulturnih jezika i podizanje svijesti o domaćoj kulturi zemlje u kojoj će se odrađivati međunarodni zadatak. Trening se radi pomoću specifičnih tehnika poput kontrastne kulture, neverbalnim aktivnosti, metoda simulacija, igranje uloga te podizanje samosvijesti dovodi do lakše prilagodbe ekspatrijata (Grove i Torbiörn,1985.).

Interakcijski trening se radi prije samog odlaska na međunarodni zadatak ili pri dolasku u stranu zemlju. Ova vrsta obuke može biti strukturirana ili nestrukturirana interakcija između ekspatrijata koji tek idu na međunarodni zadatak i onih ekspatrijata koji su već bili. Trening se odrađuje sa bivšim ekspatrijatima koji su već bili u toj zemlji na zadatku i sa njihovim obiteljima kako bi se novi ekspatrijati mogli lakše prilagoditi slušajući njihove savjete te da nauče detaljnije o životu u zemlji u kojoj će obavljati međunarodni zadatak (Gohi et. al., 2022.).

Trening za modifikaciju kognitivnog ponašanja je metoda koja se najrjeđe koristi za treninge ekspatrijata. U ovoj metodi ekspatrijati navedu aktivnosti za koje oni smatraju da su pozitivne i negativne u njihovoj kulturi. Isti proces će napraviti kada dođu u stranu zemlju te će pokušati identificirati aktivnosti u pozitivnom smislu kako bi se lakše prilagodili izazovima kulture u stranoj zemlji (Neill, 2008.).

Sekvencijalni trening je metoda koja se koristi prije i tijekom međunarodnog zadatka. Razna istraživanja potvrđuju da trening prije međunarodnog zadatka nije dovoljna iz razloga što se ekspatrijati mogu teško prisjećati apstraktne kulture jer nije naučena u autentičnom okruženju. Iz tog razloga je potreban trening i tijekom prilagodbe kako bi se smanjio kulturološki šok (Neill, 2008.).

Tablica 1. Prikazuje pregled metoda međukulturalnog treninga, koja je njihova usredotočenost, vrijeme prilagodbe i opće aktivnosti koje se koriste za obuku.

TRENING	USREDOTOČENOST	VRIJEME	AKTIVNOST
<b>Didaktički</b>	Činjenične informacije, opća kultura i/ili specifična kultura	Prije polaska i/ili nakon dolaska	Edukacije, neformalni brifinzi
<b>Iskustveni</b>	Praktični trening, opća kultura i/ili specifična kultura	Prije polaska i/ili nakon dolaska	Simulacije putovanja, radionica
<b>Atribucijski</b>	Obuka razmišljanja kao nacionalni domaćin, specifična kultura	Prije polaska	Kulturalni asimilator
<b>Jezični</b>	Olakšavanje interkulturalnih komunikacija	Prije polaska i/ili nakon dolaska	Tradicijski trening
<b>Kulturna osviještenost</b>	Razumijevanje koncepta kulture, opća kultura	Prije polaska	Igra uloga, vježbe samoprocjene
<b>Interakcijski</b>	Učenje od prethodnih ekspatrijata, specifična kultura	Prije polaska i/ili nakon dolaska	Preklapanja, obuka na radnom mjestu
<b>Modificiranje kognitivnog ponašanja</b>	Nagradne aktivnosti, opća kultura	Prije polaska	Savjetovanje
<b>Sekvencijalni</b>	Sinergija kombiniranog treninga, opća i specifična kultura	Prije polaska i/ili nakon dolaska, repatrijacija	Kombinacija različitih metoda treninga

Izvor: Littrell, L. N. i Salas, E. (2005.), A Review of Cross-Cultural Training: Best Practices, Guidelines, and Research Needs, *Human Resource Development Review*, 4(3), str. 310

Uz navedene metode treninga postoji još i coaching odnosno trening sa mentorom. Smatra se da međunarodni treneri i mentori pomažu ekspatrijatima izgraditi kulturnu svijest, rade s njima na kulturnim „slijepim točkama“ te razvijaju kompetencije za postizanje učinkovitosti u međunarodnom okruženju. Također postoji opcija gdje se mentor dodjeljuje samo na posebnim zadacima kao što su održavanje važnih govora i pregovora u zemlji u inozemstvu (Stahl i Björkman, 2006.).

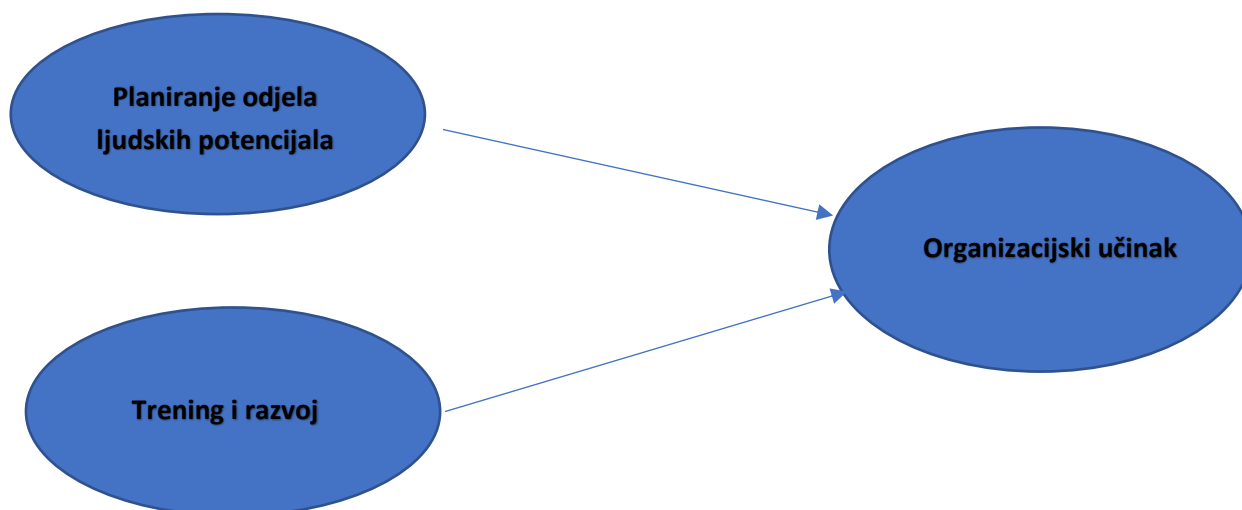
Iz prethodnih navedenih metoda treninga za međunarodni zadatak, bitno je koristiti određene metode prije, za vrijeme i nakon međunarodnog zadatka. Navedene vrste međukulturnih treninga su ključni i za vremenski period prilagodbe ekspatrijata. Nadalje, vrlo je važno da se najmanje tri vrste metoda koriste. Didaktički trening prije polaska koji će dati informativnu podlogu o bitnim različitostima kulture. Nakon što ekspatrijati stignu u zemlju u kojoj će obavljati međunarodni zadatak trebali bi koristiti metodu interakcije i metodu za podizanje kulturološke svijesti. Isto tako bilo bi dobro metode treninga održati i sa zaposlenicima u zemlji u kojoj ekspatrijat odlazi, kako bi se svijest o kulturološkoj raznolikostima povećala i na taj način bi došlo do razumijevanja s oba dvije strane, ukoliko dođe do nesporazuma. Veća interakcija može povećati i kulturološku inteligenciju što može dovesti i do brže prilagodbe ekspatrijata (Lawson i Shepherd, 2019.).

### **3.2 Priprema treninga za međunarodne zadatke**

Globalizacijom dolazi do sve većeg rasta međunarodnog poslovanja, što posljedično uzrokuje multikulturnu raznolikost. Kako bi se multinacionalne korporacije prilagodile i učinkovito natjecale na globalnom tržištu trebaju razviti interkulturnu viziju. Razumijevanje kulturne raznolikosti je neophodno za razvoj učinkovitih organizacijskih strategija. Jedino na taj način će organizacije postići konkurentsku prednost (Harvey, 1997.). Provedena su mnoga istraživanja tijekom godina u kojima se potvrđuje da je trening važan dio procesa, međutim u mnogim empirijskim istraživanjima je izostala jedna najvažnija varijabla – obuka u međukulturalnim okruženjima. Također, ističe se kako u model obuke treba staviti i faktor radnog okruženja. Radno okruženje se sastoji od novog sustava i novih ljudi odnosno kolega. Smatra se da odjel ljudskih potencijala mora osmisliti model treninga koji će uključivati prethodne varijable (Al-Qudah et al., 2014.). Zadatak odjela ljudskih potencijala je obuka i razvoj zaposlenika, ali i planiranje. Postoji značajan i pozitivan odnos između planiranja i uspješnosti organizacije. Planiranje, obuka i razvoj su temeljni zadaci odjela ljudskih potencijala te predstavljaju glavni ključ u daljnjem uspjehu organizacije, što se može vidjeti i na sljedećoj slici (Al-Qudah et al., 2014.).



Slika 2. Povezanost planiranja i obuke odjela ljudskih potencijala sa uspješnosti organizacije.



Izvor: Al-Qudah, K. M., Osman, A., Halim, M. S. A. i Al-Shatanawi, H. A. (2014.), The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), str. 81

Nadalje, nakon što odjel za ljudske potencijale odabere ekspatrijata za međunarodni zadatak slijedi priprema, odnosno trening ekspatrijata koji bi trebao olakšati međukulturalnu prilagodbu. Kako bi odjel za ljudske potencijale pripremio pravi model treninga za ekspatrijata, potrebno je uzeti u obzir sljedeće faktore: kulturno porijeklo ekspatrijata, kulturu zemlje podružnice, koliko je ekspatrijat bio u doticaju s kulturom zemlje podružnice, dužina međunarodnog zadatka, jezične vještine i posebno je potrebno uzeti u obzir obitelj ekspatrijata (Reiche i Harzing, 2009.).

Prema Callgiuri i Tariqueu (2012.) Postoji pet procesnih faza koje treba slijediti kako bi se uspješno osmislila učinkovita međukulturalna obuka:

- 1) Identifikacija globalnog zadatka za koji je potreban međukulturalni trening
- 2) Određivanje specifičnih potreba za međukulturalni trening

- 3) Određivanje ciljeva i način mjerenja za određivanje učinkovitosti treninga
- 4) Razvijanje i provođenje međukulturnog treninga
- 5) Evaluacija učinkovitosti međukulturnog treninga ( Callgiuri i Tarique, 2012.)

Prva faza uključuje utvrđivanje međunarodnog zadatka za koji je potreban među kulturološki trening te će se naravno međukulturna obuka razlikovati ovisno i ciljevima koji su potrebni za uspješno izvršavanje međunarodnog zadatka. U sljedećoj, drugoj fazi, provodi se analiza potreba za međukulturnom obukom na tri različite razine: organizacijska razina, razina pojedinca i razina dodijeljenog zadatka. Analiza na organizacijskoj razini određuje kontekst te se sagledava njeno smatranje u kojoj razini međukulturna obuka može pomoći sjedištu, ali i podružnici tvrtke (Harzing i Ruysseveldt, 2004.). Nadalje, analiza na razini pojedinca identificira sve posebne potrebe koje su potrebne za određenu osobu koja odlazi na međunarodni zadatak. Ova analiza također uključuje iskustvo, vještine i kompetencije te sami problemi s kojima se suočava pojedinac. Analiza na razini zadatka utvrđuje sve potrebne kompetencije koje su potrebne za uspješno obavljanje međunarodnog zadatka. Također, to uključuje prepoznavanje važnih zadataka za međunarodni zadatak i vrste međukulturnih kompetencija potrebnih za efikasno i učinkovito obavljanje tih zadataka (Callgiuri i Tarique, 2012.). Treća faza uključuje određivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva za učinkovitost međukulturnog treninga. Kratkoročni međukulturni ciljevi treninga trebaju biti mjerljivi i detaljno opisani. Kratkoročni ciljevi mogu dovesti do kognitivnih, afektivnih i bihevioralnih promjena. Kognitivni ciljevi su usmjereni na pomoć ekspatrijatima da razumiju kulturološke vrijednosti zemlje u kojoj se nalazi podružnica (Harzing i Ruysseveldt, 2004.). Cilj afektivnih ciljeva je pomoći ekspatrijatima da učinkovito upravljaju sa svojim osobnim stavom i emocijama. Cilj bihevioralnih ciljeva je pomoći ekspatrijatima u oblikovanju prilagodljivog ponašanja naglašavajući transnacionalne vještine koje su ekspatrijatima potrebne za uspješnu interakciju sa pojedincima iz drugih kultura. Dok se kratkoročni ciljevi razlikuju od zadatka do zadatka, dugoročni ciljevi mnogih međukulturnih treninga je brža i efikasnija prilagodba u međukulturnom okruženju (Callgiuri i Tarique, 2012.). Četvrta faza razvija i provodi inicijativu međukulturne obuke. Ova faza uključuje specifičan nastavni sadržaj koji je potreban za postizanje uspješno obavljanje zadatka. Sadržaj se dijeli na opću kulturnu orijentaciju

(razumijevanje kulturološke različitosti) i specifična kulturna orijentacija (razumijevanje o specifičnoj kulturi u zemlji podružnice). U petoj fazi se ocjenjuje učinkovitost međukulturalnog treninga. Utvrđuje se efikasnost prilagodbe ekspatrijata te da li su se kognitivne, afektivne i bihevioralne promjene dogodile. Rezultati evaluacije bi trebale pomoći multinacionalnoj korporaciji da li će nastaviti koristiti sadašnju metodu treninga ili će ju modificirati (Harzing i Ruysseveldt, 2004.).

Nadalje, mnoge tvrtke u Hrvatskoj koje započinju međunarodno poslovanje u Kini, organiziraju grupni ili individualni tečaj kineskog jezika u Konfucijevom Institutu Sveučilišta u Zagrebu, kako bi pripremili svoje zaposlenike za odlazak na ekspatrijaciju. Također, provode programe upoznavanja s osnovnim elementima kineske kulture s naglaskom na poslovni bonton (kako pozdraviti, koga prvo pozdraviti, kako uručiti ili primiti posjetnicu, što pokloniti te kako se odjenuti). Kako bi ekspatrijati bili što uspješniji, nude i jezične pripreme koji su namijenjeni za poslovna putovanja. Naravno, programi uključuju jezik i kulturu kako bi se što bolje ekspatrijati pripremili na kulturološke različitosti i specifičnosti (Konfucijev Institut, 2023.).

U slijedećem potpoglavlju će biti više rečeno o specifičnim treninzima potrebnim za kulturološku prilagodbu.

### **3.3 Trening za kulturološku prilagodbu ekspatrijata**

U ranim 1960-im godinama trening za kulturološku prilagodbu je bio više kao praksa koja je pripremala ljude za život u drugoj državi. Nakon nekoliko godina, trening je opisan kao međukulturna orijentacija koja sadrži mnoge programe obuke. Programi su usmjereni prema ekspatrijatima kako bi im se olakšao privatni i poslovni život u inozemstvu. Nakon što ekspatrijati završe sa međunarodnim zadatkom, osigurane su im obuke koje će im pomoći da se prilagode kulturi svoje domovine (Gohi et al., 2022.). Globalizacija je uvela društvene, ekonomske, kulturne, tehnološke i obrazovne promjene. Posljedično tome, mnoge globalne korporacije sada mogu uspostaviti poslovanje u inozemstvu, kako bi bile što više konkurentnije na tržištu (Noman et al., 2023.). Postoje dvije kategorije ekspatrijata; samoinicijativni i tradicionalni ekspatrijati. Samoinicijativni ekspatrijati su ekspatrijati koji imaju ambiciju naći

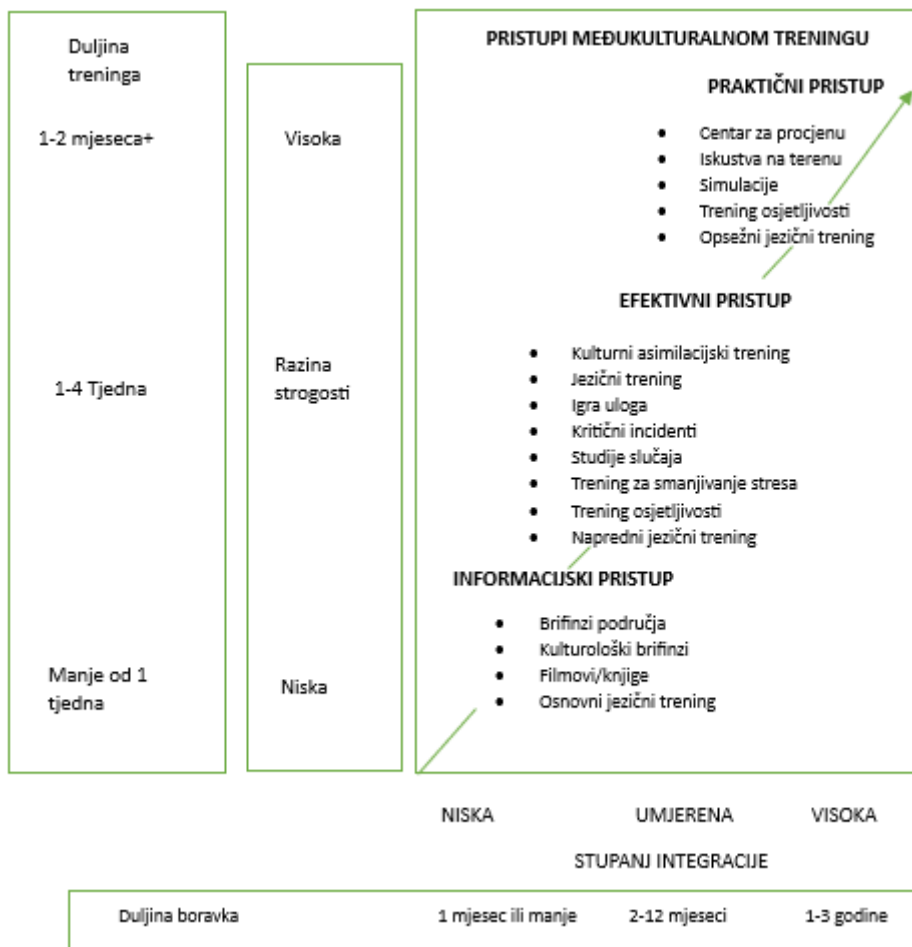
posao u inozemstvu te poduzimaju sve potrebne korake kako bi to i ostvarili (Noman et al., 2023.). Tradicionalni ekspatrijati su oni koji su poslani na zadatak od strane njihove kompanije. Također, prema istraživanjima samoinicijativni ekspatrijati odlaze u inozemstvo najčešće zbog samopoboljšanja, dok tradicionalni ekspatrijati odlaze samo kako bi ostvarili ciljeve kompanija (Peltokorpi i Froese, 2009.). Isto tako, istraživanja potvrđuju da će se samoinicijativni ekspatrijati brže i lakše prilagoditi, no međutim organizacijski ekspatrijati su zadovoljniji svojom profesijom i efikasnije obavljaju svoje zadatke (Froese i Peltokorpi, 2011.). Tijekom proteklih desetljeća, kompanije su počele obraćati pozornost na dobrobiti treninga prije i tijekom međunarodnog zadatka. Međutim, još puno kompanija nije spremno uložiti u skupe metode obuke, koje bi im dapače dugoročno doprinijele uspjeh. Međukulturni trening se često smatra ključem uspjeha koji se temelji na različitim društvenim, osobnim i interkulturalnim čimbenicima. Međutim, ekspatrijati su suočeni s raznim poteškoćama zbog neadekvatnog treninga te najčešće odustaju od zadatka i vraćaju se u svoju zemlju (Neill, 2008.). Prema istraživačkom radu Gohi et al. (2022.) postoje formalni pokušaji gdje grupa pojedinaca nakon što su proveli određeno vrijeme sa ljudima iz drugih kultura, postali su efikasniji i produktivniji na svojim poslovima te su imali više razumijevanja za mnoge kulturološke različitosti. Istraživanje je također pokazalo da postoji 3 elementa uspjeha: osobna prilagodba, profesionalna učinkovitost i međuljudska prilagodba. Iz tog razloga bi kulturološki trening trebao biti dizajniran na način da omogući nove vještine ekspatrijatima kako bi se pokazao pozitivan učinak i na njihov rad. Nadalje prema Okpara i Kabongo (2017.) postoje 3 pristupa koja se mogu uzeti u obzir za međukulturalni trening, a to su: kognitivni, afektni i bihevioralni pristup. Kognitivni pristup uključuje korištenje neparticipativnih sesija. Afektni pristup je pristup gdje se pokušavaju dobiti individualne reakcije ekspatrijata, kako bi se naučili nositi sa različitim situacijama. Bihevioralna metoda je usmjerena na poboljšanje vještina ekspatrijata odnosno komunikacije s kolegama iz drugih kultura. Postoje različite vrste treninga prije samog odlaska ekspatrijata u inozemstvo, a to su učenje materinog jezika, životni stil i socijalne norme, pomoću njih ekspatrijati bi se trebali lakše prilagoditi u stranoj zemlji s drugačijom kulturom (Noman et al., 2023.). Nadalje prema Mendenhall, Dunbar i Oddou (1987.), međukulturalni trening se sastoji od 3 razine: niska, umjerena i visoka. Odabrana razina će ovisiti o metodi treninga, ali i o vremenu koliko će ekspatrijati provesti na međunarodnom

zadatku. Niska razina treninga se koristi ukoliko ekspatrijati odlaze na zadatak kulturi, običajima, jeziku te birokraciji zemlje. Ekspatrijati najčešće u ovoj razini uče sami sebe kroz razne filmove i knjige, a sama priprema traje manje od jednog tjedna (Mendenhall, Dunbar i Oddou, 1987.).

Umjerena razina treninga se koristi ukoliko ekspatrijati odlaze na međunarodni zadatak koji traje od 2 do 12 mjeseci. Iz tog razloga što sami zadatak dugo traje multinacionalne kompanije su voljne uložiti u treninge koje će uvelike olakšati prilagodbu ekspatrijatima. Treninzi traju do mjesec dana, a uključuju srednju razinu znanja stranog jezika, kulturuloške simulacije, studije slučaja i igranje uloga. Naravno, kroz treninge se uči i rješavanje određenih problema i situacija te na koji način izbjeći stres. Ako usporedimo nisku i umjerenu razinu pripreme ekspatrijata za međunarodni zadatak, umjerena razina je zapravo prvi pravi korak u kojemu ekspatrijati primaju nova znanja i vještine, ali zato trening zahtjeva i više uložene truda i vremena (Mendenhall i Oddou, 1986.).

Visoka razina treninga se koristi kada ekspatrijati odlaze na zadatak koji traje minimalno godinu dana. Kompanije u ovoj razini mogu odvojiti više resursa kako bi se ekspatrijati što brže prilagodili. Treninzi su intenzivni i traju do 2 mjeseca. Cilj ovog treninga je omogućiti ekspatrijatima visoko stručno znanje, ali i poboljšati njihove trenutne vještine. Trening se sastoji od vrlo složenih vježbi poput; treninga osjetljivosti na promjene, eksperimenata, simulacije, napredna jezična i zakonska obuka, društvena obuka te druženje sa državljanima strane zemlje u koju ekspatrijat odlazi. Ova vrsta treninga je vrlo skupa i opsežna te vrlo često kompanije ne odrade sa ekspatrijatima cjelokupan trening (Mendenhall, Dunbar i Oddou, 1987.).

Slika 3. Međukulturni trening model za ekspatrijate.



Izvor: Mendenhall, M. E., Dunbar, E. i Oddou, G. R. (1987.), Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique, *Human Resource Management*, 26(3), str. 340.

Nadalje, trening prije odlaska na međunarodni zadatak smatra se ključnim čimbenikom, međutim visoki troškovi smanjuju mogućnost pružanja formalnog treninga za ekspatrijate. U istraživanju koje je provela Chew (2004.) putem intervjua, ispitanici su potvrdili da je trening važan, no da se treba uzeti u obzir isplativost. Također, ističu da imaju tendenciju oslanjati se na neformalne treninge odnosno na web smjernice koje nađu putem interneta. Istaknuli su da njihova tvrtka smatra da bolji i sveobuhvatniji trening dobivaju ekspatrijati koji su u odjelima poput prodaje i marketinga u odnosu na inženjere i znanstvenike. U cjelini istraživanje je potvrdilo da postoji potreba za trening ekspatrijata te da bi njihove obitelji također trebali uključiti u treninge kako se ne bi osjećali izolirano (Chew, 2004.).

Također, sve vrste treninga koji su spomenuti u 3.1. podpoglavlju su isto tako itekako bitna za prilagodbu ekspatrijata, a to potvrđuje istraživanje Gohi et al. (2022.) koje još ističe da trening prije odlaska na međunarodni zadatak je isto tako važan koliko i treninzi tijekom, ali i nakon međunarodnog zadatka, kada se ekspatrijati vraćaju u svoju domovinu.

### **3.4 Povezanost treninga i uspješnosti kulturološke prilagodbe ekspatrijata**

Već desetljećima se raznim istraživanjima pokušava dokazati kako međukulturalni treninzi imaju pozitivan učinak na kulturološku prilagodbu ekspatrijata. Cilj treninga odnosno obuke ekspatrijata je da se oni brže i lakše prilagode u novoj okolini, kako bi mogli što uspješnije izvršavati zadatke (Wiernik, Rüger i Ones, 2018.). Ekspatrijati kojima nije pružen kulturološki trening kako bi se lakše prilagodili novoj okolini, imaju velike poteškoće tijekom prilagodbe. Tijekom interakcije sa stanovnicima, ali i kolegama u inozemstvu, vrlo lako bez ikakve edukacije, dolazi do nesporazuma i neugodnih situacija. Glavni problem s kojim se suočavaju multinacionalne kompanije je neuspjeh ekspatrijata i njihov prerani povratak. Procjenjuje se da neuspjeh ekspatrijata može doseći do vrtoglavih 200000 USD (Okpara i Kabongo, 2017.). Istraživanja koja su proveli Zhong, Zhu i Zhang (2021.) uključivalo je brojne intervjuje sa ekspatrijatima koji su imali međukulturalni trening i one koji to nisu. Menadžeri iz ljudskih potencijala osigurali da ekspatrijati imaju treninge, no međutim najveći problem je bio to što su obuke prekratke i pre općenite koje im na kraju ne pomažu puno. Isto tako, treba istaknuti da duljina treninga ovisi i o poziciji ekspatrijata (višim ili nižim pozicijama). Nadalje, prema istraživanjima Black i Mendenhall (1990.) dokazala su da ipak međukulturološki trening ne samo da pomaže promaže u procesu prilagodbe, već i povećava ukupnu radnu razinu učinka. Treba napomenuti da je količina empirijskih dokaza bila ograničena, pa se u tom kontekstu i široj primjeni rezultati mogu razlikovati. Sljedeće istraživanje je o zapadnim menadžerima ekspatrijatima koji su na međunarodnom zadatku u Kini. Zapadnim menadžerima je bio izazov prilagoditi se potpuno novoj kulturi, te su rezultati pokazali da je samo 24% od svih ekspatrijata bio omogućen međukulturalni trening (Selmer, 2002.).

S druge strane, na temelju istraživanja koje su proveli putem ankete za 226 ekspatrijata koji su bili poslani na zadatak u Nigeriju (Okpara i Kabongo, 2010.). Ekspatrijati su imali različite vrste međukulturalnih treninga te su rezultati pokazali da je značajna pozitivna poveznica između međukulturalnog treninga i uspješne prilagodbe ekspatrijata. Treninzi su bili više usmjereni na prepoznavanje i pronalaženja rješenja u kulturološkim razlikama. Isto tako prethodno inozemno iskustvo imalo je pozitivan odnos između učinkovitosti međukulturalnog treninga i kulturološke prilagodbe.

Bez obzira na prednosti ekspatrijata koji imaju iskustvo u međunarodnim zadacima, Jurasek i Wawrosz (2023.) ističu kako ekspatrijatima sa visokom kulturološkom inteligencijom potrebna je minimalna obuka. Isto tako potvrđuju da osobne karakteristike uvelike utječu na prilagodbu ekspatrijata.

Pružanje ekspatrijatima znanje o općim dimenzijama različitostima kulture, te razlike mogu pružiti pojedincu određenu svijest o očekivanim normama i ponašanjima u novoj kulturi. Svijest omogućava smanjenje tjeskobe, kulturološkog šoka, ali može potaknuti primjerena ponašanja tijekom života i rada u inozemstvu odnosno poboljšanje međunarodnih kompetencija između međunarodnih zaposlenika (Stahl i Björkman, 2006.).

Prema istraživanju međunarodnog kulturološkog treninga zapadnih ekspatrijata koji su dobili zadatak raditi u zemlji Ujedinjenih Arapskih Emirata, proveli su Tahir i Ertek (2018.), dokazuje se da su ekspatrijati zapadnih zemalja dobili odgovarajuće treninge zbog specifičnih i ogromnih kulturološke razlike između zapadnih zemalja i Ujedinjenih Arapskih emirata. Kulturološki trening im je smanjio kulturološki šok, vrijeme prilagodbe i odmah su se osjećali ugodno u novoj kulturi. Isto tako zbog brzine prilagodbe koju su dobili zbog međukulturalnog treninga, brže su se prilagodili i novoj radnoj okolini, a time i ostali do kraja svojih međunarodnih zadataka, što dokazuje da postoji pozitivna veza između treninga i uspješnosti ekspatrijata. (Tahir i Ertek, 2018.).

Osim gore navedenih studija, brojna istraživanja se ograničavaju u tome da postoji pozitivna korelacija između treninga i kulturološke uspješnosti prilagodbe ekspatrijata. Iako većina autora pokazuju mnogobrojne prednosti, ističu kako puno čimbenika može utjecati kulturološku prilagodbu ekspatrijata.



## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE TRENINGA I KULTUROLOŠKE PRILAGODBE EKSPATRIJATA**

Kroz poglavlje empirijskog istraživanja metodologija i rezultati istraživanja povezanosti treninga i kulturološke prilagodbe ekspatrijata. Za prikupljanje podataka upotrebljeni su polustrukturirani intervjui koji su konstruirani na način da se pitanja vežu uz problem kulturološkog šoka i treninga koji olakšavaju ekspatrijatima kulturološku prilagodbu. Na kraju poglavlja su opisana ograničenja istraživanja.

### **4.1 Metodologija istraživanja**

Za provedbu ovog istraživanja koristio se polustrukturirani intervju u dva različita poduzeća, u jednom poduzeću su sudjelovala dva direktora, a u drugom poduzeću jedan direktor, sveukupno tri direktora. Intervjui su trajali 20 do 30 minuta ovisno o raspoloženom vremenu koji su imali direktori. Svi direktori koji su sudjelovali u intervjuu su trenutno u zemlji međunarodnog zadatka za multinacionalnu korporaciju. Intervjui su se održali u gradu Zagrebu.

Razmatrajući problem istraživanja, polustrukturirani intervju se pokazao kao najprikladnija metoda za otkrivanje potrebnih podataka za pronalaženje odgovora na postavljena pitanja. Pomoću intervjua je bilo najlakše saznati od samih ekspatrijata kako su doživjeli kulturološki šok te da li su imali treninge za kulturološku različitost ili su se sami morali na sve pripremiti. Na svakom intervjuu su bila 20 pitanja te je njihov smjer ovisio o odgovoru ispitanika. Ispitanike se na početku intervjua obavijestilo o njihovoj anonimnosti u objavi rezultata istraživanja. Svi ispitanici su pristali na snimanje intervjua putem snimača zvuka. Ispitanici ni u jednom trenu nisu uvidjeli strah od podjele informacija koja bi bila važna uz poslovanje poduzeća, već dapače svaki od ispitanika su se potrudili na svako pitanje odgovoriti vrlo opsežno. Isto tako, bitno je za napomenuti da su se intervjui vodili na engleskom jeziku iz razloga što ispitanici ne pričaju hrvatski jezik. Svi ispitanici koji su došli raditi u Hrvatsku su

zemljom porijekla iz Republike Turske, a od tamo isto tako dolaze i njihove matične multinacionalne kompanije.

Intervju se sastojao od tri skupine pitanja, prije međunarodnog zadatka, za vrijeme međunarodnog zadatka te privatna pitanja koja uključuju njihova osobna mišljenja o cijeloj ekspatrijaciji te da li su zadovoljni ili nisu.

Cilj ovog istraživanja bilo je istražiti na koji način su se ekspatrijati zaposlili u zemlji podružnici, saznati problematiku njihove kulturološke prilagodbe, da li im je organizacija organizirala kulturološke treninge kako bi im kulturološka prilagodba bila što jednostavnija. Također, vrlo je važno bilo istražiti kako se njihova obitelj nosila sa selidbom u drugu državu te da li su zadovoljni sa svojom ekspatrijacijom na osobnoj i poslovnoj razini.

Intervju prikazuje razmišljanja i stavove ekspatrijata o njihovom cjelokupnom putovanju te kako ih je život u Hrvatskoj promijenio te na koji način su se prilagodili novoj kulturi, a koje vrijednosti svoje kulture su ipak zadržali.

## **4.2 Rezultati istraživanja**

Rezultati istraživanja će slijediti pitanja intervjuja te će se usporediti svaki odgovor ekspatrijata te će na taj način prikazani rezultat pokazati sličnosti i različitosti između svakog ekspatrijata.

Prije međunarodnog zadatka, multinacionalne kompanije imaju veliki zadatak, a to je pronaći prikladnu osobu koja ima znanje, vještine i kompetencije za izvršavanje međunarodnog zadatka. Odjel međunarodnih ljudskih potencijala ima zadatak napraviti natječaje za određenu poziciju u zemlji podružnici. Ukoliko multinacionalna korporacija smatra da već unutar organizacije postoje zaposlenici koji imaju znanja, vještine, kompetencije i motivaciju za napredovanjem, tada se najčešće rade interni natječaji unutar organizacije.

Tablica 2. Osnovna obilježja ispitanika

Ispitanik	Spol	Dob	Trajanje ekspatrijacije* (u godinama)	Poduzeće (prema djelatnosti)	Zemlja domaćina	Zemlja porijekla	Stručna sprema
X	M	43	1,5	Geotermalna energija	Republika Hrvatska	Republika Turska	Visoka
Y	M	52	3	Bankarska institucija	Republika Hrvatska	Republika Turska	Visoka
Z	M	38	2,5	Bankarska institucija	Republika Hrvatska	Republika Turska	Visoka

\*Ekspatrijacija je još uvijek u procesu, svi ispitanici su i dalje na međunarodnim zadacima.

Prosjek godina ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju iznosi 44,3 godine. Najmlađi ispitanik je ispitanik Z, a najstariji ispitanik Y. Svi ispitanici su muškog spola. Prema tablici se može vidjeti da se svi ispitanici još uvijek nalaze u Republici Hrvatskoj na međunarodnim zadacima te da ekspatrijacija nije završila. Ispitanik X je godinu i pol međunarodnom zadatku dok su ispitanici Y i Z dulje na međunarodnim zadacima (Ispitanik Y, 3 godine, ispitanik Z 3,5 godine). Ispitanici Y i Z rade u istom poduzeću, a prema djelatnosti poduzeće, ulazi u kategoriju bankarske institucije, dok ispitanik X, radi u poduzeću koje se bavi geotermalnom energijom. Potrebna stručna sprema za ovaj tip zadatka je visoka stručna sprema iz razloga što se svi ispitanici nalaze na ključnim pozicijama odnosno menadžerskim pozicijama.

Prvo pitanje koje je bilo postavljeno ispitanicima je bilo vezano za njihovo zaposlenje, odnosno na koji način su saznali za otvorene pozicije u zemlji podružnici.

Ispitanik X je odgovorio sljedeće (direktor financija – poduzeće koje se bavi istraživanjem geotermalnom energijom na području Republike Hrvatske, zemlja podružnica): „Prije godinu dana, poduzeće je odlučilo investirati na novo tržište, u Hrvatsku, radio sam u poduzeću gdje sam bio na poziciji Poreznog savjetnika, prijatelj je radio već u ovom poduzeću gdje sam sada, saznao je da poduzeće traži menadžera za novo investicijsko tržište, nazvao me i pitao me da li sam zainteresiran za novo otvorenu poziciju.“

Ispitanik Y (direktor sektora prodaje – poduzeće iz bankarske grupacije, Republika Hrvatska, zemlja podružnica): „*Predsjednik uprave poduzeća u kojem trenutno radim, poznao me privatno, predložio mi je ovu trenutnu poziciju u Hrvatskoj*“.

Ispitanik Z (direktor financija- poduzeće iz bankarske grupacije, Republika Hrvatska, zemlja podružnica) : „*Radio sam već u poduzeću u zemlji porijekla te u 2020. godini su me odabrali da dođem raditi u Hrvatsku jer trebaju nekoga koga znaju i u koga imaju povjerenje.*“

Iz odgovora ispitanika se može vidjeti kako niti jedan od ispitanika nije bio odabran putem selekcije odjela ljudskih potencijala, već su svi dobili preporuku od poznate osobe i na taj način su dobili posao na trenutačnoj poziciji u zemlji podružnici, Republici Hrvatskoj.

Sljedeće pitanje se odnosilo na temelju kojih kompetencija i vještina su bili izabrani za trenutnu poziciju na kojoj se nalaze. Ispitanici su odgovorili sljedeće: Ispitanik X: „*Ne znam, ali moj inicijalni savjet dioničarima u vezi osnivanja i investicije ove kompanije u novu podružnicu u Hrvatskoj se svidio, te sam napravio prezentaciju o tome, rekli su da im je prezentacija koju sam održao bila jako atraktivna i pitali su me da li postoji mogućnost da idem raditi u Hrvatsku. Međutim volio bih napomenuti da sam 16 godina radio kao porezni savjetnik i bio sam u raznim projektima, te sam na taj način naučio kako pokrenuti i investirati u kompanije, u ovom slučaju sam znao dosta toga i o proizvodnji energije, ali nikad do sada nisam imao priliku voditi tvrtku.*“

Ispitanik Y: „*Da znam, imam velika iskustva u prodaji, radio sam u Turskoj na istoj poziciji u drugom poduzeću, razvijao sam nove proizvode, otvarao nova tržišta, osnovao nove kanale kroz koje je išla prodaja, kako bi klijentima usluga bila još bolje pružena i isto tako imao sam iskustva u digitalizaciji. Za sve moje vještine i kompetencije je znao predsjednik uprave ovog poduzeća i na temelju toga sam bio odabran za ovu poziciju.*“

Ispitanik Z: „*U Turskoj još uvijek vlada „stara škola“, gdje u 2000. godinama dolaziš na pozicije na kojima radiš vrlo naporno kako bi kroz sedam do osam godina bio promoviran vrlo brzo, to je takva tradicija. U ovoj grupaciji vlasnik ima istu takvu tradiciju, i jako cijene interne revizore- u Turskoj sam u grupaciji bio šef interne revizije. Sa znanjem, vještinama i kompetencijama*

*koje sam stekao kao šef interne revizije, vjerovali su da mogu doći raditi u Hrvatsku na menadžerskoj poziciji.“*

Prema odgovorima ispitanika se može vidjeti da bez ikakvog iskustva, vještina i kompetencija nije moguće doći na ovu poziciju. Također, iz njihovog odgovora se može zaključiti da su tijekom njihovih dugih karijera imali velika prijašnja iskustva na svim područjima te raznim projektima te su zbog toga i dobili priliku raditi u drugoj zemlji na boljim pozicijama.

Nadalje, nakon što su ekspatrijati odabrani od strane ljudskih potencijala, u ovom slučaju od dvoje ispitanika je došlo u trenutnu organizaciju putem preporuke, dok je jedan ispitanik već radio za matičnu organizaciju u zemlji porijekla, u Turskoj, te je na temelju svojih znanja, vještina i kompetencija dospio na trenutnu poziciju u zemlji podružnici, Hrvatskoj, potrebno je da odjel međunarodnih ljudskih potencijala osigura određene pripreme za međunarodni zadatak.

Međunarodni ljudski potencijali bi trebali pripremati ekspatrijate za njihove zadatke putem kulturoloških treninga. Treninzi bi trebali biti specifični za svaki zadatak. Ekspatrijati se razlikuju po svojim iskustvima, ali i osobnim karakteristikama. Iz tog razloga nije dobro imati univerzalni trening, već svaki trening treba bit prilagođen svakom ekspatrijatu. Sljedeće pitanje je bilo vezano za organizacijsku pomoć tijekom pripreme za međunarodni zadatak, a ispitanici su odgovorili sljedeće:

*Ispitanik X: „Nažalost, nisam imao nikakvu pomoć od strane organizacije, sam sam se počeo pripremati za tržište na koje dolazim raditi, zahvaljujući internetu na kojem se može sve pronaći, ali i mojim prijateljima koji već rade duže godina u Hrvatskoj, sam uspio pohvatati na koji način funkcionira poslovanje u Hrvatskoj.“*

*Ispitanik Y: „Sam sam se pripremao za odlazak na ovaj zadatak, već neko vrijeme sam htio raditi izvan Turske, ovo je bila odlična prilika za razvijanje mojih vještina i kompetencija, ali i razvijanja na osobnoj razini.“*

*Ispitanik Z: „Pripremao sam se sam, nisam imao pomoć od organizacije, tijekom dužeg rada za ovu grupaciju su imali povjerenja da znam svoj posao, dobio sam veću odgovornost na poziciji*

*u Hrvatskoj, za sve nedoumice koje sam imao sam se sam educirao pomoću interneta ili sam pitao kolege, koji su tu uvijek za bilo kakva pitanja.“*

Iz odgovora ispitanika se može vidjeti kako organizacije nisu pružale niti jedan oblik treninga za njihove zadatke, koji će im pomoći u poslovanju, te da se lakše prilagode. Ispitanici su se sami u potpunosti pripremali za odlazak na međunarodni zadatak.

Sljedeće pitanje je bilo vezano za hrvatski jezik te da li im je odjel ljudskih potencijala osigurao tečaj ili su sami odlučili pohađati tečajeve. Ispitanici su odgovorili:

*Ispitanik X: „Prije godinu i pol, kada sam stigao u Hrvatsku, odlučio sam da ne želim imati tečajeve hrvatskog jezika iz razloga što je gramatika jako teška. Stoga, moja odluka je bila da ću hrvatski učiti na ulici, dok ću biti u kontaktu sa lokalnim stanovnicima, ali i sa lokalnim kolegama na poslu. Moram priznati da sam vrlo zadovoljan sa tom odlukom, naučio sam do sada preko 1000 fraza. Tek sada nakon što sam naučio osnovne stvari na ulici sam prije dva mjeseca počeo ići na tečaj hrvatskog jezika i to mi je bila najbolja odluka koju sam mogao donijeti.“*

*Ispitanik Y: „Organizacija mi je ponudila tečaj hrvatskog jezika kad sam stigao u Hrvatsku, međutim, znam koliko je hrvatski jezik težak te nisam htio odmah početi sa tečajevima koji su da Vam budem iskren sami po sebi dosadni, te sam odlučio sam učiti hrvatski bez tečaja, kroz svakodnevne životne situacije.“*

*Ispitanik Z: „Imao sam 20-25 sati tečaja hrvatskog jezika u 2020. godini, s obzirom da je broj riječi vrlo velik, a imam obitelj i malo dijete nisam stizao učiti. Najvažnija stvar je što svi pričaju engleski te se u svom svakodnevnom životu ne suočavam sa preprekama. Možda, ukoliko ostanem duže ovdje i moje dijete naraste, onda ću imati i više vremena, te onda planiram opet početi sa tečajevima hrvatskog jezika.“*

Svi ispitanici su imali priliku dobiti plaćeni tečaj hrvatskog jezika od strane poduzeća, međutim zbog težine hrvatskog jezika, jedan ispitanik je odlučio početi učiti hrvatski na ulicama grada Zagreba tokom svakodnevnog života, drugi ispitanik je sam učio hrvatski isto tako kroz

svakodnevni život, dok je treći ispitanik pokušao kroz tečaj naučiti, no međutim nije mu išlo i nije imao dovoljno vremena da uskladi tečaj sa poslovnim i privatnim životom. Svi ispitanici su također izjavili da u Hrvatskoj 90% ljudi govori engleski te zbog toga nemaju problema sa snalaženjem i komunikacijom bilo u privatnom ili poslovnom životu. Što se tiče engleskog jezika svi ispitanici su rekli da zbog prirode prijašnjih poslova bio im je potreban engleski jezik te ga sada znaju iz tog razloga fluidno.

Dolaskom u Republiku Hrvatsku, ekspatrijati su se morali susresti i s našim zakonima koji su drugačiji od turskih. Ispitanici kažu sljedeće:

Ispitanik X: *„Kada sam počeo pripremati za ovaj posao u Istanbulu, prvo što sam napravio je bilo printanje svih vrsta poreza u Hrvatskoj. Međutim, ja nisam trebao znati previše o zakonima, moj posao je bio osnovati tim u Hrvatskoj koji znaju hrvatske zakone. Iako sam radio kao porezni savjetnik u Turskoj, nemoguće je bilo za mene da pohvatam hrvatske poreze jer se mijenjaju skoro svaki dan iz tog razloga smo osnovali tim koji je zadužen samo za poreze.“*

Ispitanik Y: *„Uz pomoć mojih kolega iz mog odjela sam se uputio u hrvatske zakone, međutim odjel ljudskih potencijala nam nije pomogao oko toga“.*

Ispitanik Z: *„Što se tiče poreznih zakona upućen sam naravno u sve zbog prirode posla. Najviše mi pomaže voditeljica računovodstva koja zna sve o porezima u Hrvatskoj, tako da ako imam nekih nedoumica pitam nju.“*

Iz odgovora ispitanika se može zaključiti da svu pomoć oko poreznih zakona dobivaju od svojih lokalnih kolega u Hrvatskoj te da nisu dobili nikakvu pomoć od odjela ljudskih potencijala. Što se tiče tečaja za hrvatski jezik, organizacije su postupile po zakonu po kojem su obvezne ponuditi i osigurati tečaj. Odgovore ispitanika možemo povezati sa istraživačkim radom Jurasek i Wawrosz (2023.), u kojem se govori da ekspatrijati koji imaju visoku kognitivnu i motivacijsku kulturološku inteligenciju da se brže i lakše prilagođavaju u novoj okolini. Također, se iz našeg istraživanja potvrđuje da je kognitivna i motivacijska izuzetno bitna kod pojedinaca te da bez obzira što nisu imali pripreme za međunarodni zadatak prije dolaska u Hrvatsku, njihove osobne karakteristike su uvelike utjecale na prilagodbu.

Sljedeće pitanje se odnosilo na to da li im je organizacija iz zemlje porijekla pomogla da se pripreme za hrvatsko tržište odnosno da li su im zadaci i ciljevi bili predstavljeni. Ispitanici su odgovorili slijedeće:

Ispitanik X: „Došao sam ovdje zajedno sa direktorom kompanije iz Turske, pogledati kakav je ured, međutim ured je bio skroz prazan, tada mi je direktor rekao da je moj zadatak naći ljude koji će raditi u Hrvatskoj te naravno morao sam sve sam namjestiti. Također, sam sam morao shvatiti kakvo je ovo tržište i svim novim zaposlenicima prenijeti svoje znanje, kako bi poduzeće uspjelo.“

Ispitanik Y: „Istraživao sam hrvatsko tržište prije nego što sam stigao u Hrvatsku. Mnoge informacije što se tiče bankarskog sektora je vrlo transparentna te sam lako mogao doći do tih informacija. Istražio sam tko su naši konkurenti, kada sam stigao u Hrvatsku, svojem timu sam dodijelio zadatak da pomoću izvještaja naprave usporedbu nas i konkurencije da vidim kako stojimo.“

Ispitanik Z: „Nisam istraživao dok nisam došao u Hrvatsku jer učim dok živim tu, tako mi je najlakše. Zbog svoje pozicije svaki dan sam u toku u kakvoj smo poziciji s obzirom na konkurenciju i kroz izvještaje koje svaki dan šaljem svojim nadređenima. U ovom poslu svaki dan nešto novo naučiš, evo ove godine imamo situaciju na tržištu gdje su se promijenile kamatne stope kod kredita zbog manjka depozita, tako da bih rekao da sa suočavanjem problema naučiš i kakvo je tržište.“

Iz odgovora ispitanika se može vidjeti da su znali koji su im zadaci i ciljevi čim su došli u Hrvatsku, te su na temelju svojeg prijašnjeg iskustva znali što im je činiti u određenim trenucima. Može se vidjeti da su ispitanici vrlo otvorenog uma te da su se vrlo brzo snašli među hrvatskim kolegama. Posjedovanje kulturološke inteligencije znači da su ekspatrijati otvoreni, društveni, prilagodljivi i snalažljivi u svakoj situaciji te da imaju vrlo razvijene analitičke vještine kao što su naveli u radu Setti, Sommovigo i Argentero (2020.). Iz navedenih karakteristika iz istraživačkog rada se može potvrditi i sa našim istraživanjem da zaista ekspatrijati koji posjeduju kulturološku inteligenciju lakše prilagođavaju raznim situacijama, pa tako i u drugačijim kulturama.



Nadalje, sljedeće pitanje je bilo vezano za njihovu svrhu dolaska u Hrvatsku s obzirom na njihove vještine i kompetencije, a odgovori ispitanika su sljedeći:

Ispitanik X: *„Poduzeće se bavi proizvodnjom geotermalne energije te u Turskoj je kapacitet zadovoljen i poduzeće se ne može više širiti na tom području, razmatralo se područje gdje će se poduzeće proširiti i odlučili smo se za Hrvatsku. Hrvatska ima vrlo dobar položaj i jako puno potencijala za razvijanje geotermalne energije, a osim toga zakonski se brzo riješilo da ovdje otvorimo podružnicu. Također, moram nadodati da Hrvatska ima povoljan geografski položaj i da je ovdje još priroda netaknuta te da ima velikog potencijala za proizvodnju geotermalne energije.“*

Ispitanik X: *„Prije sam radio u banci u Turskoj koja je jedna od najvećih, ima više poslovnica nego sve banke u Hrvatskoj zajedno, te zbog mojih vještina i kompetencija sam bio preporučen da dođem raditi u Hrvatsku da se ova banka uspije probiti na ovom tržištu, ali isto tako glavni moj osobni razlog je što sam htio iskusiti rad u drugoj kulturi, ali i edukacija moje djece.“*

Ispitanik Z: *„Imao sam kolege koji su otišli raditi u Nizozemsku i Njemačku te su tamo nastavili graditi svoje karijere, naravno to je veće tržište, turske banke imaju jako puno kapitala u tim zemljama, Hrvatska s druge strane je puno manje tržište, naši klijenti su većinom lokalno stanovništvo i tvrtke koje posluju u Hrvatskoj. Moja glavna motivacija je bila raditi u stranoj državi, tako da je ovo bila jedinstvena prilika prihvatiti posao ovdje.“*

Ispitaniku X je glavna motivacija bila iskusiti novu investiciju odnosno proširenje poduzeća u drugu državu. Iako se već prije okusio u novim investicijama nikad nije u stranoj državi te je ovu poziciju vidio kao dobru priliku za razvoj vještina i kompetencija. Druga dva ispitanika su zapravo potvrdili da su htjeli raditi u novoj kulturi kako bi povećali osobni razvoj. Iz odgovora možemo opet povezati sa glavnim razlogom odlaska ekspatrijata u inozemstvo, a to je osobna motivacija za rast i razvoj te ostvarenje ciljeva organizacija.

Sljedeće pitanje se odnosi na kulturološke razlike na poslovnoj razini te da li je odjel ljudskih potencijala sudjelovao u bilo kakvoj pripremi da se ispitanici brže prilagode:

Ispitanik X: *„Najveća je razlika u tome što zaposlenici u Turskoj rade do 19h svaki dan, možda*

*i duže, a ovdje se radi od 8 do 16h i počinje grad živjeti, što mi je isprva bilo jako čudno, no međutim brzo sam se tomu naviknuo i jako mi paše hrvatska ravnoteža privatnog i poslovnog života.“*

Ispitanik Y: *„Radio sam u puno većoj kompaniji u Turskoj te se poslovanje razlikuje u odnosu na poslovnoj razini. Zaposlenici su jako različiti. U Turskoj se radi po cijele dane i vikendima, svi rokovi se ispoštuju, rade se prekovremeni bez problema, ali ovdje u Hrvatskoj je totalno drugačije. Prekovremeni rad nije dobrodošao i davanje više zadataka odjednom jednom zaposleniku isto tako nije poželjno.“*

Ispitanik Z: *„Ljudi u Hrvatskoj su jako osjetljivi na svoje radne uvjete, radne sate...u Turskoj je privatni i poslovni život integriran, ali ovdje ljudi žele odvojiti te dvije stvari, rekao bih da je to najveća razlika.“*

Dobiveni odgovori nakon prve grupe pitanja ukazuju na to da još uvijek multinacionalne kompanije ne provode uopće kulturološke treninge s kojima bi olakšali ekspatrijatima samu ekspatrijaciju. Također, može se uočiti koliko je motivacija ključni element za razvoj karijere odnosno ne samo karijere već iskustva nečeg novoga i na privatnoj razini. Osim motivacije, bitne su vještine i kompetencije samih ekspatrijata, ali možda najvažnije je posjedovanje kulturološke inteligencije.

Druga skupina pitanja se odnosi na problematiku tijekom međunarodnog zadatka.

Na pitanje da li ispitanici imaju potporu i na koji način im pomaže organizacija, su odgovorili slijedeće:

Ispitanik X: *„Nažalost nemam nikakvu potporu, samo su nas poslali i sam sam morao sve napraviti ovdje, od pronalaska ljudi za posao do uređivanja ureda.“*

Ispitanik Y: *„Imam podršku svojih kolega iz Turske, s vremena na vrijeme ukoliko nešto ne znam, pitam njih, pogotovo ukoliko za tursko tržište moramo promijeniti kamatne stope, unaprijediti neki proizvod i slično.“*

Ispitanik Z: „*Imam, postoje situacije u kojima sam se trebao posavjetovati...npr. bila je situacija nedavno kada su iz odjela IT-a trebali napraviti digitalnu transformaciju, naš predsjednik uprave me zatražio da se posavjetujem sa kolegama iz Turske kakva je procedura u Turskoj i morao sam usporediti sa Hrvatskom...tako da da, imam podršku i mogu se posavjetovati u bilo kojem trenutku.*“

Odgovori ispitanika se razlikuju, jedan od tri ispitanika nema potporu svojih kolega iz Turske, te je oslonjen samo na sebe, dok druga dva ispitanika imaju potporu od svojih kolega iz Turske te ih mogu kontaktirati bilo kada. Ovdje se može uvidjeti razlika između dviju kompanija, koliko zapravo jedna kompanija ne daje nikakvu potporu svojem ekspatrijatu, već je prepušten sam sebi, dok u drugoj kompaniji ekspatrijati dobivaju potrebnu podršku od strane kolega u Turskoj. Prema ovim odgovorima možemo uvidjeti koliko je bitna komunikacija između poduzeća iz zemlje podružnice i zemlje porijekla za ekspatrijaciju. Podrška je vrlo bitna za kulturološku prilagodbu ali i za bolju radnu efikasnost, pogotovo onim ekspatrijatima kojima se prvi put susreću sa međunarodnim zadatkom te prvi put rade u inozemstvu (Setti, Sommovigo i Argentero, 2020.).

Sljedeće pitanje se odnosi na mjerenje radne uspješnosti ekspatrijata te su ispitanici odgovorili slijedeće:

Ispitanik X: „*Dioničari ove kompanije su prije mogli svakodnevno nadgledati rad svakog pojedinca, međutim preseljenjem u Hrvatsku to baš i ne mogu više, tada smo osmislili svi zajedno novi način mjerenja radne uspješnosti, pomoću pametnih kodova u jednoj aplikaciji se prati evaluacija radne uspješnosti, koju koriste sve velike korporacije.*“

Ispitanik Y: „*Moja radna uspješnost se gleda na individualnoj razini, ali imamo i odvojeno za cijeli odjel prema ključnim pokazateljima poslovanja (KPI).*“

Ispitanik Z: „*Nažalost u ovoj banci mjerenje radne uspješnosti nije baš najbolja, u svakom odjelu bi se trebao poboljšati način mjerenja, kao da smo još u kamenom dobu, nadam se da će se u bližoj budućnosti unaprijediti.*“

Prema odgovorima ispitanika se može uvidjeti da su dvojica ispitanika zadovoljni sa mjerenjem radne uspješnosti, dok jedan nije te smatra da se treba unaprijediti. Praćenje radne

uspješnosti ekspatrijata je jedan od ključnih elemenata ekspatrijacije, kompanija mora znati da li su se uspješno prilagodili radnoj okolini, ispunjavaju li zadatke organizacije u rokovima i da li su ti zadaci ispravno napravljeni. Radnu uspješnost možemo povezati sa radnom prilagodbom, ukoliko se pojedinci ne osjećaju ugodno u novoj okolini, ne razumiju način rada, vrlo brzo to može negativno utjecati na cijelu organizaciju zbog neuspješnosti ekspatrijacije. Iz tog razloga praćenje radne uspješnosti je ključni element te svaka organizacija mora razviti dovoljno dobar sustav kako bi bili sigurni da ekspatrijati obavljaju svoje zadatke u dobrom odnosno pozitivnom smjeru.

Sljedeće pitanje je bilo vezano za povratak ekspatrijata u zemlju porijekla, Republiku Tursku, a ispitanici kažu slijedeće:

Ispitanik X: *„Ukoliko ću se morati vratiti u Tursku raditi za ovu organizaciju, to nije opcija za mene, nisam toliko lojalan svojoj organizaciji.“*

Ispitanik Y: *„Da svakako, neću ostati ovdje zauvijek, postoji određeni datum kada će biti kraj ovog poslovnog iskustva.“*

Ispitanik Z: *„Nadam se da ću ostati ovdje što dulje, sviđa mi se raditi ovdje.“*

Iz odgovora ispitanika X, možemo uvidjeti da nije lojalan svojoj organizaciji što je jedna od karakteristika samoinicijativnih ekspatrijata, dok druga dva ispitanika su svjesni toga da će se morati vratiti u Tursku jednog dana, kada završe svoje zadatke, međutim ispitanik Z preferira rad u Hrvatskoj te se nada da će moći ostati ovdje raditi. Iz ovih odgovora se može vidjeti jedinstvena razlika između samoinicijativnih i organizacijskih ekspatrijata, samoinicijativni imaju veliku motivaciju za osobni razvoj i dat će sve od sebe da zadatke obave uspješno, dok organizacijski žele napredovati u svojoj karijeri oni su izuzetno lojalni svojoj organizaciji.

Sljedeće pitanje je bilo vezano uz proširenje kompanije na druga tržišta, ispitanici odgovaraju:

Ispitanik X: *„Kao grupacija već gledamo kako otvoriti nove podružnice, za sada su u planu Slovenija, Makedonija, Mađarska, Grčka međutim puno je tu birokracijskog posla još, ali u bližoj budućnosti će se sigurno otvoriti nova podružnica. Znači za sada su u planu balkanske države. Htio bih napomenuti da je Hrvatska prva podružnica, tako da je ovo iskustvo vrlo bitno jer će sve što smo ovdje napravili probat će i u drugim podružnicama.“*

Ispitanik Y: „*Za sada nemamo nikakve informacije o tome, ali ukoliko bude prilika, siguran sam da će vlasnici htjeti proširiti poslovanje u druge države.*“

Ispitanik Z: „*Ne postoji plan u bližoj budućnosti, ali uvijek može doći do toga, pogotovo proširenje kompanije u zemljama Europske unije, koliko znam zakonodavstvo nema nikakvih ograničenja, ukoliko će bit prilika recimo možemo otvoriti poslovnicu u Njemačkoj.*“

Sljedeće pitanje se odnosi na znanje hrvatskog jezika te da li bi im hrvatski jezik pomogao u komunikaciji sa lokalnim kolegama:

Ispitanik X: „*Uvijek je razlika kada poznajete lokalni jezik, kada kažete nešto na hrvatskom vidite na ljudima da su sretniji, međutim vrlo je težak jezik i ne znam koliko godina bi mi trebalo da naučim fluidno pričati hrvatski da se mogu sa kolegama bez problema sporazumjeti. Zaista je odlično što ovdje svi pričaju engleski pa nemamo većih nesporazuma.*“

Ispitanik Y: „*Svakako, apsolutno bi mi znanje hrvatskog jezika olakšalo komunikaciju.*“

Ispitanik Z: „*S većinom ljudi koji znaju engleski nemam problema u komunikaciji, ali s malom manjinom nekada imam, pa bi mi onda dobro došlo znanje hrvatskog jezika.*“

Svi ispitanici su odgovorili da bi im znanje hrvatskog jezika pomoglo u komunikaciji sa lokalnim kolegama, no isto tako su istaknuli kako je težina hrvatskog jezika najproblematičniji problem te da ga ne mogu odnosno niti ne stignu naučiti fluidno. Njihove odgovore možemo povezati sa jezičnim treningom koji je jedan od modela obuke ekspatrijata prema Littrell i Salas (2005.), koji ističu da je znanje jezika vrlo bitno iz razloga što će lokalne kolege bolje razumjeti ekspatrijata i ono što je najvažnije prije će ga prihvatiti jer će uvidjeti njegov trud razumijevanja njihove kulture.

S ovim pitanjem smo završili drugu grupu pitanja, te sada prelazimo na zadnju treću grupu pitanja koja su uglavnom privatna pitanja u kojima ekspatrijati govore svoje stavove i razmišljanja o njihovim promjenama u privatnom životu.

Prvo pitanje je bilo vezano za kulturološki šok, da li su ga doživjeli i da li su dobili ikakvu pomoć od organizacije, ispitanici kažu:

Ispitanik X: „Nisam doživio kulturološki šok, već sam morao naučiti kako svakodnevni život ovdje funkcionira. Kada sam došao u Hrvatsku, morao sam naći stan, trebalo mi je vremena da shvatim kako funkcionira plaćanje parkinga u Zagrebu te u kojim vrećicama smijem bacati otpad, te kada smijem baciti smeće u centru Zagreba. Stoga, ne bi ovo nazvao kulturološkim šokom, već prilagodba na svakodnevni život koji je drugačiji nego u Istanbulu.“

Ispitanik Y: „Da bilo je određenih faza, kada sam došao u Hrvatsku prvo sam osjećao odbijanje, drugo prihvaćanje i treće potpunu prilagodbu. Svaka od tih faza, su mi trajale u prosjeku 3 mjeseca.“

Ispitanik Z: „Nisam doživio kulturološki šok. Prije preseljenja u Hrvatsku, došao sam ovdje na poslovni put tri puta po tri tjedna kao interni revizor, što čini sveukupno 9 tjedana i iskreno ja sam puno putovao u inozemstvo u razne države tako da osobno nisam doživio kulturološki šok.“

Iz odgovora možemo vidjeti da je jedino ispitanik Y doživio faze kulturološkog šoka te da mu je trebalo vremena da se privikne na hrvatsku kulturu. Faze kulturološkog šoka koje je doživio ispitanik Y možemo povezati sa fazama kulturološkog šoka koje se opisuju u istraživanju Segal (2022.), u kojemu se spominju četiri faze kulturološkog šoka, a to su medeni mjesec, kriza, oporavak i prilagodba. Ispitanik Y je prošao kroz fazu krize, oporavka i prilagodbe. U drugoj fazi-kriza, ljudi osjećaju nelagodu u drugoj kulturi što izaziva tjeskobu i zbunjenost. Nadalje u trećoj fazi oporavka, pojedinci pokušavaju shvatiti drugu kulturu, imaju pozitivan stav da će se uspjeti prilagoditi, no međutim to je dugotrajan i spor proces kako je i naš Ispitanik Y kazao. Faza prilagodbe je zadnja faza u kojemu su pojedinci spremni da riješe sve izazove koji se nađu pred njima te ne vide kulturološke prepreke.

Privatni život odnosno stil života se preseljenjem često mijenja, odgovori ispitanika su bili slijedeći:

Ispitanik X: „Prvih 8 mjeseci sam bio sam u Hrvatskoj s drugim turskim kolegama, mi smo svaki dan bili vani poslije posla, taman je počeo festival piva, pa nakon toga festival vina. Osjećao sam se kao student koji je došao na Erasmus. U Turskoj posao završava tek navečer oko 6 ili 8, nažalost nema prostora za uživanje. Prvo smo se pokušali nastaviti raditi kako je i u Turskoj,

*međutim popustili smo jer ovdje je ravnoteža privatnog i poslovnog života puno bolji, napokon imamo vremena za sebe.“*

Ispitanik Y: *„Ravnoteža privatnog i poslovnog života je drugačiji, u Turskoj sam provodio 15 sati dnevno na poslu, radeći također vikende nisam imao priliku za odmor i za putovanja, ali od kako sam došao u Hrvatsku nakon 17h si slobodan i imam privatni život, to je najveća razlika i jako mi se sviđa što imam vrijeme za sebe.“*

Ispitanik Z: *„Nisam zamijetio da mi se promijenio životni stil u Hrvatskoj.“*

Sljedeće pitanje je bilo vezano uz njihovo zadovoljstvo ekspatrijacije, odgovori su bili sljedeći:

Ispitanik X: *„Što se poslovnog dijela tiče, u Turskoj smo navikli da su svi radoholičari, žele se natjecati između sebe tko će biti bolji, pogotovo između kompanija, no, kada sam došao tu sve je bilo drugačije, kao investitoru, u Hrvatskoj je jako teško započeti posao, jer su ljudi jako usporeni i nisu radoholičari. S druge strane, ako gledamo kako sam ja zadovoljan s privatne strane, ja sam jako zadovoljan i moja obitelj uživa ovdje biti jer napokon provodim samo 1/3 dana na poslu.“*

Ispitanik Y: *„Apsolutno sam zadovoljan sa poslovnim i privatnim životom.“*

Ispitanik Z: *„Zadovoljan sam, pozicija je stresna i zahtjevna, tako da kao svaki drugi čovjek imam teške i izazovne dane, ali gledajući u globalu sam zadovoljan.“*

Iz odgovora ekspatrijata možemo vidjeti da su ekspatrijati uglavnom zadovoljni sam ekspatrijacijom. Ispitanik X je spomenuo različite radne navike u odnosu na ljude u Turskoj te da je to glavni problem za nove investitore na hrvatskom tržištu. Želja za natjecanjem između kompanija nije toliko velika, te iz tog razloga sporije ide napredovanje općenito u Hrvatskoj. U tom odgovoru opet možemo vidjeti različitost u kulturama, specifičnije gledano u radnoj okolini, za koju je trebalo određeno vrijeme da se ekspatrijati prilagode, a prema odgovorima možemo reći da su se uspjeli prilagoditi drugačijoj radnoj okolini sami bez potpore organizacije.

Nadalje sljedeće pitanje se odnosi na dolazak obitelji ekspatrijata u Hrvatsku, ovo su bili njihovi odgovori:

Ispitanik X: „Ja sam prvi došao, trebalo mi je neko vrijeme da nađem stan za nas, htio sam vidjeti kako sve ovdje funkcionira, te smo čekali da djetetu počnu ljetni praznici kako bi mogli isprobati živjeti ovdje. Isprva im je bilo teško i izazovno maknuti se od svih prijatelja i daljnje obitelji, no međutim svidjelo im se. Ispisali smo dijete iz škole u Turskoj te smo ga upisali u američku školu u Hrvatskoj gdje svi pričaju na engleskom da mu je lakše.“

Ispitanik Y: „Moj jedini zahtjev prilikom dolaska u Hrvatsku je bio da obitelj mora doći sa mnom inače neću prihvatiti posao ovdje. Kćeri prvo nisu htjele doći jer su imale tamo puno prijateljica i kada su stigle ovdje htjele su natrag u Tursku. Trebalo je par mjeseci da se priviknu, te sada kada ih pitam da se vratimo u Tursku, nitko ne želi ići natrag.“

Ispitanik Z: „Moja obitelj je došla tri mjeseca kasnije, trebalo im je neko vrijeme da se prilagode i sviđa im se način života ovdje.“

Zadnje pitanje ovog intervjua je bilo da li se ekspatrijati žele vratiti u Tursku ili ne, odgovori su sljedeći:

Ispitanik X: „Teško pitanje, ima puno prednosti i mana života ovdje ali i u Turskoj, da sam došao u Hrvatsku u svojim dvadesetim godinama, mislim da bi se lakše prilagodio, ali ovako u četrdesetima je pravi izazov. Svakako je osvježavajuće, izazovno, dobri su ljudi, ugodno se osjećam ovdje, ali nedostaje mi moj dom. U Turskoj je dobro dok ne radiš, stvarno je lijepa zemlja, ali previše vremena potrošimo na posao. Ne znam, što bih rekao osim da sam negdje između da bih se htio vratiti ali htio bih i ostati.“

Ispitanik Y: „Želim se vratiti u Tursku nakon nekog vremena, moji roditelji su tamo, već su stari i želim bit uz njih, tako da ukoliko mi ponude da ostanem ovdje duže nego što trebam ne bih prihvatio tu ponudu.“

Ispitanik Z: „Volim život ovdje, najviše zbog uvjeta, osjećam se puno sigurnije u Zagrebu nego na ulicama Istanbula. Još jedna razlika je da provodim puno manje vremena do posla nego što bih u Turskoj, ima puno manje automobila odnosno stanovništva. Zbog ta dva najvažnija razloga bih htio ostati u Hrvatskoj.“



Nakon treće grupe pitanja možemo zaključiti da su svi ekspatrijati zadovoljni sa svojom ekspatrijacijom. Dvoje ispitanika su imali problema tijekom prilagodbe, međutim zahvaljujući njihovoj upornosti i motivaciji uspjeli su to prebroditi. Dakako iz ispitanika se vidi da su pozitivnog stava što je jako bitno prilikom kulturološke prilagodbe. Ono što je karakteristično za ekspatrijate, a potvrdilo se i ovim istraživanjem, a to je da nakon određenog vremena, truda i rada u zemlji podružnici, ekspatrijati počinju biti vjerniji svojim lokalnim kolegama u stranoj zemlji.

Nakon cijelog intervjua, možemo uvidjeti da niti jedan od tri ekspatrijata, s time da su dvojica iz iste bankarske institucije, a treći iz drugog poduzeća, nitko nije dobio potrebne kulturološke treninge. Multinacionalne kompanije su im ponudile jedino tečajeve hrvatskog jezika što su obavezne po zakonu, no međutim nikakve dodatne edukacije nisu imali jer nisu bile obavezne zakonom te kompanije na taj način štede. Prema našem istraživanju kulturološki trening nije ključni element za kulturološku prilagodbu za uspješnost međunarodnog zadatka ekspatrijata, već smo otkrili da je bitno njihovo prijašnje iskustvo, kulturološka inteligencija, snalažljivost, otvorenost, društvenost te su se na taj način uspjeli kulturološki prilagoditi novoj radnoj okolini i obavljaju efikasno sve zadatke i ciljeve od strane organizacije. Isto tako prema tablici na početku poglavlja, ali i prema intervjuu se može vidjeti da je najstariji ispitanik Y. Prema intervjuu možemo zaključiti da je on imao najviše poteškoća u kulturološkoj prilagodbi. Možemo reći da i godine ispitanika utječu na brzinu prilagodbe jer kod ispitanika Z, koji je ujedno i najmlađi ispitanik, nije imao problema sa kulturološkim šokom pri dolasku u Republiku Hrvatsku. Naravno, ne utječu samo godine, već i prijašnja iskustva ispitanika. Ispitanik Z je prije dolaska na ovu poziciju puno puta putovao u Republiku Hrvatsku, pa je i to jedan od ključnih razloga zbog čega se brže prilagodio novoj radnoj okolini.

Međutim, potrebno je napomenuti da bi sa potporom i dodatnim kulturološkim treninzima ekspatrijati sigurno imali bržu i olakšanu prilagodbu te bi vjerojatnije bili još uspješniji u svojim zadacima.

### 4.3 Ograničenja istraživanja

Najveće ograničenje ovog istraživanja bi bio mali uzorak na kojemu je istraživanje provedeno. Naime, u bankarskoj instituciji gdje je zaposleno četiri ekspatrijata iz Republike Turske, samo su dva bila voljna pristupiti intervjuu. Iz drugog poduzeća, čija je podružnica tek otvorena prije godinu i pol, nalazio se samo jedan ekspatrijat kojeg smo uspjeli intervjuirati, međutim tvrtka se još nije dovoljno raširila na hrvatskom tržištu te zbog toga nije na ovome području poslano više ekspatrijata iz Republike Turske. Još jedno od ograničenja je bilo nedostupnost ispitanika, odnosno zbog relativno visoke pozicije na kojima se nalaze ispitanici, nisu imali dovoljno vremena za sudjelovanje na intervjuu. Isto tako, na neka od pitanja pojedini ispitanici su odgovarali jako kratko te su izbjegavali odgovor iz nepoznatih razloga. Također, samo jedan ispitanik je ostavio dovoljno vremena za intervju, dok su ostali ispitanici ostavili minimalno vremena tijekom kojeg nije bilo moguće ući u dublje istraživanje. Nadalje, istraživanje pokriva samo dva poduzeća kojima je zemlja porijekla Turska. Osim što je u istraživanju samo jedna zemlja porijekla, ograničenje bi bilo i pozicije ispitanika. Ispitanici se nalaze na srednjoj razini menadžmenta, što nam ne daje uvid stanje cjelokupnog poduzeća odnosno ekspatrijata koji se nalaze na visokoj ili nižoj razini menadžmenta.

## 5. ZAKLJUČAK

Ekspatrijatizam je pojam koji se sve više pojavljuje u svim istraživačkim radovima koji su vezani za međunarodni menadžment, što je posljedica globalizacije i većeg broja međunarodnog poslovanja. Tržišta su sve veća i potrebe za proširenjem poslovanja u strane zemlje je neizbježno. Poduzeća šalju ekspatrijate na međunarodne zadatke kako bi proširili poslovanje, ulagali u nove investicije, stabilizirali stanje u podružnici i ostalo. Ključne faze ekspatrijacije su selekcija ekspatrijata, priprema ekspatrijata za kulturološku prilagodbu te obavljanje zadataka za organizaciju. Ukoliko su se ekspatrijati uspješno kulturološki prilagodili u novoj radnoj okolini tada postoji pozitivna veza između kulturološke prilagodbe i uspješnosti ekspatrijata.

Istraživanje ovog rada je pokazalo kako kulturološki trening nije najvažniji element za kulturološku prilagodbu ekspatrijata, već posjedovanje visoke kulturološke inteligencije. Stoga, to znači da su ekspatrijati bili visoko motivirani za osobni razvoj karijere te su se htjeli dokazati organizaciji da su oni dovoljno sposobni za obavljanje zadataka na njihovim menadžerskim funkcijama.

Međutim, bitno je za napomenuti, iako ekspatrijati iz empirijskog djela istraživanja nisu dobili adekvatnu obuku, to ne znači da im nije trebala, dapače kulturološki trening bi im itekako olakšao prilagodbu na poslovnoj i privatnoj razini te bi vjerojatno bili još uspješniji u obavljanju zadataka dobivenih od strane organizacije.

Možemo zaključiti da bi multinacionalne organizacije trebale više resursa ulagati u modele kulturoloških treninga. Međunarodni ljudski potencijali bi trebali provoditi određene edukacije, simulacije koje bi osigurale bržu i bolju kulturološku prilagodbu, a time bi i organizacije uspješnije poslovale.

## Popis izvora

1. Al-Qudah, K. M., Osman, A., Halim, M. S. A. i Al-Shatanawi, H. A. (2014.), The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 79-85. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i4/755>
2. Callgiuri, P. M. i Tarique, I. (2012.), International Assignee Selection and Cross-Cultural Training and Development, *Handbook of research in international human resource management*, 1-32.
3. Chew, J. (2004.), Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management, *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(2), 1-30.
4. Chu, K. i Zhu, F. (2023.), Impact of cultural intelligence on the cross-cultural adaptation of international students in China: The mediating effect of psychological resilience, *Frontiers in Psychology*, 1-6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077424>
5. Froese, F. J. i Peltokorpi, V. (2009.), Organizational expatriates and self-initiated expatriates: Who adjust better to work and life in Japan, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1096-1112. <https://doi.org/10.1080/09585190902850299>
6. Froese, F. J. i Peltokorpi, V. (2011.), Cultural distance and expatriate job satisfaction, *International Journal of Intercultural Relations*, 35(1), 49-60. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.10.002>
7. Gohi, L. G. C. S., Wang, W., Gohi, B. V. M. L., Bohou, B. H. G. F. i Traore, D. E. W. (2022.), A Review of Cross-Cultural Training Research: The Past 10 Years and Implications for Moving Forward, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, 653-671. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.104038>
8. Grove, N. C. i Torbiörn, I. (1985.), A new conceptualization of intercultural adjustment and the goals of training, *International Journal of Intercultural Relations*, 9(2), 205-233.
9. Harris, A. (b. d.), The 4 Stages of Culture Shock, preuzeto 08. svibnja 2023. s

- <https://www.internations.org/magazine/the-4-stages-of-culture-shock-40101>
10. Harzing, A. W. i Ruysseveldt, J. V. (2004.), *International Human Resource Management*, London: SAGE Publications Ltd.  
[https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90008-2](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90008-2)
  11. Jurasek, M. i Wawrosz, P. (2023.), The Relationship between Cultural Intelligence and Cross-cultural Adjustment, *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 1-13. <https://doi.org/10.3311/PPso.20871>
  12. Konfucijev Institut Sveučilišta u Zagrebu (b. d.), Kulturni programi, preuzeto 8. lipnja 2023. s <https://www.ki.unizg.hr/kulturni-programi/>
  13. Lalhall, A., (b. d.), Expatriate Training Methods [e-publikacija], preuzeto: 30.5.2023. s <https://mgcub.ac.in/pdf/material/20200406160853a8c6682002.pdf>
  14. Lawson, S. i Shepherd, J. (2019.), Utilizing the U-Curve Model to Assess Cross-Cultural Training Programs for Low Context Expatriates Working in a High Context Culture, *Journal of Business Diversity*, 19(1), 21-31. <https://doi.org/10.33423/jbd.v19i1.1352>
  15. Lee, H. W. (2006), Perceptive of expatriation and cross-cultural adjustment, *Journal of Global Business Management*, 2(1), 1-8.
  16. Lee, Y. S. (2021.), Model of Expatriates' Job Performance Based on Cross-Cultural Adjustment to Work Stress and Work Adaptation, *Theoretical Economics Letters*, 11(3), 540-557. <https://doi.org/10.4236/tel.2021.113036>
  17. Littrell, L. N. i Salas, E. (2005.), A Review of Cross-Cultural Training: Best Practices, Guidelines, and Research Needs, *Human Resource Development Review*, 4(3), 306-333. <https://doi.org/10.1177/1534484305278348>
  18. McCluskey, L. (2020.), Culture Shock Stages: Everything You Need to Know, preuzeto 08. svibnja 2023. s <https://www.now-health.com/en/blog/culture-shock-stages/>
  19. Mendenhall, M. E. i Oddou, G. (1986.), Acculturation Profiles of Expatriates Managers: Implications for Cross-Cultural Training Programs, *The Columbia Journal of World Business*, 21(4), 73-79.
  20. Mendenhall, M. E., Dunbar, E. i Oddou, G. R. (1987.), Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique, *Human Resource Management*, 26(3), 331-345. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930260303>

21. Mumford, D. B. (1998.), The measurement of culture shock, *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 33(4), 149-154. <http://dx.doi.org/10.1007/s001270050037>
22. Naeem, A., Nadeem, A. B. i Khan, I. U. (2015.), Culture Shock and Its effects on Expatriates, *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 4(6), 248-258.
23. Neill, J. (2008.), The Expatriate Venture: What Role Does Cross-Cultural Training Play and What Theories Guide Research in the Field?, *Seminar Research Paper Series*, 42, 1-19
24. Noman M., Sial M. S., Samad S., Li R. Y. M. i Shi, M. (2023.), Adjustment of self-initiated and organizational expatriates: The moderating role of cross-cultural training, *Frontiers in Psychology*, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1044040>
25. Nunes, M. I., Felix, B. i Prates, A. L. (2017.), Cultural intelligence, cross-cultural adaptation and expatriate performance: a study with expatriates living in Brazil, *Revista de Administração*, 52(3), 219-232. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.05.010>
26. Okpara, J. O. i Kabongo, J. D. (2017), The effect of cross-cultural training on expatriates' adjustment: Evidence from an emerging African economy, *Journal of Management Development*, 36(9), 1114-1124. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-09-2016-0166>
27. Podrug, N., Krišto, M. i Kovač, M. (2014.), Cross-cultural adaptation of croatian expatriates, *Ekonomski Pregled*, 65(5), 453-472., preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/128103>
28. Qomariyah, A., Nguyen, P.-T., Wu, W.-Y., i Tran-Chi, V.-L. (2022), The Effects of Expatriate's Personality and Cross-cultural Competence on Social Capital, Cross-cultural Adjustment, and Performance: The Context of Foreign-Owned Multinational Firms, *SAGE Open*, 12(3), 1-12. <https://doi.org/10.1177/21582440221126689>
29. Rafika, D. A., Syahri, I. i Susanti, R. (2018.), Culture Shock Experienced by Foreign Workers, *Archives of Business Research*, 6(4), 115-129. <https://doi.org/10.14738/abr.64.4331>
30. Rahimić, Z. i Podrug, N. (2013.), *Međunarodni menadžment*, Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu

31. Rajasekar, J. i Renand, F. (2013.), Culture Shock in a Global World: Factors Affecting Culture Shock Experienced by Expatriates in Oman and Omani Expatriates Abroad, *International Journal of Business and Management*, 8(13), 144-160. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n13p144>
32. Reiche, S. B. i Harzing, A. (2009.), International Assignments, u: Harzing, A. W. K. (ur.) *International Human Resource Management* (str. 185-226.), London: Sage Publications
33. Segal, T. (2022.), Culture Shock Meaning, Stages, and How to Overcome, preuzeto 08. svibnja 2023. s <https://www.investopedia.com/terms/c/culture-shock.asp>
34. Selmer, J. (2002.), *Cross-cultural training, adjustment and organizational abode: western expatriate managers in China*, Hong Kong: Hong Kong Baptist University
35. Setti, I., Sommovigo, V. i Argentero, P. (2020.), Enhancing expatriates' assignments success: the relationships between cultural intelligence, cross-cultural adaptation and performance, *Current Psychology* volume, 4291-4311. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00931-w>
36. Shibasaki, J. (2020.), How to Understand and Cope with the 4 Stages of Culture Shock, preuzeto 08. svibnja 2023. s <https://culturegaps.com/stages-of-culture-shock-366789215cbc>
37. Sims, R. H. i Schraede, M. (2005.), Expatriate compensation: An exploratory review of salient contextual factors and common practices, *Career Development International*, 10(2), 98-108. <https://doi.org/10.1108/13620430510588301>
38. Sims, R. H. i Schraeder, M. (2005.), Expatriate compensation : An exploratory review of salient contextual factors and common practices, *Career Development International*, 10(2), 98-108. <https://doi.org/10.1108/13620430510588301>
39. Siripipatthanakul, S., Sitthipon, T. i Jaipong, P. (2023.), A Review of Cultural Intelligence for Today's Globalised World, *World Journal of English and Linguistic Studies*, 1(1), 1-8.
40. Stahl, K. G. i Björkman, I. (2006.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited
41. Sullivan, S. E. i Tu, H. S. (1993.), Training Managers for International Assignments, *Executive Development*, 6(1), 1-5. <https://doi.org/10.1108/09533239310026905>

42. Tahir, R. i Ertek, G. (2018), Cross-cultural training: a crucial approach to improve the success of expatriate assignment in the United Arab Emirates, *Middle East Journal of Management*, 5(1), 50-74. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2018.088735>
43. Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J.-L., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K., i Lazarova, M. B. (2008), Cultural Intelligence: Domain and Assessment, *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123–143. <https://doi.org/10.1177/1470595808091787>
44. Vijayakumar, P. B. i Cunningham, C. J. L. (2016.), Cross-cultural adjustment and expatriation motives among Indian expatriates, *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 4(3), 326-344. <http://dx.doi.org/10.1108/JGM-05-2016-0019>
45. Wiernik, B. M., Rüger, H. i Ones, D. S. (2018.), *Managing Expatriates*, 50. izd., Berlin: Barbara Budrich Publishers
46. Winkelman, M. J. (1994.), Cultural Shock and Adaptation, *Journal of counseling and development: JCD*, 73(2), 121-126. <http://dx.doi.org/10.1002/j.1556-6676.1994.tb01723.x>



## Popis slika

Slika 1. Grafički prikaz procesa kulturološke prilagodbe.....	9
Slika 2. Povezanost planiranja i obuke odjela ljudskih potencijala sa uspješnosti organizacije. .....	19
Slika 3. Međukulturni trening model za ekspatrijate.....	24

## **Popis tablica**

Tablica 1. Prikazuje pregled metoda međukulturalnog treninga, koja je njihova usredotočenost, vrijeme prilagodbe i opće aktivnosti koje se koriste za obuku..... 17

Tablica 2. Osnovna obilježja ispitanika..... 29

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Kokla Doris

(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 13.06.2023.

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Kokla Doris

(personal signature of the student)

Zagreb, 13.06.2023.

(place and date)

# Životopis



**Doris Kotrla**

**Datum rođenja:** 24/02/1997    **Državljanstvo:** hrvatsko | **Spol:** Žensko

**Telefonski broj:** (+385) 0915590467 (Mobiilni telefon)    **E-adresa:**

[kotrla.doris@gmail.com](mailto:kotrla.doris@gmail.com)

**Adresa:** Slavka Kolara 45A, 10410, Velika Gorica, Hrvatska (Kućna)

## ● RADNO ISKUSTVO

12/09/2022 – TRENUTACNO Zagreb, Hrvatska

**STUDENT U ODJELU ZA KONTROLING KENTBANK D.D.**

- sastavljanje dnevnih i mjesečnih izvještaja
- kontrola knjiženja

28/03/2019 – 10/09/2022 Zagreb, Hrvatska

**PRODAVAČICA U TRGOVINI ORDIZAG TRGOVINA D.O.O.**

- rad na blagajni
- obvaranje i zatvaranje dućana
- obrada obračuna
- održavanje i povećanje **trafika**-a (dnevni promet, klupska kartica za vjerne kupce, **conversion rate**, online troškova)
- servis kupaca
- odgovaranje na mail-ove
- rad u **google** alatima

26/04/2021 – 14/05/2021 Zagreb, Hrvatska

**ASISTENT U ODJELU MARKETINGA INOVATUS USLUGE D.O.O.**

- online odrađena praksa (pandemija COVID-19)
- pisanje kreativnog i informativnog sadržaja za WEB stranicu
- optimizacija web stranica u programu **Wordpress**
- YCAST program (SEO optimizacija)
- Google **Keyword** Planer
- Google My Business

14/06/2018 – 06/08/2018 Velika Gorica, Hrvatska

**POMOĆNICA U KUHINJI GLOBALNA HRANA D.O.O**

- pravljenje sendviča
- održavanje radnog prostora čistim

29/06/2017 – 02/08/2017 Zagreb, Hrvatska

**POMOĆNA RADNICA U PROIZVODNJI CEDEVITA D.O.O.**

- proizvodnja bombona
- pakiranje proizvoda
- izdavanje** deklaracija
- održavanje radnog prostora čistim

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

30/09/2016 – TRENUTACNO Zagreb, Hrvatska  
**MAGISTAR EKONOMIJE** Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

- Menadžment ljudskih potencijala
- Kompenzacijski menadžment
- Korporativno upravljanje
- Međunarodni menadžment

Adresa: J.F. Kennedy 6, Zagreb, Hrvatska <https://www.efz.unizg.hr/>

Područje studija: Menadžment Razina Europskoga kvalifikacijskog okvira: razina 5 EKO-a

31/08/2012 – 09/06/2016 Velika Gorica, Hrvatska  
**EKONOMIST** Ekonomska škola Velika Gorica

- Poslovne komunikacije
- Komunikacijsko prezentacijske vještine
- odlično vladanje alatima Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Publisher)
- marketing

Razina Europskoga kvalifikacijskog okvira: razina 8 EKO-a

## JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI**

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE	GOVOR		PISANJE
	Slušanje Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
ENGLESKI B2	B2	B2	B2	B2
NJEMACKI A2	A2	A2	A2	A2
ŠPANIJSKI B2	B2	B2	B2	B2

Razine: A1 / A2: temeljni korisnik; B1 / B2: samostalni korisnik; C1 / C2: iskusni korisnik

## DIGITALNE VJEŠTINE

Internet | MS Office (Word Excel PowerPoint) društvene mreže (Facebook, Instagram, Twitter) | Google  
Keywords Planner | Uređivanje web stranica preko Wordpress platforme | Odlično sluzenje  
komunikacijskim programima (Zoom, Skype...) | Brzo savladavanje informacijskih i računalnih tehnologija i  
alata

## DODATNE INFORMACIJE

### VOZAČKA DOZVOLA

Vozačka dozvola: B | 16/07/2021 – 16/07/2031

### ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE

Organizacijske vještine

- odlične organizacijske vještine stečene tijekom studiranja i radom na studentskim poslovima
- rješavanje prvo prioriternih problema
- multitasking
- samostalnost u obavljanju dobivenih zadataka

### KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE

Komunikacijske i međuljudske vještine

- rad na projektima u timu od desetero ljudi
- vrlo sam komunikativna, otvorena i pristupačna osoba sa kupcima, klijentima i kolegama na poslu
- profesionalna komunikacija putem e-maila, chata, poziva te uživo