

2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

PETRA NIKOLIĆ

PETRA NIKOLIĆ

KOPER, 2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

JEZIKOVNA UREDITEV V EU

Petra Nikolić

Koper, 2020

Mentor:izr. prof. dr. Igor Rižnar

POVZETEK

Evropska unija (EU) si prizadeva za ohranjanje jezikovne raznolikosti, kar vzpostavlja v podjetjih posebne zahteve upravljanja s korporativnimi jezikovnimi zmožnostmi. Namen zaključne naloge je bil oblikovati predloge za reševanje jezikovnih in komunikacijskih težav slovenskih malih ter srednjih podjetij. Oblikovali smo temeljne predloge, ki se nanašajo na vpeljevanje relevantnega jezikovnega managementa v poslovanje. Podjetja naj jezikovne politike oblikujejo na osnovi analize svojih specifičnih potreb in glede na te izbirajo med naborom različnih notranjih ter zunanjih strategij obvladovanja jezikovnih izzivov. Pri tem naj se ne poslužujejo zgolj usposabljanja zaposlenih ter zaposlovanja kompetentnih govorcev, ampak tudi posredovanja delovnih nalog zunanjim izvajalcem, ki izhajajo s ciljnih trgov.

Ključne besede: mednarodno poslovanje, večjezično poslovno okolje, jezikovni management, Evropska unija, slovenska podjetja.

SUMMARY

The European Union (EU) strives to preserve linguistic diversity, which establishes specific requirements for corporate language capacity management in companies. The purpose of the diploma thesis was to formulate proposals for solving the language and communication problems of Slovenian small and medium-sized enterprises. We have formulated basic proposals relating to the introduction of relevant language management in business. Companies should formulate language policies based on an analysis of their specific needs and choose from a range of different internal and external strategies for managing language challenges. In doing so, they should not only use the training of employees and the employment of competent speakers, but also the outsourcing of work tasks from target markets.

Keywords: international business, multilingual business environment, language management, European Union, Slovenian companies.

UDK:

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Jezikovna ureditev EU	4
2.1	Temeljna načela	4
2.2	Pravna implementacija načel	5
2.3	Jeziki v EU	5
3	Poslovanje podjetij v EU	6
3.1	Statistike evropskih in slovenskih malih in srednje velikih podjetij	6
3.2	Komunikacijske težave pri poslovanju	7
3.3	Jezikovne značilnosti uspešnih podjetij	8
4	Jezikovni management	10
4.1	Vloga jezika pri poslovanju	11
4.2	Jezikovne težave in ovire	12
4.3	Strategije dobrega jezikovnega managementa	14
4.3.1	Faze jezikovnega managementa	15
4.3.2	Orodja jezikovnega managementa	15
4.3.3	Jezikovno usposabljanje	17
5	Oblikovanje predlogov	19
6	Sklep	22
	Literatura	25

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Pomen jezikov za poslovanje podjetij	11
---	----

1 UVOD

Evropska unija kot politična tvorba presega obliko običajne mednarodne organizacije, vendar hkrati tudi ne dosega oblike federalne države. Za mednarodne organizacije, kot so npr. Svet Evrope, Organizacija združenih narodov, Evropsko združenje za prosto trgovino, Svetovna trgovinska organizacija, je v veliki meri značilno, da omejijo število uradnih jezikov. Evropska unija je s tega vidika edinstvena, saj ima vsaka država pristopnica pravico do opredelitve uradnega jezika, ki je nato vključen kot eden od uradnih jezikov celotne unije (Fajfar 2017, 13). Evropska unija večjezičnost opredeljuje kot eno svojih temeljnih načel statusa demokratične mednarodne organizacije. Cilji jezikovne ureditve Evropske unije so vsem državljanom zagotavljati možnost komunikacije z evropskimi institucijami v njihovih lastnih jezikih, zaščititi bogato evropsko jezikovno raznolikost in spodbujati učenje jezikov. Takšen pristop nima nobenih predhodnikov niti med večjezičnimi državami niti med mednarodnimi organizacijami (Evropska unija 2020a, 1).

Formalnopravni okvir temeljne večjezične jezikovne ureditve EU vzpostavljata 55. člen Pogodbe o Evropski uniji in 21. člen Pogodbe o delovanju Evropske unije. Pogodba o Evropski uniji navaja, da je v izvorniku sestavljena iz 24 jezikov in da se lahko prevaja še v ostale jezike, ki pridobijo status uradnega jezika v državah članicah. V nove uradne jezike Evropske unije se ob širitvah prevaja tudi pravni red Evropskih skupnosti (Stabej, Arhar Holdt in Rozman 2020, 1). Princip večjezičnosti varuje Listina o temeljnih pravicah, ki državljanom Evropske unije v komunikaciji z institucijami Evropske unije zagotavlja pravico uporabljati katerega koli od uradnih jezikov unije in pravico do tega, da izbrana institucija odgovori v tem istem jeziku (Evropska unija 2020a, 1). Večjezičnost, ki jo na več ravneh varuje jezikovna ureditev Evropske unije, pomembno vpliva na poslovanje na evropskem trgu. Trenutno ima Evropska unija 24 uradnih jezikov (Evropska unija 2020b, 1), poslovanje v Evropi pa lahko pomeni pogajanja v več sto različnih nacionalnih in regionalnih kulturah (Evropska komisija 2006, 4).

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Dve od petih evropskih malih in srednje velikih podjetij opravljata mednarodno dejavnost, približno četrtina jih je vključenih v neposredni izvoz, kar pomeni visoko stopnjo jezikovne raznolikosti pri poslovanju. Večje kot je podjetje, bolj se nagiba k internacionalizaciji, kar v Evropi pomeni neposreden stik z veliko množico jezikov, ki se uporabljajo na trgih evropskih držav. Le slaba polovica evropskih podjetij pri tem oblikuje jasno strategijo upravljanja jezika in več kot vsako deseto evropsko podjetje je zaradi pomanjkanja znanja tujih jezikov že izgubilo posel (Evropska komisija 2011, 4). Med skoraj 200 podjetji, ki so zaradi pomanjkanja znanja tujih jezikov izgubila potencialne posle, jih je 37 izgubo ocenilo na vrednost med 8 in 13,5 milijona evrov, 54 podjetij na vrednost med 16,5 in 25,3 milijona evrov, 10 pa na vrednost več kot milijon evrov. Komunikacijske ovire v poslovanju se

pojavnjajo, ker zaposleni ne govorijo določenega jezika in ne morejo odgovoriti na poizvedbe ali slediti navodilom, ker so negotovi pri uporabi tujega jezika, ker delajo napake pri prevajanju ali tolmačenju ter ne morejo vzpostaviti kulturnega stika z zaposlenimi v partnerskem podjetju (Evropska komisija 2006, 4–7).

Negativni učinek jezikovnih ovir v poslovanju lahko podjetje preseže z ustreznim jezikovnim managementom, ki vključuje ustrezno strategijo jezikovnega upravljanja. Jezikovni management v podjetju zajema sveženj ukrepov in tehnik, ki se uporabljajo za preprečevanje ter preseganje jezikovnih ovir na novih tujih trgih z obravnavo posebnih komunikacijskih vprašanj, ki so pomembna za določen trg. Podjetja, ki vstopajo na nove trge, morajo novim jezikovnim in kulturnim potrebam prilagajati svojo poslovno strategijo, kar med drugim zajema (1) zaposlovanje rojenih govorcev z novih ciljnih trgov; (2) dodeljevanje projektov vstopanja na nove trge zaposlenim v podjetju z jezikovnim znanjem trga vstopa; (3) najemanje profesionalnih prevajalcev in/ali tolmačev; (4) razvoj jezikovnega načrta ali strategije ravnanja s komunikacijskimi ovirami pred začetkom vstopanja na novi trg; (5) organizacijo jezikovnega usposabljanja zaposlenih; (6) sodelovanje z univerzami in (7) vzpostavitev večjezične spletne strani (Rižnar in Kavčič 2016, 246–250).

V zaključni nalogi bomo ugotavljali vpliv jezikovne ureditve EU na poslovanje malih in srednje velikih podjetjih (MSP) ter oblikovali predloge za optimizacijo jezikovnega managementa.

1.2 Namen in cilji

Namen zaključne naloge je oblikovati predloge za reševanje jezikovnih in komunikacijskih težav slovenskih podjetij v poslovanju na evropskem trgu. Na podlagi pregleda jezikovne ureditve Evropske unije bomo oblikovali nasvete, kako se spoprijeti z jezikovnimi in kulturnimi vprašanji, ki se vsak dan pojavljajo v mednarodnem poslovanju. S predlogi bomo podjetja spodbudili k razvoju strategij reševanja komunikacijskih težav ob širjenju na nove trge. Podjetja, ki sprejemajo strategije upravljanja jezikov na tujih trgih, so namreč na splošno uspešnejša in dosegajo večjo rast izvozne prodaje.

Skladno z namenom zaključne naloge zastavljamo naslednje cilje:

- predstaviti jezikovno ureditev EU,
- raziskati učinke obstoječe jezikovne ureditve EU na poslovanje slovenskih MSP,
- identificirati jezikovne težave pri mednarodnem poslovanju slovenskih MSP in
- oblikovati predloge za izboljšanje jezikovnega managementa v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih MSP.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Zaključna naloga bo teoretične narave, pri njenem oblikovanju pa bomo uporabili kvalitativno metodologijo, s čimer bomo zadostili zastavljenim ciljem naloge. Za ugotavljanje obstoječega stanja učinka jezikovne ureditve na poslovanje slovenskih podjetij v Evropski uniji in oblikovanje predlogov za izboljšanje strategij jezikovnega managementa bomo uporabili metodo pregleda literature ter virov, ki vključujejo pravne dokumente, znanstvene raziskave, tržne raziskave, teoretične prispevke in priročnike ter smernice. Vsebine različnih virov bomo povzeli in sintetizirali v zaključeno celoto zaključno naloge.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pri obravnavanju problema predpostavljamo, da je jezikovni management ključno orodje, s katerim lahko slovenska podjetja izboljšajo svoje možnosti poslovne uspešnosti na evropskem trgu. Pri zastavljeni strategiji obravnave problema predpostavljamo, da obstoječi viri, ki jih bomo uporabljali, zadostujejo za celotno obravnavo in oblikovanje učinkovitih ter uporabnih predlogov. Pri obravnavanju problema se omejujemo na metodo pregleda obstoječih in sekundarnih virov ter predpostavljamo, da je takšna obravnava ustrezna. Z namenom upoštevanja morebitne specifičnosti slovenskih MSP pri oblikovanju uporabnih predlogov jezikovnega managementa se pri pripravi predlogov za optimizacijo omejujemo na slovenska podjetja.

2 JEZIKOVNA UREDITEV EU

Evropska unija (EU) je politična in gospodarska unija 27 držav članic z notranjim enotnim trgov in standardiziranim sistemom zakonov, ki veljajo v vseh državah članicah. Cilj politik EU je zagotoviti prost pretok ljudi, blaga, storitev in kapitala na notranjem trgu ter vzdrževati skupne politike trgovine in razvoja (Nugent 2017). Kljub jasnim težnjam poenotenja je ključno tudi prizadevanje EU za ohranjanje kulturne raznolikosti, še posebej jezikovne raznolikosti. Jezik je temeljna komponenta vseh družbenih in gospodarskih procesov, zato vzpostavlja težnja po ohranjanju jezikovne raznolikosti v procesih spodbujanja mednarodnih poslovnih tokov posebne zahteve upravljanja. V nadaljevanju predstavljamo temeljna načela jezikovne ureditve EU, ki globoko posegajo v poslovanje podjetij v EU in jim nalagajo nujno nalogo ustreznega jezikovnega managementa.

2.1 Temeljna načela

Jezikovna politika EU temelji na spoštovanju jezikovne raznolikosti v vseh državah članicah in na oblikovanju medkulturnega dialoga v vsej EU. Za uresničevanje medsebojnega spoštovanja EU spodbuja poučevanje in učenje tujih jezikov ter mobilnost vseh državljanov s pomočjo namenskih programov za izobraževanje in poklicno usposabljanje. Jezikovna kompetenca v tujem jeziku velja za eno temeljnih znanj, ki jih morajo vsi državljani EU pridobiti za izboljšanje svojih možnosti izobraževanja in zaposlovanja. EU z državami članicami na podlagi Evropske listine Sveta Evrope o regionalnih ali manjšinskih jezikih sodeluje tudi pri zaščiti manjšin (Hériard 2019, 1).

Temeljno prepričanje EU je, da jeziki ljudi združujejo, omogočajo dostop do drugih držav in njihovih kultur ter krepijo medkulturno razumevanje. Znanje tujih jezikov ima ključno vlogo pri povečanju zaposljivosti in mobilnosti. Večjezičnost izboljšuje tudi konkurenčnost gospodarstva EU. Zaradi slabega jezikovnega znanja lahko podjetja izgubljajo mednarodne pogodbe, prav tako pa slabo jezikovno znanje ovira mobilnost spretnosti in nadarjenosti. Kljub temu še vedno preveč Evropejcev šolo zapusti brez delovnega znanja drugega jezika. Zaradi tega EU zastavlja izboljšanje poučevanja in učenja jezikov kot prednostno nalogo (Evropska komisija, 2020b).

Evropska komisija je v svojem prispevku na Socialnem vrhu, ki je potekal 17. novembra 2017 v Göteborgu, predstavila zamisel o evropskem izobraževalnem prostoru, kjer bi do leta 2025 poleg maternega jezika postala norma še govorjenje dveh jezikov. V istem duhu je 22. maja 2019 Svet sprejel Priporočilo o celovitem pristopu k poučevanju in učenju jezikov. Svet v svojem priporočilu poziva države članice, naj do konca obveznega izobraževanja krepijo učenje tujih jezikov, da se več učiteljem tujih jezikov zagotovi možnost učenja v tujini in da se spodbudi razvoj inovativnih metod poučevanja z orodji, kot sta šolska izmenjava in

eTwinning¹ (Hériard 2019, 1).

2.2 Pravna implementacija načel

V Evropi je jezikovna raznolikost življenjsko dejstvo. Različni jeziki so sestavni del evropske identitete in najbolj neposreden izraz raznolike evropske kulture. V EU, ki je ustanovljena s temeljnim geslom »Združeni v raznolikosti«, je možnost komuniciranja v več jezikih pomembna za posameznike, organizacije in podjetja. Jeziki so tudi temeljni znak spoštovanja kulturne raznolikosti v EU. Spoštovanje jezikovne raznolikosti je tako temeljna vrednota EU, prav tako spoštovanje človekove kulture in odprtost do različnih kultur. To je vključeno v preambulo Pogodbe o Evropski uniji, ki se nanaša na črpanje navdiha iz kulturne, verske in humanistične dediščine Evrope ter potrjevanja navezanosti na načela svobode, demokracije in spoštovanja človekovih pravic. V 2. členu Pogodbe o Evropski uniji (PEU) je poudarjeno spoštovanje človekovih pravic in nediskriminacija, člen 3. pa določa, da bo EU spoštovala svojo bogato kulturno in jezikovno raznolikost. 165. člen Pogodbe o delovanju Evropske unije (PDEU) poudarja, da naj bodo aktivnosti Unije usmerjene v razvoj evropskih razsežnosti izobraževanja, zlasti s poučevanjem in razširjanjem jezikov držav članic, hkrati s celostnim spoštovanjem kulturne in jezikovne raznolikosti. Listina Evropske unije o temeljnih pravicah, sprejeta leta 2000 in pravno zavezujoča z Lizbonsko pogodbo, v 21. členu prepoveduje diskriminacijo glede na jezik in v 22. členu Unijo zavezuje, da spoštuje jezikovno raznolikost. Prva uredba iz leta 1958, ki določa jezike v uporabi v nekdanji Evropski gospodarski skupnosti, je bila po poznejših pristopih k EU spremenjena in skupaj s 55. členom PEU opredeljuje uradne jezike Unije. Vsak državljan EU ima v skladu s 24. členom PDEU, v kateri koli od institucij ali organov EU pravico pisati v enem od teh jezikov in prejeti odgovor v istem jeziku (Hériard 2019, 1).

2.3 Jeziki v EU

Evropska unija ima 24 uradnih jezikov. Evropska zakonodaja in ključni politični dokumenti so objavljeni v vseh uradnih jezikih EU. Uradni dokumenti so na razpolago v vsaj tistih jezikih, ki so imeli na dan objave status uradnega jezika EU. Dokumenti, ki niso pravno zavezujoči, so običajno objavljeni v angleščini, francoščini in nemščini. Splošne informacije so objavljene v vseh uradnih jezikih EU. Nujne ali kratkotrajne informacije so objavljene v enem samem jeziku glede na določeno ciljno publiko. Kasneje se lahko prevajajo še v druge jezike, odvisno od potreb uporabnikov. Specializirane informacije (tehnične informacije, kampanje, javni razpisi) in novice/dogodki so na razpolago v omejenem številu jezikov ali celo samo v enem. Izbira je odvisna od ciljne publike (Evropska komisija 2020b).

¹ eTwinning je skupnost evropskih šol. Glavni produkt eTwinninga je platforma za izobraževalno osebje (učitelje, ravnatelje, knjižničarje itd.) evropskih držav, na kateri komunicirajo, sodelujejo in razvijajo skupne projekte, delijo informacije ter materiale (eTwinning 2020, 1).

3 POSLOVANJE PODJETIJ V EU

Liberalizacija trgovine od 90. let naprej spodbuja mednarodno trgovino z blagom in storitvami. V EU-28 se je delež mednarodne trgovine z blagom in storitvami glede na BDP² s 13 % v letu 2005 do leta 2015 povečal na 17 %. Mednarodna trgovina z blagom in storitvami je tako v zadnjem desetletju rasla hitreje kot celotno gospodarstvo EU-28. Celotna svetovna ekonomska proizvodnja je po podatkih Združenih narodov ocenjena na 66,9 bilijona evrov. EU-28 predstavlja približno 20 % svetovnega deleža mednarodne trgovine, delež ZDA pa je nekoliko višji in znaša približno 25 % svetovne proizvodnje. Vse večji delež h globalnemu gospodarstvu v zadnjih desetletjih prispeva Kitajska, njen prispevek je od 2005 do 2015 zrasel s 5 na 15 %. Zaradi globalizacije cene, povpraševanja in ponudbe osnovnih surovin ter posledično blaga in storitev vse pogosteje poganjajo mednarodne sile in ne razmere na domačih trgih. Svetovni izvoz blaga in storitev dosega skoraj 15 bilijonov evrov, mednarodna trgovina z blagom in storitvami pa predstavlja okoli 17 % celotnega BDP EU-28 (Evropska unija 2017, 8–38).

EU ima skupno mednarodno trgovinsko politiko, ki jo pogosto imenujejo skupna trgovinska politika. Z drugimi besedami, EU deluje kot enoten subjekt na področju mednarodne trgovine in naložb, pri čemer se Evropska komisija pogaja v imenu svojih 28 držav članic. 206. člen Pogodbe o delovanju Evropske unije (PDEU) določa, da mora skupna trgovinska politika prispevati k usklajenemu razvoju svetovne trgovine, postopni odpravi omejitev mednarodne trgovine in neposrednih tujih naložb ter k znižanju carinskih in drugih ovir. Da krepí mednarodne trgovinske odnose, Evropska komisija vstopa v večstranska trgovinska pogajanja, aktivno sodeluje s Svetovno trgovinsko organizacijo (WTO) in sklepa dvostranske sporazume širokega spektra o prosti trgovini. EU se večinoma ves čas pogaja o več ločenih trgovinskih sporazumih (Evropska komisija 2020a, 1).

3.1 Statistike evropskih in slovenskih malih in srednje velikih podjetij

EU-28 gospodarstvo je sestavljeno iz okoli 28 milijonov aktivnih podjetij z več kot 150 milijoni zaposlenimi. Največ aktivnih podjetij je registriranih v Italiji in Franciji (po 3,8 milijona), sledijo Španija (3,0 milijona), Nemčija (2,8 milijona) in Združeno kraljestvo (2,6 milijona). Glede na najvišji delež aktivnih podjetij v vseh državah prevladuje storitveni sektor. Od 2,7 milijona novonastalih podjetij je letno ustvarjenih približno 3,9 milijona novih delovnih mest. Število novonastalih podjetij se letno povečuje za približno 20.000 podjetij, enoletna stopnja preživetja podjetij pa znaša več kot 80 %. Najvišji delež visoko rastočih podjetij imajo Irska, Španija in Portugalska (Eurostat 2020, 1).

Okoli tri četrtine (76 %) vseh podjetij v poslovnem gospodarstvu deluje v storitvenem

² Bruto domači proizvod (BDP) je kazalnik, ki zagotavlja osnovno merilo celotne velikosti gospodarstva izbranega gospodarskega območja, npr. države, skupine držav ali celotnega sveta.

sektorju, ki zagotavlja delo približno dvema tretjinama celotnega števila zaposlenih. Storitve predstavljajo dejavnost med 65 % celotnega števila podjetij v češkem gospodarstvu in 85 % vseh v Luksemburgu. Na ravni zaposlovanja predstavlja storitveni sektor 55 % delovnih mest na Češkem in 80 % na Nizozemskem. V industrijskem sektorju deluje le 9,6 % aktivnih podjetij, čeprav ta podjetja zagotavljajo delo za skoraj 35 milijonov ljudi. Povprečna velikost industrijskih podjetij (merjena s številom zaposlenih oseb) je v industrijskem sektorju bistveno večja kot v storitvenem. Industrijska podjetja v 28 državah v povprečju zaposlujejo 13 oseb, v primerjavi s povprečno 5 osebami v storitvenih podjetjih. Najnižje povprečno število zaposlenih v gradbeništvu je tri osebe na podjetje (Eurostat 2020, 1).

V Sloveniji je v poslovni register vpisanih dobrih 222.000 poslovnih subjektov, ki opravljajo registrirane dejavnosti, od tega 99,8 % MSP. V primerjavi z letom 2019 sta za leto 2020 značilna manjši vpis in večji izbris poslovnih subjektov. Največji delež poslovnih subjektov so samostojni podjetniki, ki jih je skoraj 100.000 (45 %), sledijo gospodarske družbe, ki jih je skoraj 75.000 (33 %). Društev je 24.153, drugih fizičnih oseb 12.676, nepridobitnih organizacij 8.872 in zadrug 473 (AJ PES 2019, 1). Izvoz v Sloveniji že predstavlja več kot 70 % vrednosti nacionalnega BDP, vendar je za nadaljnji razvoj gospodarstva in podjetij ključnega pomena še večja usmeritev na tuje trge. Kljub izvozni usmerjenosti slovenskih MSP je namreč priložnosti za krepitev internacionalizacije slovenskih MSP še veliko, predvsem je premajhen delež malega gospodarstva v izvozu. Pri tem ne gre le za internacionalizacijo v najožjem smislu izvoza in uvoza blaga ter storitev, ampak za internacionalizacijo v širšem smislu povezovanja podjetij, prenosa znanj, tehnologij in kapitala z vhodnimi ter izhodnimi investicijami in umeščanjem v globalne verige vrednosti (GZS 2012, 1; SPIRIT 2015, 2).

Usmerjanje v mednarodno poslovanje zahteva zmožnosti mednarodnega komuniciranja. Danes razumemo jezik kot ključno komponento mednarodnega poslovanja, saj določa organizacijsko komunikacijo, oblikuje temelj kreiranja znanja in je esencialnega pomena za konstrukcijo organizacijske realnosti (Feely in Harzing 2003, 37). Komunikacija je v poslovanju nepogrešljiva in jedro vseh organizacijskih operacij ter odnosov. Z različnimi oblikami komunikacije se v poslovanju prenašajo informacije, potekajo pogajanja, izpolnjujejo potrebe in omogoča sodelovanje ter delovanje. Komunikacija še ne zagotavlja, da sporočilo razumejo vsi prejemniki, zato morajo biti informacije jasne, enostavne in po potrebi ponovljene. Komunikacija povezuje zaposlene, oddelke in vpliva na vse odvisne oddelke ter na celotno podjetje. Omogoča stalno pretakanje informacij med zaposlenimi, vodstvom, različnimi oddelki in uradi. Pravilni načini zagotavljanja v dvosmerne komunikacije v organizaciji omogočajo dober pretok informacij (Grzeszczyk 2015, 138–139).

3.2 Komunikacijske težave pri poslovanju

Glavne težave, s katerimi se podjetja srečujejo pri mednarodnem poslovanju, so kulturne

razlike, različni časovni pasi, različne prioritete in jezikovne ovire. Jezikovne ovire veljajo pri tem za najpomembnejši dejavnik, ki povzroča napake v komunikaciji (Grzeszczyk 2015, 139). Jezikovne ovire se lahko pojavijo na treh dimenzijah, in sicer na področju jezikovne raznolikosti, jezikovne penetracije in jezikovne prefinjenosti. Jezikovna raznolikost se nanaša na število različnih jezikov, ki jih mora podjetje upravljati. Jezikovna penetracija se nanaša na število funkcij in število ravni znotraj tistih funkcij, ki zahtevajo medjezično komunikacijo. Jezikovna prefinjenost pa se nanaša na zapletenost in izpopolnjenost potrebnih jezikovnih spretnosti. Upravljanje večjega števila jezikov, večje število funkcij in ravni medjezične komunikacije ter višja zapletenost in izpopolnjenost potrebnih jezikovnih spretnosti predstavljajo večje izzive za podjetja ter večje možnosti nastopa komunikacijskih ovir. Vpliva jezikovne ovire ni mogoče oceniti z enostavnimi ukrepi, kot so stroški ali dnevi prevajanja in tolmačenja. Dejanske stroške jezikovnih ovir je treba konceptualizirati z vidika, kako te izkrivljajo in škodujejo organizacijskim odnosom. Slabi odnosi nato nalagajo pritiske in omejitve glede strategij podjetja, organizacij in sistemov, ki jih strategije posledično sprejemajo (Feely in Harzing 2003, 37–42).

3.3 Jezikovne značilnosti uspešnih podjetij

Raziskovanje modelov jezikovnih praks v evropskih podjetjih kaže, da podjetja, ki beležijo največjo tržno rast, oblikujejo in uporabljajo sistematične strategije, s katerimi razvijajo jezikovne zmožnosti svojih zaposlenih (Brandt 2011, 4). Jezik igra kompleksno in vse pomembnejšo vlogo v poslovanju, zaradi česar postajajo jezikovne veščine vse pomembnejši dejavnik poslovnega uspeha podjetij. Jezikovne veščine zaposlenih so pri tem v veliki meri odvisne od upravljanja teh veščin s strani podjetja v okviru usposabljanja in zaposlovanja zaposlenih (Darics in Koller 2018, 256). Jezik predstavlja ključno komponento človeškega kapitala vsakega podjetja, saj vloga jezika v na znanju temelječi ekonomiji, globalnem in kulturno raznolikem poslovnem okolju stalno narašča. S temi trendi, ki vodijo v kompleksna notranja in zunanja konkurenčna okolja, so podjetja izpostavljena pritisku, da razumejo in oblikujejo procese, s katerimi razvijajo svoj jezikovni kapital. Jezikovne veščine predstavljajo temeljna sredstva intelektualnega kapitala podjetja, ki omogoča uporabo in izmenjavo temeljnih idej. Uspešna podjetja prepoznavajo jezik kot ključni element svojega človeškega kapitala in z njim upravljajo na iste načine kot z drugimi komponentami svojih sredstev (Dhir 2019, 1).

Z ustreznim upravljanjem jezikovnega kapitala podjetja razvijajo določene jezikovne značilnosti, ki jim zagotavljajo doseganje najboljših poslovnih učinkov. Jezikovne značilnosti uspešnih podjetij so v prvi vrsti vezane na jezikovne politike in strategije ter v drugi vrsti na učinke, ki jih imajo jezikovne politike in strategije na jezikovni kapital oz. jezikovne veščine zaposlenih. Uspešna podjetja zaposlujejo govorce z visokimi jezikovnimi zmožnostmi in obstoječim zaposlenim zagotavljajo dostop do jezikovnih usposabljanj. V sodobnem večkulturnem okolju se jezikovne zmožnosti zaposlenih ne omejujejo samo na zmožnosti

znotraj enega jezika, ampak na jezikovne zmožnosti v različnih jezikih. Razvoj in implementacija jezikovnih politik v podjetju vpliva na splošno držo zaposlenih do lastnega jezikovnega znanja in do jezikovnega znanja svojih sodelavcev, kar vpliva na povečano motivacijo zaposlenih za jezikovna usposabljanja in za izkazovanje dobrih jezikovnih zmožnosti (Darics in Koller 2018, 256; Dhir 2019, 2–8).

4 JEZIKOVNI MANAGEMENT

Jezikovni management je skupek pristopov in metod, s katerimi podjetje zadovoljuje svoje jezikovne potrebe. V jezikovnem managementu uporabljajo podjetja različna orodja za upravljanje jezikov, vključno s prevajanjem in tolmačenjem, jezikovnim usposabljanjem zaposlenih, zaposlovanjem kadrov z določenimi jezikovnimi zmožnostmi, migracijami ipd. Jezikovni management je novo področje znotraj mednarodnih strategij upravljanja organizacij, zanimanje pa narašča sočasno z močnimi globalizacijskimi pritiski. Jezik je tako pogosto verbalizacija določenih kulturnih vzorcev in načinov razmišljanja, hkrati pa je medij prenašanja večine informacij, s katerimi organizacija operira. Razumevanje istega jezika in istega jezikovnega konteksta je bistvenega pomena, saj je sicer praktično onemogočeno poslovno sodelovanje. Uporaba mediatorjev v jezikovnem sporazumevanju lahko omogoči omejeno izmenjavo, vendar prinaša številna tveganja. Dobro jezikovno razumevanje pogojuje dobro zaobjemanje vseh implicitnih sporočil v poslovnem komuniciranju, ki so lahko ključnega pomena tako za proces kot tudi za izid sodelovanja (Gundersen 2009, 2).

Jezikovni management se nanaša na jezikovno zavedanje, na jezikovno pripravljenost in na jezikovno odzivnost organizacije. Jezikovno zavedanje se odraža v jezikovnih strategijah in politikah podjetja. Gre za obseg, v katerem so jezikovni problemi organizacije upoštevani pri oblikovanju strategij in politik podjetja. Predpostavljamo lahko, da se jezikovno zavedno podjetje eksplicitno sprašuje o svoji razpoložljivosti zadostnih jezikovnih sposobnosti, izvaja periodično ocenjevanje jezikovne zmožnosti glede na lastne potrebe in vzdržuje nabor notranjih jezikovnih zmožnosti, tj. zmožnosti lastnih zaposlenih. Jezikovna pripravljenost zajema jezikovne kompetence in jezikovne potrebe oz. razmerja med njimi. Je raven jezikovne usposobljenosti zaposlenih v podjetju, izražena glede na trenutne in pričakovane potrebe organizacije. Jezikovna odzivnost združuje pripravljenost in zmožnost organizacije, da svoje jezikovne zmožnosti stalno prilagaja potrebam poslovanja s svojimi mednarodnimi partnerji (Gundersen 2009, 2–6).

V veliko podjetjih lahko opazimo pomanjkanje resnično dobrega jezikovnega managementa, ki je bistvenega pomena v mednarodnem poslovanju. Čeprav se veliko podjetij pomena skupne jezikovne kompetence svojih zaposlenih načeloma zaveda, jezikovnega kapitala v praksi ne obravnavajo prednostno. Celo v postopkih zaposlovanja se podjetja še vedno redko osredotočajo na jezikovne kvalifikacije kandidatov, ki še vedno niso samoumevna komponenta zaposlitvenega odločanja. Zapostavljanje jezikovne komponente v kompetenčnih modelih zaposlenih podjetjem preprečuje, da bi izkoriščala vse svoje podjetniške potenciale. Idealna jezikovna kompetenca podjetja je namreč takšna, da lahko posamezni oddelki delujejo in komunicirajo v vseh jezikih, ki jih uporabljajo zainteresirane strani oz. deležniki poslovanja tega podjetja (Gundersen 2009, 6–7).

Preglednica 1: Pomen jezikov za poslovanje podjetij

Zakaj so jeziki tako ključni elementi poslovanja podjetij?

1. Jeziki so skladišče človeških izkušenj.
 2. Identifikacija z jezikom je osrednja komponenta identifikacije v človeški kulturi.
 3. Zakoni, dogovori in pogajanja so pogosto odvisni od jezikovne natančnosti.
 4. Številni pojmi v različnih kulturah in jezikih pomenijo nekaj drugega.
 5. Večina ljudi svoje misli bolje oblikuje v svojem maternem jeziku.
 6. Rojeni govorniki imajo v jeziku komuniciranja očitne prednosti pred nerojenimi.
 7. Predpostavka, da je angleščina nevtralen jezik, je napačna.
 8. Prevajanje in tolmačenje sta bistveni strategiji premoščanja komunikacijskih razlik, vendar sta lahko le delno uspešni.
 9. Družba znanja mora graditi na večjezični raznolikosti.
 10. Izobraževanje, javne in zasebne zadeve lahko dobro delujejo v več jezikih.
 11. Večina ljudi po vsem svetu deluje v več jezikih.
 12. Jezikovne pravice so pomembne, ker jezik korelira z močjo.
 13. Globalizacija in tehnologija lahko spodbujata ali ovirata jezikovno rabo in razvoj jezikov.
-

Vir: Gundersen 2009, 7.

Vse več podjetij v večkulturnih okoljih se dobro zaveda, da so jeziki ključen element poslovanja podjetij, zato začenjajo v svoje poslovne prakse vključevati principe jezikovnega managementa. Vsaj 50 % podjetij v 15 od 29 evropskih držav ima tako danes že določeno neko jezikovno strategijo, ki jo opredeljujejo kot načrtovano uporabo različnih tehnik za lažjo in učinkovitejšo komunikacijo z odjemalci, dobavitelji ter drugimi partnerji v tujini. Čeprav obstajajo med državami velike razlike, uporablja jezikovne strategije v povprečju 48 % podjetij. Skoraj večina podjetij tako že uporablja določene oblike jezikovnega managementa in tako povečuje svoje možnosti poslovnega razvoja ter poslovne uspešnosti (Evropska komisija 2006, 5–6).

4.1 Vloga jezika pri poslovanju

Zaradi pospešene globalizacije sodobne organizacije poslujejo v okolju, v katerem se lahko praktično katera koli vrsta poslovanja razvija mednarodno, s čimer postaja znanje jezikov ključen razvojni dejavnik uspešnosti. Jezik je neobhodna komponenta poslovanja, saj temeljijo na izmenjavi jezikovnih informacij praktično vsi organizacijski procesi, vendar se v enojezičnem okolju tega pogosto ne zavedamo, ker je določena raven jezikovnega znanja univerzalna. Odpiranje mednarodnega poslovnega prostora prinaša močnejše zavedanje o vlogi jezika v poslovanju (Wei, Jiao in Growe 2019, 981–985). Jezik omogoča deljenje in pridobivanje znanja, informacij ter idej, povezovanje in ustvarjanje, sporočanje, obveščanje, vplivanje. Jezik ima prikazovalno in izrazno vlogo, vlogo vplivanja ter vlogo ustvarjanja in

vzdrževanja stika. Z jezikom v poslovanju prikazujemo oz. sporočamo poslovne vsebine, ki vključujejo vedenja ter znanja, dejstva, pogoje, ob tem pa izražamo subjektivna stališča, pričakovanja, opredeljenost, držo do sogovornika in do vsebine komunikacije. Z jezikom skušamo vplivati na znanje, stališče, ravnanje sogovornika in z njim vzpostaviti ter vzdrževati stik v namen poslovnega sodelovanja (Ferjan 2017, 36–38).

Jezik prežema vse vidike organizacijskega delovanja, zaradi jezikovnih razlik različnih deležnikov pa specifično vpliva na poslovanje v mednarodnem okolju. V večjezičnih organizacijah in v organizacijah, ki se vključujejo v večjezično tržno okolje, lahko jezik na poslovanje vpliva na tri načine: kot ovira, kot spodbujevalnik ali kot vir moči. Jezik lahko predstavlja vsakodnevno oviro, če morajo med seboj komunicirati zaposleni, ki govorijo različne jezike na različnih ravneh razumevanja. Pri tem jezikovna neskladja ne vplivajo zgolj na uspešnost sporočanja in prejemanja sporočil, ampak tudi na medsebojne odnose zaposlenih. Če se zaposleni ne razumejo z vidika jezika, se težje povežejo, so manj motivirani za sodelovanje, lahko se celo slabo počutijo in začnejo zavračati komunikacijo. Vendar je lahko jezik na zadostni stopnji razumevanja tudi povezovalac. Zaposleni, ki govorijo isti jezik in se med seboj dobro jezikovno razumejo, med seboj dobro sodelujejo ter so za sodelovanje bolj motivirani in lahko vzpostavljajo dobre odnose. Dobro znanje jezika govorcu zagotavlja dobro delovno pozicijo in določeno mero poslovne moči (Storozum in Linowes 2013, 4–6).

Na organizacijski ravni jezik vpliva na čustva zaposlenih, na oblikovanje njihove socialne identitete, na vzpostavljanje zaupanja, na odnose moči, organizacijsko klimo in številne druge odnosne vidike. Jezik na te načine posredno vpliva na številne vidike poslovanja, saj je osnovno sredstvo povezovanja zaposlenih, izmenjave objektivnih in subjektivnih informacij, s katerimi zaposleni sodelujejo v delovnih procesih in v medosebnih odnosih (Storozum in Linowes 2013, 6–7).

4.2 Jezikovne težave in ovire

Ker je jezik tako elementaren dejavnik poslovanja, so jezikovne težave in ovire ene izmed glavnih težav, ki vplivajo na delovanje in poslovne učinke organizacij, ki poslujejo v večjezičnem poslovnem okolju. Ker organizacije jezikovnim vprašanjem v poslovni praksi in teoriji včasih kljub temu posvečajo zelo malo pozornosti, nekateri avtorji jezikovne težave in ovire opisujejo kot pozabljeni faktor, t. i. managersko siroto, in najbolj zapostavljeno področje v organizacijskem upravljanju (Grzeszczyk 2015, 140). Vse te opredelitve odnosov organizacij do jezikovnih težav in ovir implicirajo širok spekter negativnih posledic, ki lahko nastanejo, če organizacije vztrajajo v svoji ignoranci glede teh jezikovnih vprašanj. Pomanjkanje ustrezne jezikovne usposobljenosti zaposlenih lahko privede do globokih nesporazumov in kratkih stikov v organizacijskih procesih, kar lahko povzroča velike izgube sredstev. Organizacije zaradi pomanjkanja znanja v različnih jezikih izgubljajo svoje potencialne in že obstoječe odjemalce in poslovne partnerje. Izgubljeni posli povzročajo

izgube skupnih poslovnih prihodkov, izgubo donosnosti tujih naložb in lahko celo uničijo pozitivno podobo organizacije. To je le nekaj primerov, ki prikazujejo ključno vlogo, ki jo ima upravljanje jezikovnih težav in ovir v managementu poslovanja (Sanden 2016a, 250–552).

Grzeszczyk (2015, 140–142) posledice jezikovnih težav in ovir uvršča med izgubljene priložnosti, neprepoznane napake, negativen vtis, nezaupanje, negotovost in strah ter finančni učinek. Izgubljene priložnosti v mednarodnem poslovanju so pomembna posledica pomanjkanja jezikovnih veščin in predstavljajo ogromno oviro v povečevanju sodelovanja organizacij na mednarodnih trgih. Organizacije s pomanjkanjem jezikovnih veščin pogosto zamudijo poslovne priložnosti, ker jih zaradi neznanja jezika niti ne prepoznajo ali pa jih prepoznajo, vendar se nanje ne morejo ustrezno odzivati. Poslovna komunikacija in poslovna pogajanja pogosto zahtevajo znanje jezika na visoki ravni – če organizacija takšne ravni jezikovnega razumevanja ne more zagotoviti, lahko pristaja na pogoje in sklepa sodelovanja v lastno škodo. Zaposleni, predvsem tisti na visokih pozicijah, kot so mednarodni managerji, ne želijo dajati videza, da česa ne razumejo, zato lahko pogosto navidezno sledijo diskusijam in vsebinam, v resnici pa niso povsem suvereni. V komunikaciji se ne odzivajo optimalno in lahko pustijo negativen vtis, lahko pa zaradi slabe informiranosti zagrešijo različne napake.

Slabe jezikovne veščine zlasti v mednarodnem poslovanju pospešujejo razvoj nezaupanja, negotovosti in na ta način upočasnjujejo poslovno sodelovanje. Organizacije se v mednarodnem poslovanju že zaradi kulturnih razlik nahajajo v poziciji povišane stopnje splošnega nezaupanja, saj je večkulturno okolje težje predvidljivo in so vsi deležniki nekoliko bolj pazljivi ter pozorni. V človekovi naravi je, da neznanu zmeraj obravnava kot bolj nevarno od znanega, kar se prenaša z jezikovnih in kulturnih razlik v vsakdanje poslovno delovanje. Jezikovne razlike lahko okrepijo občutek nezaupanja, in sicer tako z vidika dvoma v poštenost in dobre namene vseh deležnikov, kot tudi z vidika dvoma v jasnost dogovorov, pričakovanj in medsebojnega razumevanja. Jezikovne razlike lahko pri zaposlenih vzbujajo dvom v lastne sposobnosti ali v sposobnosti zaposlenih partnerske organizacije. Zaposleni lahko zaradi jezikovnih razlik čutijo večjo negotovost pri svojem delu in pri sodelovanju z zaposlenimi partnerske organizacije. Negotovost in nepredvidljivost vsakodnevnih ter izrednih govornih položajev povzroča pri zaposlenih stres in tako dodatne obremenitve, zaradi katerih so lahko njihovi delovni izidi slabši, kot bi lahko bili. Ključna komponenta uspešne poslovne komunikacije so tudi retorične sposobnosti, ki so prav tako odvisne od dobrega znanja jezika (Grzeszczyk 2015, 140–142).

Brez možnosti jasnega, jedrnatega in učinkovitega komuniciranja v poslovanje vnašamo pomembna tveganja, vključno z nižjo kakovostjo dela in delovnih izidov, izgubami na stopnji storilnosti ter povečanimi stroški usposabljanja. Tudi najbolj sposobni zaposleni, ki so na svojem področju priznani strokovnjaki ter premorejo veliko znanja z veliko izkušnjami pri delu, izgubljajo svoje ključne veščine in prednosti, če nimajo adekvatnih jezikovnih znanj.

Posledice se lahko kažejo v upočasnenosti dela, slabši produktivnosti in zapravljenih sredstvih. Zaradi jezikovnih težav in ovir se pojavljajo nerazumevanje pogodb, napake pri naročilih in druga odstopanja, ki negativno vplivajo na poslovanje. Jezikovne težave in ovire na vse te načine ustvarjajo neposredne ter posredne finančne izgube. Tem izgubam se podjetje lahko izogne, če razvije dobre strategije odpravljanja jezikovnih težav in ovir, ki negativno vplivajo na delo zaposlenih in posledično na doseganje organizacijskih ciljev (Grzeszczyk 2015, 140–142).

Težave in ovire, s katerimi se v svojem poslovanju soočajo podjetja zaradi pomanjkljivosti v jezikovnih kompetencah svojih zaposlenih, so (Evropska komisija 2006, 18):

- pomanjkanje števila jezikov, ki jih zaposleni govorijo;
- ignoriranje povpraševanj in zahtev potencialnih ali obstoječih odjemalcev ali poslovnih partnerjev zaradi neznanja jezika, v katerem so povpraševanja ali zahteve podane;
- slabša samozavest zaposlenih, ko komunicirajo v tujem jeziku, ki ga ne obvladajo dovolj dobro, posledično prihaja do slabših delovnih izidov;
- napake v komunikaciji in posledično v poslovanju z odjemalci ali poslovnimi partnerji, ki govorijo v tujem jeziku;
- nezmožnost ustreznega odzivanja na priložnosti, ker podjetje ne pokriva nekega jezikovnega območja.

4.3 Strategije dobrega jezikovnega managementa

Jezikovni management opredeljujemo kot strategije, s katerimi organizacija zadovoljuje svoje jezikovne potrebe s preudarnim uvajanjem različnih managerskih orodij, vključno na primer z jezikovnim usposabljanjem lastnih zaposlenih in pridobivanjem pomoči zunanjih izvajalcev (Sanden 2016a, 520–522). Cilj jezikovnega managementa je uporaba jezika kot strateškega vira organizacije. Jezikovni management zajema različne pristope in načine, s katerimi podjetje načrtuje, oblikuje in izvaja jezikovno ureditev, ki temelji na strateški oceni jezikovnih potreb organizacije. V središču pozornosti jezikovnega managementa je strateška uporaba jezika z managerskega vidika, kar zajema namerni nadzor jezikovnega in komunikacijskega področja organizacije, ki temelji na predpostavki, da bo ta nadzor vplival na splošno produktivnost ter uspešnost (Tietze in Dick 2012). Organizacije imajo pri jezikovnem managementu na razpolago številna različna orodja, ki jih lahko vključujejo v svoje politike za odpravljanje težav in ovir v komunikaciji v večjezičnem jezikovnem okolju. Pri tem jim ni treba uvajati vseh rešitev, ampak je bolj bistveno, da izbirajo tiste, s katerimi dosegajo največje učinke. Ključni dejavnik uspešnega jezikovnega managementa je najti najboljšo kombinacijo uporabljenih rešitev glede na potrebe organizacije (Grzeszczyk 2015, 140–142; Sanden 2016a, 523).

4.3.1 Faze jezikovnega managementa

Čeprav si lahko organizacije pri jezikovnem managementu vedno bolj pomagajo z informacijskimi in tehnološkimi rešitvami, so glavni nosilci jezikovne funkcije organizacije še vedno njeni zaposleni. Jezikovni management se tako v večji meri nanaša na management zaposlenih in manj na management drugih jezikovnih virov organizacije.

Jezikovni management zajema štiri faze, s katerimi vzpostavi ustrezne strategije upravljanja, in sicer (1) analizo jezikovnih potreb, (2) vzpostavljanje jezikovne politike in strategije, (3) izbiro in oblikovanje orodij jezikovnega managementa ter (4) evalvacijo in prilagoditve. Namen prve faze je vzpostaviti dober pregled nad obstoječo aktualno jezikovno situacijo organizacije. V okviru analize jezikovnih potreb organizacije se izriše zemljevid vseh jezikovnih interakcij v organizaciji in njihovih vsebin, namena, prednosti, slabosti, tveganj ter priložnosti. Prva faza je lahko zelo dolgotrajna, prav tako mora biti organizacija previdna, da pri delu ne pride do manipulacij. Druga faza jezikovnega managementa zajema urejanje in usmerjanje prihodnjih jezikovnih ter komunikacijskih praks, ki jih organizacija opredeli v dokumentu jezikovne politike ter jezikovne strategije. Končni rezultat faze je jasna odločitev glede proaktivnega pristopa organizacije k upravljanju jezika in komunikacije. Pri določanju jezikovnih politik in strategij mora biti organizacija posebej pozorna na vprašanja moči, ki izhajajo iz jezikovne rabe ter razmerij med različnimi jeziki in kulturami (Sanden 2016b, 278–283).

V tretji fazi jezikovnega managementa se organizacija osredotoči na izvajanje zastavljene jezikovne politike in jezikovne strategije z ustreznimi orodji. V ta namen določi in implementira različne aktivnosti jezikovnega managementa ter jih podpre v delovanju in izvajanju. Medtem ko je prva faza jezikovnega načrtovanja zahtevna časovno, je tretja faza zahtevna predvsem stroškovno. Po določenem času izvajanja aktivnosti jezikovnega managementa, ki so vzpostavljene na temelju določene jezikovne politike in jezikovne strategije, začne organizacija izvajati evalvacijo izida prvih treh faz ter na njeni osnovi pripravi predloge za izboljšave. Da je evalvacijo mogoče izpeljati, organizacija vzpostavi redno spremljanje in nadzor iniciativ jezikovnega managementa ter pridobiva povratne informacije od zaposlenih. Zadnja faza jezikovnega managementa je posebej zahtevna v praksi, vendar je ključnega pomena pri vzpostavljanju učinkovitega jezikovnega managementa v organizaciji (Sanden 2016b, 278–283).

4.3.2 Orodja jezikovnega managementa

Dobra jezikovna strategija zajema sklop ukrepov in tehnik, ki preprečujejo nastop jezikovnih in kulturnih ovir. Med najbolj razširjena orodja jezikovnega managementa sodijo (Evropska komisija 2011, 9; Grzeszczyk 2015, 140–142):

- najemanje lokalnih deležnikov za reševanje jezikovnih težav;

- ustvarjanje kulturno in/ali jezikovno prilagojenih spletnih strani;
- uporaba jezikovnih revizij;
- uporaba profesionalnih prevajalcev/tolmačev;
- prevajanje promocijskih, prodajnih in/ali tehničnih materialov;
- prilagajanje produktov organizacije ali embalaže v skladu z lokalnimi okusi in običaji;
- vzpostavitev sheme jezikovnega usposabljanja in kulturnega seznanjanja;
- zagotavljanje programov jezikovnega usposabljanja in kulturnega seznanjanja, vključno s spletnim učenjem jezikov vsem zaposlenim v organizaciji;
- uvedba večjezične politike izbire zaposlenih in zaposlovanja;
- spodbujanje čezmejne mobilnosti zaposlenih;
- vzpostavitev in vzdrževanje zaposlitvenih izmenjav ter napotitev;
- sklepanje povezav z lokalnimi univerzami, npr. za sprejem tujih študentov na prakso ipd.;
- spodbujanje zaposlovanja rojenih govorcev;
- načrtovanje in realizacija elektronskega poslovanja, ki temelji na večjezičnih operacijah;
- uporaba strojnega prevajanja;
- napotovanje zaposlenih v tujino na izobraževanja in usposabljanja;
- ustvarjanje večjezikovne kulture organizacije;
- vzpostavljanje jezikovnih vozlišč v organizaciji;
- selektivno zaposlovanje.

Med jezikovnimi orodji, ki kažejo najvišjo korelacijo med njihovo uporabo in tržno rastjo, so zaposlovanje ali najemanje zaposlenih z dobrimi jezikovnimi sposobnostmi, vzpostavljanje jezikovnih strategij vnaprej, zaposlovanje rojenih govorcev ter uporaba profesionalnih prevajalcev. Med orodji jezikovnega managementa, ki jih uporabljajo najuspešnejša evropska izvozna podjetja, so jezikovno usposabljanje zaposlenih, medkulturno usposabljanje zaposlenih, zaposlovanje kandidatov z najboljšimi jezikovnimi sposobnostmi, zaposlovanje rojenih govorcev, zaposlovanje lokalnih deležnikov za pomoč pri razreševanju jezikovnih težav, zaposlovanje profesionalnih prevajalcev in tolmačev, vzpostavljanje medjezikovnih shem sodelovanja, sodelovanje z univerzami, večjezične spletne strani, kulturna adaptacija spletnih strani (Evropska komisija 2011, 9–11).

Vse več podjetij se v okviru jezikovnega managementa odloči za racionalizacijo notranjih komunikacijskih vzorcev z izvajanjem skupnega jezika podjetja. Pri tem se podjetja največkrat odločajo za angleščino, ki postaja globalni jezik poslovanja v večjezičnem okolju (Grzeszczyk 2015, 147). Veliko podjetij (22 %) kot tehniko upravljanja jezika uporablja zaposlovanje rojenih govorcev z dobrim jezikovnim znanjem. Ta dejavnik pomembno prispeva k izpolnjevanju potreb po jezikovnem znanju v mednarodni izmenjavi in vpliva na mobilnost delovne sile v EU ter v širšem svetu. Več kot 50 % podjetij v 22 državah uporablja jezikovne prilagoditve spletnih strani in ponuja svoja spletna mesta v jezikih, ki niso državni jezik. Najpogosteje podjetja svoje spletne strani prevajajo v angleščino, in sicer kar 62 %.

Podjetja izbirajo različne prakse pri uporabi prevajalcev in tolmačev. Med irskimi podjetji prevajalce in tolmače uporabljajo le 4 %, v Litvi je takšnih podjetij 84 % (Brandt 2011, 35–62).

4.3.3 Jezikovno usposabljanje

Jezikovno usposabljanje zaposlenih je temeljna strategija jezikovnega managementa organizacij in temeljna strategije razvoja jezikovnega ter s tem intelektualnega kapitala organizacije. Jezikovno usposabljanje podjetju zagotavlja, da zaposleni pridobijo jezikovne veščine, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje svojih delovnih nalog in za doprinos svojega deleža pri doseganju organizacijskih ciljev. Podjetjem so pri tem na razpolago različne oblike jezikovnega usposabljanja, zunanjega in notranjega. Bolj kot podjetje pri načrtovanju in izvajanju jezikovnega usposabljanja izhaja iz svojih specifičnih potreb, bolj lahko jezikovno usposabljanje neposredno vpliva na izboljšanje poslovnih učinkov (Clavijo-Olmos 2018, 73–78).

Pri vzpostavljanju sheme usposabljanja zaposlenih je najbolje, da organizacija izhaja iz analize lastnih jezikovnih potreb. Izkazuje se namreč lahko, da je mogoče optimalno razmerje med investicijami v jezikovno usposabljanje in njihovimi učinki včasih doseči z manjšimi vlaganji, včasih pa so potrebne obširne transformacije organizacijskega managementa zaposlenih. Analiza potreb se mora pri tem osredotočati na posamezna delovna mesta, saj je za nekatera od teh lahko dovolj že, da znajo zaposleni na enem delovnem mestu uporabiti zgolj nekaj besed in besednih zvez, na drugem delovnem mestu pa organizacija potrebuje tekoče znanje jezika. Jezikovno usposabljanje zaposlenih moramo pri tem načrtovati kratkoročno in dolgoročno. Pri kratkoročnem načrtovanju operacionaliziramo jasne cilje, pri dolgoročnem načrtovanju pa izhajamo iz opredeljene strategije in politike organizacije na področju jezika ter komunikacije. Jezikovno usposabljanje lahko nato izvajamo na različne načine, kot so organizacija tradicionalnih jezikovnih tečajev, učenje na daljavo oz. po spletu, učenje v lastni režiji zaposlenih ter kombinacija več različnih pristopov. Jezikovno usposabljanje mora biti pri tem na vseh ravneh prilagojeno potrebam organizacije, saj sicer razmerje med investicijskimi stroški in učinki usposabljanja ni optimalno (Evropska komisija 2011, 13–14).

Pri vzpostavljanju sheme jezikovnega usposabljanja zaposlenih se moramo zavedati tudi pomembnih omejitev te komponente jezikovnega managementa. Najprej moramo vedeti, da posamezno usposabljanje ne more zadovoljiti vseh jezikovnih potreb organizacije. Usposabljanje zaposlenih na področju jezika je kontinuiran in stalen proces, ki ga ne zaključimo, ampak ga stalno dopolnjujemo ter optimiziramo skladno z razvojem organizacije in z zaznanimi slabostmi obstoječega sistema usposabljanja. Jezikovno usposabljanje tudi ne rešuje težav, ki ne izhajajo iz jezikovnih ovir. Jezikovno znanje so sekundarne veščine zaposlenih, ki jim omogočajo, da okrepijo in povišajo učinkovitost svojih že usvojenih znanj

v večjezikovnem okolju, načeloma pa z jezikovnim znanjem ne moremo kompenzirati morebitnih pomanjkljivih primarnih veščin. Pri vzpostavljanju sistema jezikovnega usposabljanja zaposlenih organizacija tudi ne sme pozabiti na preostala usposabljanja zaposlenih in jih ne zapostaviti. Jezikovno usposabljanje tudi ni namenjeno doseganju jezikovnega znanja zaposlenih na ravni prevajalcev in tolmačev ter nadomeščanju takšnih zunanjih profesionalnih sodelavcev. Nenazadnje mora organizacija pri vzpostavljanju sistema jezikovnega usposabljanja upoštevati, da je učenje jezika dolgotrajno in da se bodo učinki programov pokazali šele po določenem času (Lønsmann 2017, 101–111).

5 OBLIKOVANJE PREDLOGOV

Slovenska MSP delujejo v specifičnem mednarodnem okolju, ki ga v veliki meri oblikujejo skupne politike EU. Čeprav te politike na eni strani zmanjšujejo ovire in izzive pretoka informacij, blaga in storitev preko nacionalnih meja ter podjetjem odpirajo številne priložnosti za poslovno rast, po drugi strani pred nje postavljajo tudi velik izziv konkurenčnega delovanja v večjezičnem okolju. Evropske politike striktno podpirajo ohranjanje večjezične narave evropskega notranjega trga, kar zahteva od podjetij razvoj strategij za prilagajanje večjezičnemu poslovnemu okolju. Če podjetje ne pristopi k razvijanju mehanizmov za izkoriščanje večjezične narave evropskega poslovnega okolja, kritično izgublja na konkurenčni prednosti. Tudi slovenska MSP bi lahko znatno izboljšala rezultate svojega mednarodnega poslovanja, če bi se bolj zavedala pomena znanja tujih jezikov svojih zaposlenih. Slovenska MSP pri tem niso izjema, saj se zaradi pomanjkanja jezikovnih znanj in zaradi komunikacijskih ovir izgublja precejšen del poslovanja v celotnem EU prostoru. Oblikovanje in uporaba ustreznih strategij upravljanja jezika oz. jezikovnega managementa v slovenskih MSP tako pogojuje znatne možnosti povečanja izvozne prodaje.

Pregled teorije jezikovnega managementa kaže, da je z ustreznimi strategijami mogoče premostiti jezikovne težave in ovire, ki se pojavljajo v večjezičnem poslovnem okolju EU, ter da je mogoče na njihovi osnovi oblikovati ključno konkurenčno prednost podjetja (Ferjan 2017, 36–38; Grzeszczyk 2015, 140–142; Gundersen 2009, 7). Podjetje zato sledi štirim fazam jezikovnega managementa, in sicer opravi analizo svojih jezikovnih potreb, na podlagi rezultatov analize iz prve faze oblikuje svoje jezikovne politike in strategije, nato za uresničevanje svojih jezikovnih politik in strategij izbere ter oblikuje ustrezna orodja in nato evalvira rezultate obstoječega pristopa ter oblikuje izboljšave (Sanden 2016b, 278–283). Pri analizi lastnih jezikovnih potreb gre za to, da podjetje identificira, kaj sploh potrebuje: ali potrebuje zaposlene z boljšimi jezikovnimi kompetencami ali potrebuje sodelovanje z zunanjimi sodelavci. Če potrebuje zaposlene z boljšimi kompetencami, je pomembno odgovoriti na vprašanje, katere kompetence želi podjetje izboljšati in v kakšnem obsegu. Pri tem je pomembno strateško odločanje med vrednostjo investicije v usposabljanje zaposlenih in učinki tega usposabljanja. Zaposleni so namreč še vedno v prvi vrsti nosilci primarnih veščin, zaradi katerih jih je podjetje zaposlilo in nesmiselno jih je denimo jezikovno usposabljati do ravni prevajalcev in tolmačev (Lønsmann 2017, 101–111).

Za slovenska MSP je smiselno, da so pri analizi svojih potreb pozorna na vprašanje, s katerimi težavami se v jezikovni rabi srečujejo pri svojem poslovanju. Izhajajoč iz predhodnih raziskav in teorije so ključne težave podjetij na področju uporabe jezika vezane bodisi na zamujene priložnosti ter omejitve pri vstopanju na trge in sklepanje novih poslov, bodisi na napake in pomanjkljivosti v že obstoječem poslovanju (Grzeszczyk 2015, 140–142; Sanden 2016a, 250–552). Podjetja lahko zaradi neznanja ali slabega jezikovnega znanja zaposlenih ne vzpostavljajo komunikacije z nekaterimi skupinami potencialnih odjemalcev in poslovnih

partnerjev, lahko pa se iz istih razlogov celo ne odzivajo na povpraševanja in zahteve (Evropska komisija 2006, 18). Zaradi neznanja tujega jezika podjetje težje vzpostavi zaupanje, je pri poslovanju bolj konservativno, kar lahko povzroča zastoje, višje stroške ali prekinitev potencialnega ali obstoječega poslovnega sodelovanja. Poleg tega lahko zaradi jezikovnih razlik tudi pri svojem potencialnem ali obstoječem poslovnem partnerju ali odjemalcu vzbuja nezaupanje, kar ogroža njuno poslovno sodelovanje. Pojavljajo se lahko tudi napake pri sprejemanju in pošiljanju informacij, kar povzroča napake v poslovanju ter posledično stroške odpravljanja napak ali pa direktne izgube (Evropska komisija 2006, 18; Grzeszczyk 2015, 140–142).

Z navedenimi težavami in ovirami v poslovanju se slovenska MSP lahko soočijo na različne načine, ki jih v grobem razdelimo na upravljanje z notranjimi viri in upravljanje z zunanjimi viri. Upravljanje z notranjimi viri se nanaša na izbiranje in usposabljanje zaposlenih, upravljanje z zunanjimi viri pa na sklepanje sodelovanja z zunanjimi izvajalci, ki skrbijo za prevajanje in tolmačenje. Temeljna strategija upravljanja z notranjimi viri je jezikovno usposabljanje zaposlenih, ki lahko zajema organizacijo notranjih jezikovnih tečajev in izobraževanj za zaposlene ali napotitev zaposlenih na takšna izobraževanja. Pri odločanju za jezikovno usposabljanje zaposlenih morajo podjetja dobro pretehtati razmerje med učinki in investicijami, saj so jezikovna usposabljanja dolgotrajna. Jezikovna usposabljanja zaposlenih so smiselna zlasti v primerih, ko zaposleni že posedujejo določeno znanje tujega jezika in ga zgolj dopolnjujejo. Jezikovno usposabljanje zaposlenih je smiselno, ko za prenos opravljanja njihovega dela v tuje jezike ni mogoče najeti prevajalca ali tolmača. Primer tega bi bilo delovno mesto managerja, ki opravlja zahtevna poslovna pogajanja, njihovo prevajanje pa bi ogrozilo proces pogajanja. Manj smiselno je na primer jezikovno usposabljanje zaposlenih za potrebe prevajanja materialov, ki jih lahko prevede zunanji izvajalec, na primer spletnih strani, prospektov ipd. Zunanjim izvajalcem, predvsem lokalnim, je denimo smiselno prepustiti tudi adaptiranje produktov podjetja za novo in kulturno okolje (Evropska komisija 2011, 9; Grzeszczyk 2015, 140–142).

Navedene oblike upravljanja z notranjimi ali zunanjimi viri podjetje izbira glede na oblikovano jezikovno politiko in strategijo. Čeprav se veliko priporočil podjetjem nanaša ravno na oblikovanje notranjih virov jezikovnega managementa, ki vključujejo predvsem zagotavljanje usposabljanja zaposlenim, zagotavljanja delovnih izkušenj v tujem delovnem okolju z napotitvami, sklepanje sodelovanja za jezikovne izmenjave ipd., je ključnega pomena, da podjetje svoje jezikovne strategije resnično oblikuje skladno s svojimi potrebami in možnostmi, ki jih nudijo tudi zunanji viri. Ob širjenju na tuje trge je pogosto bolj smiselno kot usposabljanje lastnih zaposlenih zaposlovanje rojenih govorcev na ciljnem trgu ali sklepanje sodelovanj z agencijami, ki lahko zagotovijo ustrezno jezikovno prilagajanje poslovnih procesov. Rojeni govorniki so namreč tako v uporabi jezika kot v dodatnem poznavanju kulturnih vzorcev bolj suvereni, podjetju lahko odpirajo več možnosti ter zagotovijo boljšo storitev kot domači zaposleni, ki se usposabljujejo v znanju jezika ciljnega

trga (Aimoldina 2017, 89–91). Ključnega pomena pri doseganju temeljnega namena jezikovnega managementa je, da jezik podjetja ne ovira pri vstopanju in delovanju na tujejezičnem trgu oz. da tudi ne usmerja podjetja na trge, ki jih jezikovno že pokrivajo. Škoda je, če podjetja odločitve o vstopanju in delovanju na določenem trgu sprejemajo glede na jezike ciljnih trgov (Evropska komisija 2006, 20–22).

Ključni predlogi za izboljšanje jezikovnega managementa slovenskih MSP se tako nanašajo na vpeljevanje jezikovnega managementa v poslovno prakso in na strateško odločanje glede načinov reševanja identificiranih težav ter ovir zaradi jezikovnih razlik. Vpeljevanje jezikovnega managementa bo podjetjem omogočilo, da lahko svoje poslovne odločitve o vstopanju na tuje trge sprejemajo na osnovi relevantnih ekonomskih in tržnih dejavnikov ter da se pri izbiri tujih trgov ne odločajo na osnovi svojih jezikovnih zmožnosti. Strateško oblikovanje jezikovne politike in jezikovne strategije iz teh izhajajočih metod za celostno obvladovanje jezikovnega vidika poslovanja podjetjem zagotavlja implementacijo racionalnih rešitev z optimalnim razmerjem med investiranimi viri in izidi. Priporočila slovenskim MSP gredo na tem področju predvsem v smeri posredovanja jezikovno specifičnih nalog zunanjim izvajalcem, ki so rojeni govorci in imajo uvid tudi v kulturne specifikke ciljnega trga, kar lahko pripomore k boljši izvedbi kulturnih ter jezikovnih prilagoditev tako promocijskih materialov kot produktov.

6 SKLEP

Sodobni družbeni in ekonomski trendi spodbujajo globalizacijo poslovnega okolja ter v mednarodno poslovanje vključujejo vse več podjetij vseh velikosti in dejavnosti. Tržni deležniki, npr. ponudniki, odjemalci ali poslovni partnerji, se v svojem delovanju vse manj omejujejo na državne meje, saj postajajo te s pospešeno integracijo posameznih nacionalnih trgov vse manj omejujoče v tržnih tokovih blaga, storitev in informacij. Na ameriškem trgu, kjer se je integracija nacionalnih trgov začela in od koder so se globalizacijski procesi najbolj intenzivno širili v ostale dele sveta, se deležniki ne srečujejo s specifično jezikovnih razlik, kot to velja na primer za Evropo. EU ima kar 24 uradnih jezikov, kar pomeni veliko jezikovno razdrobljenost in pred podjetja postavlja specifične zahteve, da s to razdrobljenostjo tako ali drugače upravljajo. Upravljanju realnosti večjezikovnega okolja se posveča jezikovni management, ki zajema razvoj politik, strategij in orodij, s katerimi podjetje zadovoljuje svoje jezikovne potrebe v mednarodnem poslovanju. Obstoječa jezikovna politika EU jasno podpira in spodbuja večjezikovnost ter večkulturnost, kar se v poslovno okolje prenaša kot zahteven izziv zagotavljanja ustrezne komunikacijske kapacitete podjetja v različnih jezikih.

Predhodne raziskave jezikovnih praks in jezikovnega managementa v evropskih ter slovenskih podjetjih opozarjajo, da podjetja na evropskem trgu zaradi slabe korporativne jezikovne kompetence izgubljajo veliko poslovnih priložnosti ali pa ustvarjajo izgube zaradi napak in zaostankov, ki so posledice težav ter ovir v večjezični komunikaciji. Namen zaključne naloge je bil zato na podlagi pregleda literature, dokumentov in drugih virov oblikovati predloge za reševanje jezikovnih ter komunikacijskih težav slovenskih MSP ter tako spodbuditi razvoj njihovega poslovanja na evropskih trgih. Zato smo v prvih poglavjih predstavili omenjeno jezikovno ureditev in politično podporo večjezičnosti v EU ter učinke te obstoječe jezikovne ureditve EU na poslovanje slovenskih MSP. S pregledom rezultatov predhodnih raziskav smo identificirali jezikovne težave v mednarodnem poslovanju slovenskih MSP in oblikovali predloge za izboljšanje jezikovnega managementa slovenskih MSP. Identificirane jezikovne težave v mednarodnem poslovanju slovenskih MSP se nanašajo na pogojevanje poslovnih odločitev podjetij z jeziki ciljnih trgov, na zamujanje poslovnih priložnosti in na ustvarjanje izgub zaradi napak, ki so posledice slabih jezikovnih kompetenc podjetij. Na osnovi teh ugotovitev smo oblikovali nekaj temeljnih predlogov, za katere ocenjujemo, da bi slovenskim MSP lahko pomagali pri oblikovanju učinkovitega jezikovnega managementa.

Temeljni predlog na področju jezikovnega managementa slovenskih MSP je vpeljevanje jezikovnega managementa v poslovno prakso, vključno z oblikovanjem jezikovne politike in jezikovne strategije, ki temeljita na osnovi analize potreb podjetja. V okviru jezikovnih politik in jezikovnih strategij, ki izhajajo iz analize potreb podjetja, lahko podjetja izbirajo različne metode ter tehnike obvladovanja jezikovnih težav in ovir, ki jih lahko delimo na notranje in zunanje strategije. Notranje strategije zajemajo predvsem zaposlovanje govorcev s potrebnimi

jezikovnimi kompetencami in jezikovno usposabljanje obstoječih zaposlenih na področju. Zunanje strategije pa se nanašajo na posredovanje delovnih nalog s področja prevajanja, tolmačenja in prilagajanja poslovnih procesov ter produktov ciljnim trgov zunanjih izvajalcev, ki izhajajo iz teh ciljnih trgov. Na osnovi pregleda literature in predhodnih raziskav poudarjamo predvsem potrebo po racionalnem odločanju na področju razmerja zunanjih in notranjih strategij. Podjetjem predvsem ni treba za vsako ceno zagotavljati lastnih notranjih virov jezikovnega managementa, saj še tako dobro jezikovno usposobljeni zaposleni ne morejo opravljati prevajalskih in podobnih nalog tako kakovostno kot rojeni govorci. Podjetja lahko veliko delovnih nalog jezikovnega prilagajanja in premoščanja jezikovnih razlik posredujejo v izvedbo zunanjim izvajalcem.

LITERATURA

- Aimoldina, Aliya. 2017. First Language influence on non-native speakers' business writing: a cross-cultural study. *Зборник radova Filozofskog fakulteta u Prištini* 47 (3): 89–100.
- AJPES (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve). 2019. *Poslovni subjekti v Poslovnem registru Slovenije na dan 31. 12. 2019*. https://www.ajpes.si/Registri/Poslovni_register/Porocila (6. 4. 2020).
- Brandt, Willy. 2011. *Report on language management strategies and best practice in European SMEs: the PIMLICO project*. https://ec.europa.eu/assets/eac/languages/policy/strategic-framework/documents/pimlico-full-report_en.pdf (6. 4. 2020).
- Clavijo-Olmos, Sandra Bibiana. 2018. Breaking language and cultural barriers: a key to improve stakeholder relationships of SMEs. V *Handbook of research on intrapreneurship and organizational sustainability in SMEs*, ur. Rafael Perez-Urbe, Carlos Salcedo-Perez in David Ocampo-Guzman, 73–94. New York: IGI Global.
- Darics, Erika in Veronika Koller. 2018. *Language in business, language at work*. New York: Palgrave.
- Dhir, Krishna S. 2019. Contribution of language to the creation of corporate social capital. *Revista internacional de organizaciones* 23 (9): 243–263.
- eTwinning. 2020. *eTwinning is the community for schools in Europe*. <https://www.etwinning.net/en/pub/index.htm> (6. 4. 2020).
- Eurostat. 2020. *Business demography*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/business-demography> (6. 4. 2020).
- Evropska komisija. 2006. *Effects on the European Economy of shortages of foreign language skills in enterprise*. Luksemburg: Evropska komisija.
- Evropska komisija. 2011. *The language guide for European Business*. Luksemburg: Publications Office of the European Union.
- Evropska komisija. 2020a. *About multilingualism policy*. https://ec.europa.eu/education/policies/multilingualism/about-multilingualism-policy_en (6. 4. 2020).
- Evropska komisija. 2020b. *International trade*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/euro-indicators/international-trade> (6. 4. 2020).
- Evropska unija. 2017. *Globalisation patterns in EU trade and investment*. Luksemburg: Publications Office of the European Union.
- Evropska unija. 2020a. *EU languages*. https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-languages_en (25. 2. 2020).
- Evropska unija. 2020b. *Language policy*. https://europa.eu/european-union/abouteuropa/language-policy_en (6. 4. 2020).
- Fajfar, Tanja. 2017. *Terminologija v Evropski uniji*. Ljubljana: ZRC SAZU.
- Feely, Alan J. in Anne-Wil Harzing. 2003. Language management in multinational companies. *Cross cultural management: an international journal* 10 (2): 37–52.
- Ferjan, Marko. 2017. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

- Grzeszczyk, Kamila Barbara. 2015. Language management in international business, implementation of strategies to bridge linguistic and cultural barriers. *World scientific news* 7 (1): 136–159.
- Gundersen, Sigrid Louise. 2009. *Language management in multinational companies*. Bergen: Institute for research in economics and business administration.
- GZS (Gospodarska zbornica Slovenije). 2012. *Internacionalizacija slovenskih mikro in malih podjetij*. <https://vmg.gzs.si/vsebina/Arhiv/1-VMG-2012/Teme-vrha/Internacionalizacija-slovenskih-mikro-in-malih-podjetij> (6. 4. 2020).
- Hériard, Pierre. 2019. *Language policy*. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/142/language-policy> (6. 4. 2020).
- Lønsmann, D. (2017). Embrace it or resist it? Employees' reception of corporate language policies. *International journal of cross cultural management* 17 (1): 101–123.
- Nugent, Nail. 2017. *The government and politics of the European Union*. New York: Palgrave.
- Rižnar, Igor in Klemen Kavčič. 2016. Language management strategies and Slovenian SMEs. *International journal of innovation and learning* 21 (2): 246–255.
- Sanden, Guro Refsum. 2016a. Language management: a theory, a sub-concept, and a business strategy tool. *Applied linguistics* 37 (4): 520–535.
- Sanden, Guro Refsum. 2016b. Language: the sharpest tool in the business strategy toolbox. *Corporate communications: an international journal* 21 (3): 274–288.
- SPIRIT (Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije). 2015. *Program spodbujanja internacionalizacije 2015–2020*. Ljubljana: SPIRIT.
- Stabej, Marko, Špela Arhar Holdt in Tadeja Rozman. 2020. *Jezikovna politika v Evropski uniji*. <http://www.jezikovna-politika.si/slovenscina-v-evropski-uniji/zakonodaja-eu/> (25. 2. 2020).
- Storozum, Jennifer in Richard Linowes. 2013. *The role of language in international business: english as a lingua franca*. Washington: American University Kogod School of Business.
- Wei, Xiaohai, Yang Jiao in Glenn Growe. 2019. Language skills and migrant entrepreneurship: evidence from China. *Small business economics* 53 (4): 981–999.