

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tanja Udovč**

**Napotitve delavcev na delo v tujino - primerjava  
podjetij X in Y**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2013**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tanja Udovč**

**Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik**

**Somentor: asist. dr. Andrej Kohont**

**Napotitve delavcev na delo v tujino - primerjava  
podjetij X in Y**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2013**

*Zahvaljujem se staršem in sestrama, ki so me podpirali skozi potek nastanka diplomskega dela. Andreji in Jasni še posebna zahvala za pomoč pri pisanju. Zahvala tudi mentorju in somentorju na Fakulteti za njuno strokovno pomoč ter obema sogovornikoma iz podjetij X in Y za strokovno pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.*

## **Napotitve delavcev na delo v tujino - primerjava podjetij X in Y**

Menedžment človeških virov na mednarodni ravni postaja v podjetjih vse bolj pomemben. Številna podjetja se namreč v okviru rasti in razvoja selijo tudi izven meja svoje matične države. Internacionalizacija za kadrovske področje v podjetjih močno pridobiva na pomenu, saj kulturni, politični, pravni, ekonomski in drugi dejavniki predstavljajo velik izziv za sodelavce, ki so napoteni v tujino. Odločila sem se, da v okviru diplomskega dela preučim, katere dejavnosti bi bilo v okviru napotitve v tujino potrebno izvesti, nato pa omenjene dejavnosti razvrstiti po časovnem zaporedju. Prvi cilj je bil torej s pomočjo študija literature in ostalih virov preučiti dejavnosti, ki jih podjetje skupaj z napotenim sodelavcem izvede pred odhodom na delo v tujino. Drugi cilj pa je bil izdelati časovni načrt, ki bi vseboval vse preučene dejavnosti. Podatke sem pridobila s pomočjo intervjujev z direktorjem in direktorico kadrovskega sektorja v dveh slovenskih podjetjih, ki z že večletno tradicijo uspešno poslujeta na mednarodnih trgih. Ugotovila sem, da ima priprava pred napotitvijo zelo pomembno vlogo in velik vpliv na uspešnost opravljanja delovnih nalog v tujini.

**KLJUČNE BESEDE:** mednarodni menedžment človeških virov, napotitev, delo v tujini, internacionalizacija.

## **Sending employees abroad – a comparison of companies X and Y**

Human resource management in the sense of internationalization has become one of the most important issues that companies nowadays have to face. Along with their growth and development, a lot of companies are moving beyond the borders of their home country. Internationalization is becoming increasingly important for human resource management departments in enterprises as cultural, political, legal, economical and other factors represent a challenge for employees who are assigned to work abroad. In my thesis, I decided to examine which activities should be carried out when sending employees abroad. These activities are then classified in chronological order. The first objective was therefore to examine all activities before leaving to work abroad; these activities are carried out by the company along with the worker who is assigned to work abroad. The activities were highlighted and described with the help of the study of literature and other sources. The second objective was to develop a time plan that would contain all considered activities. Data were obtained through interviews with Directors of the Human Resource Department of two Slovenian companies with longtime tradition of operating successfully in international markets. I have found that the preparation prior to posting plays a very important role and a significant impact on the performance of work tasks abroad.

**KEY WORDS:** international human resource management, assignments abroad, working abroad, expatriate, internationalization.

## KAZALO

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | UVOD .....   | 7  |
| 2     | TEORETIČNI OKVIR.....  | 8  |
| 2.1   | INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ .....  | 8  |
| 2.1.1 | SPODBUDE IN OVIRE ZA INTERNACIONALIZACIJO .....  | 8  |
| 2.1.2 | DEJAVNIKI INTERNACIONALIZACIJE .....   | 9  |
| 2.2   | MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V KONTEKSTU<br>INTERNACIONALIZACIJE.....  | 11 |
| 2.3   | DEJAVNOSTI PRED ODHODOM NA DELO V TUJINO .....   | 12 |
| 2.3.1 | IZBIRA KANDIDATA ZA NAPOTITEV V TUJINO .....   | 12 |
| 2.3.2 | MEDKULTURNO USPOSABLJANJE .....  | 14 |
| 2.3.3 | ADMINISTRATIVNE PRIPRAVE .....   | 15 |
| 2.3.4 | MED BIVANJEM V TUJINI .....  | 16 |
| 2.3.5 | POVRATEK DOMOV .....   | 17 |
| 3     | EMPIRIČNI DEL – PRIMERJAVA PODROČJA NAPOTITEV V TUJINO V DVEH<br>SLOVENSКИH MULTINACIONALNIH PODJETJIH .....   | 18 |
| 3.1   | METODOLOŠKI OKVIR.....   | 18 |
| 3.2   | PREDSTAVITEV PODJETIJ X IN Y .....   | 19 |
| 3.2.1 | PREDSTAVITEV PODJETJA X .....  | 19 |
| 3.2.2 | PREDSTAVITEV PODJETJA Y .....  | 20 |
| 3.3   | PRIMERJAVA MMČV V OBEH PODJETJIH .....   | 22 |
| 3.4   | OPREDELITEV DEJAVNOSTI PRED NAPOTITVIJO NA DELO V TUJINI IN<br>RAZPORED DEJAVNOSTI PO ČASOVNEM ZAPOREDJU ..... | 24 |
| 3.4.1 | 1. FAZA: PRIPRAVE PRED ODHODOM NA DELO V TUJINO.....   | 25 |
| 3.4.2 | 2. FAZA: ODHOD IN BIVANJE V TUJI DRŽAVI.....   | 27 |
| 3.4.3 | 3. FAZA: POVRATEK V MATIČNO DRŽAVO .....   | 28 |
| 4     | SKLEP.....   | 29 |
| 5     | LITERATURA.....  | 31 |
|       | PRILOGI .....  | 33 |
|       | PRILOGA A: INTERVJU Z DIREKTORJEM KADROVSKEGA SEKTORJA V<br>PODJETJU X.....                                    | 33 |
|       | PRILOGA B: POVZETEK INTERVJUJA Z DIREKTORICO KADROVSKEGA<br>PODROČJA V PODJETJU Y.....                         | 40 |

## **KAZALO SLIK**

|   |    |
|---|----|
| Slika 3.1: Zemljevid podjetij in predstavništev v tujini za podjetje X..... | 20 |
| Slika 3.2: Zemljevid podjetij in predstavništev v tujini za podjetje Y..... | 22 |

## **KAZALO SHEM**

|  |    |
|--|----|
| Shema 3.1: Pregled dejavnosti pred napotitvijo na delo v tujino s časovno opredelitvijo dejavnosti ..... | 25 |
| Shema 3.2: Odhod in bivanje v tuji državi.....   | 27 |
| Shema 3.3: Povratek v matično državo .....   | 28 |

# 1 UVOD

Menedžement človeških virov na mednarodni ravni postaja v podjetjih vse bolj pomemben. Številna podjetja se namreč v okviru rasti in razvoja selijo tudi izven meja svoje matične države. Internacionalizacija za kadrovske področje v podjetjih postaja vse bolj relevantna, saj kulturni, politični, pravni, ekonomski in drugi dejavniki predstavljajo zelo velik izziv za sodelavce, ki so napoteni v tujino.

V okviru diplomskega dela bom preučila, katere dejavnosti bi bilo v okviru napotitve v tujino potrebno izvesti. Nato pa bom omenjene dejavnosti razvrstila po časovnem zaporedju. Prvi cilj je torej s pomočjo študije strokovne literature in ostalih virov preučiti in definirati dejavnosti, ki jih podjetje skupaj z napotenim sodelavcem izvede pred odhodom na delo v tujino. Drugi cilj pa je izdelati časovni načrt, ki bi vseboval vse preučene dejavnosti, in sicer na podlagi uporabe v praksi v dveh slovenskih multinacionalnih podjetjih. Namen diplomske naloge je tudi primerjava poteka priprave sodelavca na odhod na delo v tujini za dve slovenski multinacionalni podjetji – podjetje X in podjetje Y.

Moja hipoteza je, da preučevani podjetji X in Y uporabljata podoben pristop pri napotitvi delavcev v tujino. To pomeni, da uporabljata podobne metode za izbor sodelavcev, ki bodo odšli na delo v tujino. Prav tako izvajajo podobne dejavnosti v okviru priprav na napotitev. Na podlagi hipoteze pa raziskovalno vprašanje temelji na podlagi časovne razporeditve dejavnosti, ki jih je potrebno opraviti pred odhodom sodelavca na delo v tujini. Raziskovalno vprašanje je torej: kako pripraviti sodelavca na odhod na delo v tujini, vključno z izdelavo časovnega načrta, ki bo vseboval vse dejavnosti, ki jih je potrebno opraviti pred odhodom.

Temeljni metodi raziskovanja bosta deskriptivna in primerjalna metoda, s študijem domače in tuje literature. Teoretični del bo temeljil na podlagi študija literature in analize sekundarnih virov. V tem delu bodo definirane vse dejavnosti, ki jih je potrebno opraviti pred odhodom. Drugi del pa bo sestavljen iz primerjave med dvema slovenskima multinacionalkama. S pomočjo intervjujev, ki sem jih opravila v obeh podjetjih, bom primerjala strategije, ki se jih podjetja poslužujejo v praksi. V primerjavo bodo vključene specifike obeh podjetij. Na koncu pa bom izdelala tudi časovni načrt dejavnosti pred odhodom na delo v tujino za obe podjetji.

## **2 TEORETIČNI OKVIR**

### **2.1 INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ**

V sodobnem poslovnem okolju smo priča številnim spremembam, hitremu tehnološkemu napredku in rasti konkurenčnih podjetij, kar od organizacij zahteva konstantno prilagajanje, sposobnost hitrega odzivanja, povečevanje učinkovitosti, zniževanje stroškov poslovanja in iskanje novih priložnosti tako na domačih kot tudi na tujih trgih. Popolna priložnost za ohranitev na trgu predstavlja internacionalizacija poslovanja. Internacionalizacija je večdimenzionalen proces razvoja podjetja, ko le-to prične izvajati aktivnosti tudi izven meja matične države, na globalnem trgu. Luostarinen (1979) internacionalizacijo označi kot dinamičen proces, preko katerega podjetja povečujejo vključenost v mednarodne aktivnosti (Luostarinen v Ruzzier in Konečnik 2007, 42–43). Ta vključenost se lahko pokaže ob različnih kriterijih. Sparrow in drugi (2004) definirajo štiri kriterije, ki merijo internacionalizacijo podjetja. Podjetje je mednarodno, kadar so prihodki v tujih podružnicah upoštevani pri deležu celotnih prihodkov (Stopford in Dunning v Sparrow in drugi 2004, 41–42); kadar je izvoz upoštevan pri celotni prodaji (Sullivan in Bauerschmidt v Sparrow in drugi 2004, 41–42); kadar so tuja sredstva vključena v celotna sredstva (Daniels in Bracker v Sparrow in drugi 2004, 41–42); in kadar ima podjetje večje število tujih podružnic (Vernon v Sparrow in drugi 2004, 41–42). Druga klasifikacija, ki definira mednarodno podjetje, pa pravi, da vključenost v mednarodno poslovanje lahko nastopi ob treh situacijah. Prva se nanaša na prodajo proizvodov na tujih trgih, pri drugi je bistven nakup proizvodov na tujih trgih, tretja možnost pa ponuja sodelovanje s tujim podjetjem na tujih trgih. Pri tej klasifikaciji zato lahko ločimo vhodno, izhodno ali kooperativno internacionalizacijo (Ruzzier in Konečnik 2007, 42).

#### **2.1.1 SPODBUDE IN OVIRE ZA INTERNACIONALIZACIJO**

Podjetja, ki začnejo delovati na mednarodnih trgih, so deležna številnih spodbud, po drugi strani pa jih zaustavi tudi marsikatera ovira. Na strani spodbud so vsekakor privlačni mednarodni trgi, ki podjetjem dajo priložnost za širitev poslovanja, omogočajo večji trg in s tem večje povpraševanje, prinašajo nove poslovne priložnosti, priložnosti povečanja dobička itd. Med pomembnejšimi motivi, ki spodbujajo podjetja za širitev obsega poslovanja na mednarodni trg, so zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želje po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja, izboljšanje strateškega položaja podjetja (Ruzzier in



Konečnik 2007, 43). Vendar pa internacionalizacija ne prinaša le prednosti, temveč so podjetja soočena tudi z marsikatero oviro, kar preprečuje delovanje na mednarodnih trgih. V tem primeru se podjetje odloči, da bo delovalo samo na domačem trgu in poslovanja ne bo širilo preko nacionalnih meja na tuje trge. Ovine se pojavljajo na vseh stopnjah internacionalizacije, ne le na začetku. Ovine, ki se pojavljajo najbolj pogosto: pomanjkanje razpoložljivih informacij za oceno in analizo tujih trgov, vzpostavljanje stikov in kompleksnost upravljanja z dokumentacijo in postopki pri mednarodnem poslovanju, močna tuja konkurenca, neustrezno znanje zaposlenih in končno financiranje izvoznih aktivnosti (Leonidou v Ruzzier in Konečnik 2007, 43).

### **2.1.2 DEJAVNIKI INTERNACIONALIZACIJE**

Dejavniki, ki omogočajo internacionalizacijo podjetij, so homogenizacija trgov, povečanje hitrosti in kakovosti komunikacij ter transporta, povečanje učinkovitosti, zmanjšanje stroškov, povečanje mednarodnih možnosti financiranja in ljudi z mednarodnimi izkušnjami (Porter; Bloodgood in drugi; Oviatt in McDougall v Ruzzier in Konečnik 2007, 42). Bistveni vidik, ko govorimo o internacionalizaciji, je zmanjšanje stroškov. Organizacije želijo pri svojem delovanju ustvariti čim manj stroškov ter hkrati stremijo po čim večjem dobičku. Mednarodna podjetja lahko z delitvijo dela po državah omogočijo, da vsaka posamezna enota v različnih državah doprinese svoje koristi k produktu. Vsaka država ima določene specifike (npr. prisotnost naravnih virov, izobražena delovna sila itd.), zaradi česar lahko produkt izdelajo učinkovitejše in ceneje kot druga država (Harzing in Ruysseveldt 1995, 5). Za mednarodna podjetja je ključno tudi, da poslujejo v skladu z načeli ekonomije obsega, sicer ne dosegajo konkurenčne prednosti. Prav tako lahko zaostanejo tista, ki se v procesu internacionalizacije ne odzivajo dovolj hitro. Ta vidik je še posebej relevanten pri slovenskih podjetjih, ki morajo zaradi majhnosti trga nujno sodelovati tudi na tujih trgih (Ruzzier in Konečnik 2007, 42).

Ključne dimenzije, ki zaznamujejo internacionalizacijo, so način vstopa na mednarodne trge, izbira ciljnih trgov, izbira produktov oziroma storitev in časovna dimenzija. Za vsako izmed teh dimenzij mora podjetje izdelati učinkovito strategijo, ki omogoči, da je internacionalizacija uspešna oziroma da podjetje uspešno deluje na mednarodnih trgih. Način vstopa na mednarodni trg je za večino podjetij prva in najbolj ključna odločitev, ki bistveno vpliva na prihodnost, ki si jo podjetje lahko ustvari na mednarodnem trgu. Idealna strategija, ki bi veljala v vsaki situaciji za vsako podjetje, žal ne obstaja. Podjetje mora zato metode vstopa prilagoditi glede na razmere na trgu v državi, v katero vstopa, na panogo, v katero vstopa, na sociokulturne okoliščine države in druge dejavnike. Hollensen (2004) navaja štiri

skupine dejavnikov, ki vplivajo na izbiro posameznega načina vstopa na trg: notranji dejavniki, ki so velikost podjetja, izkušnje, proizvodi; zunanji dejavniki, ki so sociokulturne razlike med domačim in tujimi trgi, deželno tveganje, velikost tujega in domačega trga, konkurenca, omejitve trgovanja; lastnosti zelenih načinov vstopa, ki so tveganje, nadzor, fleksibilnost in transakcijsko specifični vedenjski dejavniki, ki so na primer znanje in percepcije (Hollensen v Ruzzier in Konečnik 2007, 44).

Pri drugi dimenziji – izbiri ciljnih trgov je običajno, da podjetja največkrat izbirajo takšne trge, ki so domačemu najbolj podobni. To pomeni, da so kulturne, politične, ekonomske, pravne in geografske razlike minimalne (Johanson in Vahlne v Ruzzier in Konečnik 2007, 44). Vendar pa internacionalizacija v pravem pomenu besede pomeni, da podjetja vstopajo na trge, ki so različni in bolj oddaljeni od domačega trga, pri katerem se morajo podjetja soočiti z vsemi prej omenjenimi spremenljivkami – kulturne, politične, ekonomske, pravne, geografske in druge spremenljivke (Ruzzier in Konečnik 2007, 44).

Naslednja dimenzija je izbira proizvodov oziroma storitev, pri kateri je odločitev podjetja, katere proizvode oziroma storitve bo na tujem trgu ponujala. Podjetja svoje proizvode ali storitve na trg lansirajo postopoma in v določenem zaporedju. Če podjetje deluje na več zelo različnih trgih, je potrebno izdelke prilagoditi glede na posamezno kulturo, v kateri se trg nahaja. Ker je v svetu ogromno različnih kultur, skoraj toliko pa bi lahko celo rekli, da je trgov, mora podjetje prilagoditi svoje delovanje, da ustreza standardom in predpisom tiste kulture, v kateri se nahaja. Kljub temu pa je potrebno še izpostaviti dejstvo, da trend homogenizacije in poenotenja potrošniških okusov in trgov poenostavljata in povečujeta mednarodno poslovanje (Luostarinen v Ruzzier in Konečnik 2007, 45).

Zadnja, četrta dimenzija pa je časovna komponenta. Podjetja na mednarodne trge vstopajo ob različnih časovnih trenutkih in z različno intenzivnostjo, zato je za podjetja smiselno, da iz časovnega vidika in z vidika intenzivnosti spremljajo svoje poslovanje. Da se je podjetje internacionaliziralo, lahko razberemo iz podatka, koliko odstotkov prodaje v kakšnem časovnem intervalu je podjetje doseglo v tujini (Ruzzier in Konečnik 2007, 45).

Z internacionalizacijo po upoštevanju vseh dejavnikov in njihovo učinkovito implementacijo podjetje lahko raste in se razvija tudi na tujih trgih, tako pa uresniči svoje strateške usmeritve in postane uspešno mednarodno podjetje. Poleg vseh dejavnikov, ki smo jih omenili, pa ne smemo pozabiti na zaposlene v organizacijah, ki s svojim delom omogočijo, da se podjetje širi izven domačih meja. Pomembno vlogo ima pri tem oddelek menedžmenta človeških virov, ki zaposlenim omogoča razvoj v takšno smer.

## 2.2 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V KONTEKSTU INTERNACIONALIZACIJE

Podjetje, ki svoje poslovanje širi izven meja matične države, lahko poimenujemo mednarodno podjetje. Poleg vseh dejavnosti, za katere je odgovorno kadrovsko področje oziroma menedžment človeških virov (npr. analiza delovnih mest, zaposlovanje, selekcija, uvajanje, usposabljanje, ocenjevanje delovne uspešnosti, skrb za klimo, motivacijo idr.), je v takšni organizaciji potrebno upoštevati tudi mednarodne vidike kadrovske prakse, kot so na primer internacionalizacija poslovanja, medkulturne razlike, selekcija zaposlenih, ki bodo zagotavljali uspešnost mednarodnega poslovanja, usposabljanje in upravljanje z mednarodnimi zaposlenimi (Dessler 2003, 464–465). Organizacije se v okviru rasti in širitve pogosto srečajo tudi s poslovanjem na globalni ravni. Ko do takšne situacije pride, mora imeti organizacija pripravljene rešitve na globalni ravni. Tako, kot je potrebno ravnati globalno z oddelkom proizvodnje, prodaje, marketinga, financ, ali s katerikoli drugim oddelkom, je potrebno tudi na kadrovskem področju razmišljati in ravnati globalno. Dessler (2003, 465–466) omenja tri skupine dejavnosti, ki najbolj vplivajo na globalni oziroma mednarodni menedžment človeških virov (v nadaljevanju MMČV). Prva je napotitev sodelavca na delo v tujino, pri kateri je najbolj pomembno, da v okviru selekcije za napotitev izberemo osebo, ki je najbolj kompetentna in bo delo najbolje opravila. Drugi vidik je širjenje znanj in inovacij. Pomembno je, da v mednarodni organizaciji znanje vedno kroži, »know how« prakse pa nemoteno prehajajo med podružnicami ne glede na to, iz katere države izvirajo. Znanje morajo torej po globalnem podjetju prenašati zaposleni. Tretja dejavnost, ki je pri MMČV izredno pomembna, pa je identifikacija in razvoj talentov na globalni ravni. Pri tem je ključno to, da oddelek človeških virov prepozna osebo, ki bo pri svojem delu na globalni ravni najbolj učinkovita. Takšno osebo pa je potem potrebno tudi usmerjati in ji omogočiti, da razvija svoje sposobnosti. Ko govorimo o mednarodnih podjetjih, so dejavnosti HR področja bistveno kompleksnejše kot v podjetju, ki deluje samo v eni državi. Te poleg preostalih zadolžitev vključujejo tudi selekcijo in izbor sodelavcev, ki bodo odšli na delo v tujino, njihovo pripravo na odhod, pripravo ustrezne dokumentacije, ureditev preselitve, upoštevanje in pripravo sodelavcev na kulturne spremembe, skrb za nadaljnjo kariero napotenih sodelavcev in številne druge dejavnosti. Te aktivnosti zahtevajo usposobljenost tako menedžmenta kot tudi kadrovske strokovnjakov, ki so v podjetju zadolženi za napotene delavce (Dessler 2003, 465–466).

## **2.3 DEJAVNOSTI PRED ODHODOM NA DELO V TUJINO**

Podjetje, ki pri svojem poslovanju doseže takšen razvoj, ki mu omogoča širitev izven meja matične države, je mednarodno podjetje. Takšno podjetje mora v svojem strateškem planiranju predvideti potrebo po menedžmentu človeških virov na mednarodni ravni. Tovrstno upravljanje številni avtorji imenujejo MMČV – mednarodni menedžment človeških virov, v angleščini IHRM – International Human Resource Management (Harzing in Ruysseveldt 1995; Albrecht 2001; Jackson 2002) ali globalni HRM (Dessler 2003; Sparrow in drugi 2004). Če se v kontekstu MMČV osredotočimo na napotitve sodelavcev na delo v tujino, je pred odhodom potrebno opraviti številne dejavnosti, kar je naloga HR oddelka v mednarodnem podjetju. Kadar sodelavca napotimo na delo v tujini, se moramo zavedati, da takšno dejanje v zelo veliki meri vpliva na osebo, ki je napotena. Tej osebi se življenje postavi na glavo tako v privatni sferi kot tudi na profesionalnem področju. Pri takšni življenjski spremembi lahko pride tudi do nesoglasij, problemov ali nezaželenih čustev, zato je skrbna priprava pred odhodom zelo pomembna. HR oddelek ima zato zelo odgovorno nalogo, da sodelavca ustrezno pripravi. V izogib neprijetnim situacijam je priporočljivo, da se izvedejo dejavnosti pred odhodom na delo v tujini. V nadaljevanju so opredeljene najbolj bistvene. Priporočljivo je, da sodelavca na vse to pravočasno, sistematično in dobro pripravimo ter seznanimo z razmerami in spremembami, ki ga čakajo pri napotitvi na delo v tujini. S pravočasno in primerno pripravo se lahko izognemo številnim nevšečnostim, ki lahko ogrozijo uspešnost opravljanja nalog pri napotitvi.

### **2.3.1 IZBIRA KANDIDATA ZA NAPOTITEV V TUJINO**

Tung (1981) je v svoji raziskavi definirala štiri skupine dejavnikov, ki so bistveni, ko gre za uspeh pri opravljanju in izpolnjevanju nalog in obveznosti pri delu v tujini. Temu primerno jih je potrebno upoštevati pri izbiri kandidatov, ki jih HR strokovnjak izbere za napotitev na delo v tujini (Harzing in Ruysseveldt 1995, 187–188).

- Strokovna usposobljenost za delovno mesto je eden bistvenih kriterijev pri izbiri kandidata za napotitev v tujino. Zaradi velike oddaljenosti od domačega podjetja je bistveno, da premeščeni sodelavec s svojim strokovnim znanjem sam rešuje morebitne težave, saj je posvetovanje s sodelavci ali nadrejenimi v domačem podjetju oteženo (Harzing in Ruysseveldt 1995, 187–188).

- Osebnostne lastnosti in sposobnost navezovanja stikov omogočajo posamezniku, da sodeluje z nadrejenimi, poslovnimi partnerji, sodelavci in strankami. Če ima premeščeni sodelavec sposobnost takšnega sodelovanja, je opravljanje nalog v tujini olajšano. Tu ne gre le za znanje o tuji kulturi, temveč tudi za sodelovanje z ljudmi, ki imajo drugačna prepričanja, vrednote, običaje in navade (Harzing in Ruysseveldt 1995, 188).
- Sposobnost prilagajanja na dejavnike v okolju. Tu gre predvsem za prilagajanje na dejavnike tujega okolja, kot na primer država, sindikati, konkurenčna podjetja, stranke. Bistveno je, da se premeščeni sodelavci seznanijo s politično, pravno in socioekonomsko situacijo tujega okolja, da tam lahko uspešno opravljajo delovne naloge (Harzing in Ruysseveldt 1995, 268–269). Prav tako je pomembno, da je posameznik dovzeten za pridobivanje mehkih veščin (softskills). Mehke veščine se nanašajo na posameznikove lastnosti, navade ter odnose, ki povečujejo njegove interakcije, delovno uspešnost in poklicne možnosti. Vse te veščine vplivajo na sposobnost posameznika, da učinkovito sodeluje s sodelavci (Motivator 2013).
- Družinska situacija. Ta kriterij je izredno pomemben, če napotnega sodelavca spremlja partner/-ica oziroma družina, saj sposobnost prilagajanja partnerja tujemu okolju izredno pripomore k uspešnosti delovanja premeščenega delavca (Harzing in Ruysseveldt 1995, 188). Vse spremembe, s katerimi se soočajo tudi partnerji premeščenih sodelavcev, lahko stresno ali celo negativno vplivajo nanje. Pojavijo se lahko težave s samopodobo zaradi izgube ali spremembe zaposlitve v primeru, če partner in družina spremljata napotnega sodelavca. Prav tako pa je prisotna izguba znanega socialnega okolja in primoranost vključitve v novo okolje. Lahko se pojavi tudi kulturni šok pri otrocih, ki spremljajo starše pri napotitvi na delo v tujino. Pojavijo se problemi glede njihovega izobraževanja, izgubijo socialne stike, ostanejo brez dosedanjega kroga prijateljev (Morley in drugi 2006, 76). Po drugi strani pa se pojavijo drugačne težave v primeru, da družina napotnega sodelavca ne spremlja v tujino. Morley in drugi (2006, 76–77) opozarjajo na problem, ko eden izmed staršev odide na delo v tujino, drugi pa ostane doma. Prvi, ki je v tujini, se sooča z morebitnim domotožjem, osamljenostjo, ločitvijo od družine. Družina pa je primorana biti ločena od enega od staršev. V takšnem primeru je pomembno, da se napotenemu sodelavcu omogoči reden kontakt z družino.

Kadar je v podjetju potrebno izbrati kandidata za premestitev v tujino, je nujno upoštevati zgoraj omenjene kriterije. Prednosti izbire sodelavca za napotitev v tujino, ki izhaja iz matičnega podjetja, so boljše poznavanje delovanje organizacije, kulture in vrednot podjetja,

prav tako pa od takšnega sodelavca lahko pričakujemo večjo pripadnost in zanesljivost (Jecič in drugi 2010, 33). Predvsem pa je pomembno, da ne upoštevamo le strokovne usposobljenosti in tehničnega znanja sodelavca, temveč tudi spretnosti učinkovitih medosebnih odnosov (Dessler 2003, 471). Kljub temu pa veliko podjetij kriterijem, povezanih s strokovnim ali tehničnim znanjem, daje prednost pred tistimi, ki so v povezavi z medosebnimi odnosi in s prilagajanjem na tuje okolje. V primeru, da je kandidat tehnično in strokovno zelo usposobljen, manjkajo pa interpersonalne sposobnosti, je uspešnost opravljanja nalog v tujini zelo ogrožena (Sparrow in drugi 2004, 130–134). Poleg tega pa je potrebno upoštevati tudi družino napotnega sodelavca, saj nova karierna priložnost ne pomeni spremembe le v njegovem življenju, temveč to vpliva tudi na njegovo družino. Podjetja se pri napotitvah soočajo z različnimi izzivi. Za napotitev je potrebno izbrati ustrezno osebo, ki je pri svojem delu že dokazala dobre rezultate, hkrati pa je potrebno tudi skrbeti za njen nadaljni razvoj. Med najpomembnejšimi dejavniki za izbor kandidatov so zaupanje v sodelavca, uspešno preteklo delo, zrelost osebe, prilagodljivost in lojalnost (Jecič in drugi 2010, 34).

### **2.3.2 MEDKULTURNO USPOSABLJANJE**

Kadar raziskovalci preučujejo poslovanje podjetja, se ponavadi poslužujejo univerzalnih pristopov, ki menedžment pomanjkljivo opredelijo. Z razvojem podjetje začne postajati mednarodna organizacija, ki mora pri upravljanju upoštevati tudi kulturni pristop. Različne družbe imajo različne norme, vrednote, načela, pravila, po katerih delujejo, kar se odraža tudi pri poslovanju podjetij. Zato je pri mednarodnih podjetjih bistveno, da kulturni vidik vpelje v svoje poslovanje. Na področju menedžmenta človeških virov se razlike še posebej poznajo na področjih kot so politika zaposlovanja, sistemi nagrajevanja in orientacija zaposlenih (Harzing in Ruysseveldt 1995, 125–126). Ravno zaradi medkulturnih razlik pri poslovanju je za napotnega sodelavca bistveno, da pridobi čim več informacij o kulturi, v katero vstopa. Medkulturno usposabljanje označuje kakršnokoli obliko usposabljanja, ki premeščenim sodelavcem omogoča pridobivanje znanja in kompetenc za življenje in delo v tujini. Gre za učni proces, kjer se posameznik uči tujega jezika, navad, običajev, izkušenj ljudi iz države oziroma področja kamor je napoten (Tarique v Kohont 2011, 149–150). Dessler (2003, 467) opozarja, da je seznam medkulturnih razlik neskončen. Če je sodelavec deležen kulturnega usposabljanja, je vzpostavljanje medkulturnih stikov mnogo lažje, zmanjša pa se tudi strah pred neznanim. Ne pride do tako imenovanega kulturnega šoka, ki je posledica nezmožnosti prilagoditve sodelavca na tuje kulturno okolje. Do takšne situacije lahko pride, ker napoteni

sodelavec ob odhodu v tujino izgubi svoja socialna omrežja (Dessler 2003, 467). Do kulturnega šoka pride zaradi strahu in je posledica izgube vseh naših poznanih socialnih razmerij (Black in Mendenhallu v Scullion in Collings 2006, 142–143). Sodelavec pravzaprav skuša v tuje okolje vnesti svoje vrednote in navade, namesto da bi se poskušal vključiti in sodelovati v tuji kulturi. Med premeščenimi delavci in delavci države gostiteljice lahko pride do nerazumevanja, ki posledično vodi v konflikt, nesodelovanje in neuspešno opravljanje delovnih nalog (Kohont 2011, 149–150). S posebnostmi tiste kulture, s katero se bo napoteni sodelavec srečal, se mora le-ta zato zelo dobro seznaniti.

V sfero medkulturnega usposabljanja zagotovo spada učenje jezika tiste države, v katero bo sodelavec napoten, zato je velik poudarek potrebno nameniti komunikaciji in sporazumevanju. Delavca je potrebno že predhodno opremiti s kompetencami komunikacije tako v privatni sferi kot tudi na delovnem mestu. Najbolje je, da se sodelavec nauči uradnega jezika države, v katero se odpravlja, ali pa da se sporazumeva v, v sodobnem svetu že nekakšnem univerzalnem svetovnem jeziku, angleščini. Znanje jezika mora biti aktivno, torej mora obsegati sposobnost razumeti in biti razumljen. Pri tem se takoj pojavi vloga sodelavca (in njegove družine) kot tujca oziroma priseljenca. Odzivi okolja na priseljence velikokrat niso pozitivni, zato mora podjetje delavca seznaniti in pripraviti tudi na ta dejstva. Obstajajo pa še številni drugi dejavniki, na katere je potrebno biti pozoren. Če je sodelavec napoten v zelo oddaljene kraje, ga je potrebno seznaniti s podnebjem, temperaturami, količino padavin in morebitnimi vremenskimi ekstremi. K temu spada tudi onesnaženost okolja (vode, zraka, zemlje). Nekaj poudarka je potrebno nameniti še možnim boleznim in okužbam s hrano ali vodo, osebni varnosti (ropi, napadi, vojna stanja, tveganje naravnih katastrof), življenjskim stroškom, prehrabnim posebnostim ter seveda sami kulturi, v katero se delavec seli, ter normam in vrednotam, na katere mora biti pozoren pri svojem obnašanju in bivanju v tujini (Morley in drugi 2006, 78–81).

### **2.3.3 ADMINISTRATIVNE PRIPRAVE**

Tu gre predvsem za pripravo premeščenega sodelavca v smislu urejanja osebnih in ostalih dokumentov zase (in za svojo družino), bivanjskih razmer, finančnega stanja, zdravstvenega zavarovanja, pokojninskega zavarovanja, splošnih informacij o vsakdanjem življenju (Briscoe in Schuler 2004, 275–276). Sodelavcu koristi tudi, da se pozanima o nakupovalnih navadah, prevoznih povezavah, šolah, vrtcih za otroke in drugo. Priporočljivo je tudi, da napotenemu sodelavcu podjetje omogoči izobraževanje o zakonodajnem, političnem in socialno-ekonomskem sistemu gostujoče države. Če že ni praksa, da podjetje organizira takšno

izobraževanje, je morda dobro vsaj svetovati sodelavcu, da se sam pozanima o teh zadevah. Administrativni vidik napotitve je lahko zelo zapleten in predstavlja za podjetje velik izziv. Podjetje mora biti pozorno in poznati zakonodajo domače države in države, v katero je delavec napoten. Pri delovnopravnem vidiku je potrebno pripraviti ustrezno pogodbo o zaposlitvi, da lahko sodelavec opravlja delo v tuji državi. Poleg tega je potrebno pridobiti delovno dovoljenje, dovoljenje za bivanje in urediti vse v povezavi s socialno zakonodajo (zdravstveno, pokojninsko zavarovanje ...). Prav tako pa je potrebno paziti na davčni vidik in s tem urejanje davčnega statusa napotenega, saj lahko nepravilno zastavljena napotitev podjetju strošek dela kar nekajkrat podraži (Jecič in drugi 2010, 12–13). Administrativne priprave so pri napotitvah na delo v tujino zelo obširno področje, pri katerem je potrebno upoštevati zelo veliko dejavnikov. V diplomskem delu sem se osredotočila bolj na priprave v kontekstu pridobivanja mehkih veščin, zato podrobnosti pri administrativnih pripravah nisem preučevala.

#### **2.3.4 MED BIVANJEM V TUJINI**

Za uspešno delovanje sodelavca v tujini je priporočljivo, da se podjetje skozi celoten čas bivanja sodelavca v tujini trudi, da mu pomaga po najboljših zmožnostih. Bivanje v tujini lahko za premeščenega sodelavca predstavlja velik finančni strošek, zato lahko tu podjetje pomaga in krije glavne življenjske stroške, kot na primer stanovanjski, prevozní in glavni življenjski stroški. Ko oseba dela v tuji državi, to zanj pomeni, da bo življenje, kot ga pozna, konec. Morley in drugi (2006, 76) opozarjajo na spremembo pri bivalnih razmerah. Vprašanje je, kje bo sodelavec v tujini bival, torej mu je potrebno priskrbeti stanovanje ali hišo. Pomemben vidik, ki ga je prav tako potrebno upoštevati, je, v kakšnem tipu naselja bo sodelavec bival, ali je infrastruktura novega kraja ustrezna za izpolnitev njegovih potreb (trgovina, bolnišnica, vrtec, ... v bližini). Prav tako so pomembne spremenljivke udobje, hrup, varnost, gostota poselitve. Morda se zdijo ti elementi nerelevantni, ko gre za pripravo sodelavca na delo v tujini, pa vendar jih je vredno upoštevati, saj v konkretni življenjski situaciji zagotovo so pomembni. Če za napotenega sodelavca dobro poskrbimo, bo uspešnejši tudi pri izponjemanju delovnih nalog. V primeru, da podjetje ne poskrbi za vse omenjene aktivnosti, pa je morda priporočljivo, da v okviru priprav sodelavca opozorimo na vse spremembe, ki ga lahko doletijo.



### **2.3.5 POVRATEK DOMOV**

Z vidika mednarodnega podjetja se zdijo napotitve na delo v tujino stroškovno razmeroma drage. Za podjetje je zato zelo pomembno, da ima za osebo, ki je opravljala delo v tujini, podrobno izdelan načrt ponovne vključitve v delovni proces po vrnitvi v matično podjetje. Sodelavec, ki je delal v tujini, ima namreč zelo veliko znanja, ki ga lahko uporabi pri svojem delu, ko se vrne. V interesu podjetja je torej, da sodelavec z novimi izkušnjami, pridobljenimi kompetencami in izpopolnjenim znanjem v podjetju prevzame kakšno odgovornejše delo in s tem pridobljeno znanje kreativno izkoristi. Če podjetje ob napotitvi dobro poskrbi za sodelavca, mu torej nudi vso pomoč pri vzpostavitvi življenja v tujini, bo sodelavec tudi bolj zadovoljen. Tako se podjetje izogne fluktuaciji dragocenih sodelavcev, ki imajo bogate mednarodne izkušnje (Sparrow in drugi 2004, 129–135). Za napotenega sodelavca je lahko vrnitev domov oziroma repatriacija prav tako zahtevna kot napotitev. Poleg ponovne ureditve rezidentskega statusa in drugih administrativnih podrobnosti pa se mnogokrat pozablja na dejstvo, da napotene osebe v matični državi ni bilo dlje časa, kar pomeni, da običajno ni seznanjen z vsakodnevnimi dogajanjem. Poleg tega pa si mora sodelavec ob vrnitvi ponovno urediti svoje življenje. Ponovno si mora ustvariti tudi socialna omrežja, ki so se ob odhodu v tujino izgubila (Jecič in drugi 2010, 42).

### **3 EMPIRIČNI DEL – PRIMERJAVA PODROČJA NAPOTITEV V TUJINO V DVEH SLOVENSКИH MULTINACIONALNIH PODJETJIH**

#### **3.1 METODOLOŠKI OKVIR**

S pomočjo deskriptivne metode s študijem domače in tuje literature sem definirala dejavnosti, ki jih je potrebno upoštevati pri napotitvi sodelavca v tujino. Na tej teoretični podlagi in na podlagi dejanskega stanja v praksi dveh slovenskih mednarodnih podjetij sem izdelala časovni načrt priprave sodelavca za delo v tujini. V njem so vsebovana dejanja, ki jih mora v tujino napotena oseba opraviti pred odhodom v tujino, dejanja pa so razporejena po časovnem vrstnem redu. Časovni načrt je narejen na podlagi dveh uspešnih slovenskih mednarodnih podjetij. Podatki so bili zbrani s pomočjo intervjujev, opravljenih z direktorjem in direktorico kadrovskega sektorja v podjetju X in Y<sup>1</sup>. S pomočjo intervjujev, opravljenih v obeh podjetjih, sem analizirala dejansko stanje in pri tem definirala aktivnosti, katerih se že poslužujejo. Intervju z direktorjem kadrovskega sektorja v podjetju X je bil opravljen leta 2012 in intervju z direktorico kadrovskega sektorja v podjetju Y leta 2013. Vprašanja so obsegala naslednja področja: opis kadrovske dejavnosti obeh podjetij, področje napotitev sodelavcev na delo v tujini, opis poteka priprav na napotitev in načrt reintegracije sodelavca ob povratku v matično državo. Intervjujem je sledila primerjava obeh podjetij in izdelava univerzalnega časovnega načrta, ki zajema dejavnosti, ki naj bi bile opravljene pred napotitvijo sodelavca na delo v tujini. Pri izdelavi načrta sem upoštevala predpostavko, da gre za daljše napotitve.

---

<sup>1</sup> Zaradi varovanja podatkov so v diplomskem delu uporabljeni izrazi podjetje X in podjetje Y. Izrazi so uporabljeni v besedilu, seznamu literature in prilogah.

## **3.2 PREDSTAVITEV PODJETIJ X IN Y**

### **3.2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA X**

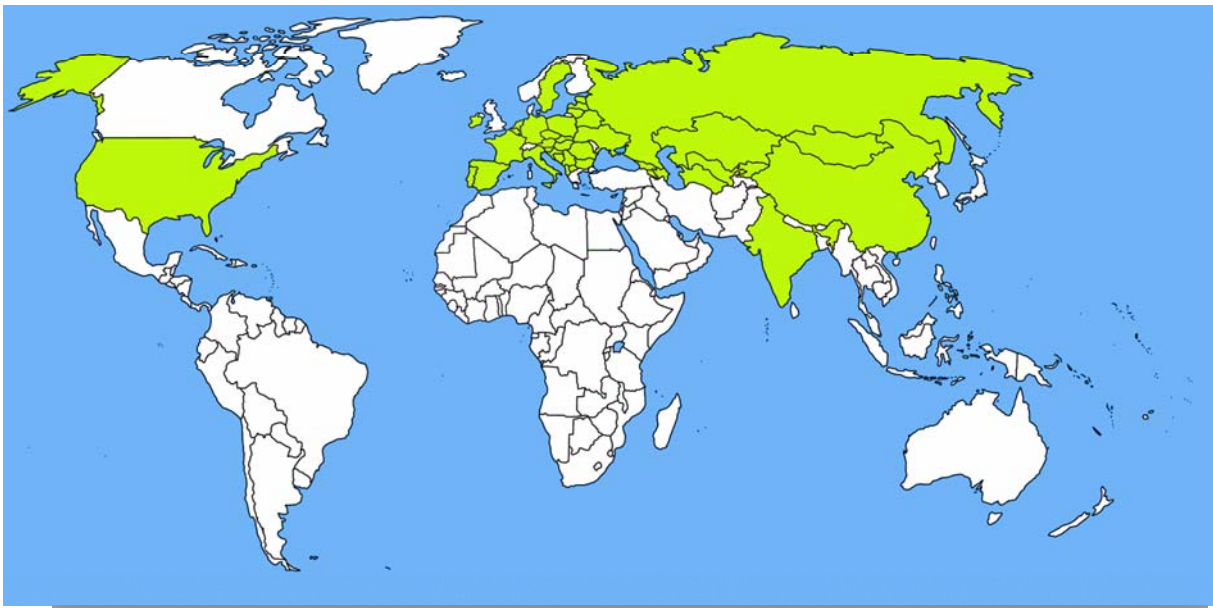
Podjetje X je uspešno podjetje, ki je prisotno na trgih več kot sedemdesetih držav (glej Sliko 3.1), na katerih prodajajo svoje izdelke. Proizvodnja izdelkov poteka v Sloveniji in v štirih drugih evropskih državah, ostale odvisne družbe zunaj Slovenije pa se ukvarjajo s trženjem in/ali prodajo izdelkov. V okviru strategije poslovanja so si zastavili cilj uravnotežene prodaje na petih različnih območjih: Slovenija, Jugovzhodna Evropa, Vzhodna Evropa, Srednja Evropa ter Zahodna Evropa in čezmorska tržišča. Kakovost izdelkov v najširšem smislu ustvarjajo, ohranjajo in so zanjo odgovorni vsi zaposleni. Poslovna uspešnost temelji na zavzetosti in znanju zaposlenih. Prizadevajo si pridobiti, motivirati in obdržati zavzete in sposobne sodelavce in graditi kulturo mednarodnega podjetja. Vlaganje v znanje in razvoj zaposlenih v celotni Skupini omogoča, da so sodelavci med najboljšimi na svojih področjih dela. To jim omogočajo tudi vrednote: hitrost in fleksibilnost; partnerstvo in zaupanje; kreativnost in učinkovitost. Cilj podjetja je biti prvi, kar je omogočeno preko znanja, sposobnosti, inovativnosti, delavnosti in iznajdljivosti. V podjetju X gradijo dobre medsebojne odnose. Ti so temelj za spoštljiv odnos do njihovih partnerjev: kupcev, dobaviteljev, lastnikov in vseh ostalih. Šele z dobrimi in odprtimi medčloveškimi odnosi je mogoče graditi poslovno uspešnost. Edina prava pot k vrhunskim rezultatom je ustvarjanje takega vzdušja v podjetju, ki ljudi motivira k inovativnosti in ustvarjalnosti. Zato sodelavce vzpodbujajo, da spregovorijo o idejah in jih, če so prave, tudi udejanjijo. Naloge, ki jih narekujejo delovna mesta, opravljajo po najboljših močeh. Stremijo k temu, da tisto, kar počnejo, opravijo najbolje, kar se da učinkovito in v čim krajšem času (Podjetje X 2013).

#### *3.2.1.1 KADROVSKO PODROČJE V KONTEKSTU INTERNACIONALIZACIJE V PODJETJU X*

Kadrovski sektor je pomemben element v organizacijski strukturi podjetja X. Naloga sektorja je predlaganje in izvajanje strategije na področju ravnanja z ljudmi pri delu, razvijanje in zagotavljanje delovanja sistemov na področju kadrovanja, izobraževanja in razvoja zaposlenih, nagrajevanja in ostalih oblik motiviranja. Cilj delovanja je aktivirati vse kadrovske potencialne, jih razvijati, usposablјati in motivirati ter na ta način zagotoviti doseganje strateških in operativnih ciljev. Kadrovski sektor v podjetju X je razdeljen na tri ključna področja oziroma službe: kadrovska služba, področje izobraževanja in razvoja kadrov ter področje za organizacijo in sisteme nagrajevanja (Podjetje X 2013).

Podjetje X ima svoja predstavništva locirana v kar sedemdesetih državah po svetu (glej Sliko 3.1). Da je proces internacionalizacije tako uspešen, je potrebno skrbno poslovno in strateško planiranje. Zelo veliko vlogo pri tem ima natančna izbira kadra, ki bo v tujini učinkovito in natančno opravljal svoje naloge. Ravno zaradi tega je izredno pomembno, da že v postopku selekcije izberejo ustrezne kandidate. Nato pa je še pomembno, da z ustrežno pripravo in usposabljanjem sodelavcu omogočijo prijetno bivanje ter uspešno in učinkovito opravljanje nalog v tujini.

Slika 3.1: Zemljevid podjetij in predstavništev v tujini za podjetje X



Vir: Podjetje X (2013).

### 3.2.2 PREDSTAVITEV PODJETJA Y

Podjetje Y je skozi svojo več kot šestdesetletno zgodovino postalo eno vodilnih evropskih izdelovalcev izdelkov za dom. Poleg osnovne dejavnosti pa v zadnjem času svoje aktivnosti krepijo tudi v segmentih ekologije, energetike in storitev, kjer uporabljajo svoja znanja in izkušnje s področja ekologije ter prepoznane poslovne priložnosti na različnih področjih. Svoje tehnološko dovršene, vrhunsko oblikovane in energetske učinkovite izdelke prodajajo v približno devetdesetih državah po svetu. Podjetje je na mednarodnih trgih s svojo mednarodno prodajno mrežo prisotno že skoraj pol stoletja. S 95 odstotnim deležem izvoza v prihodkih od

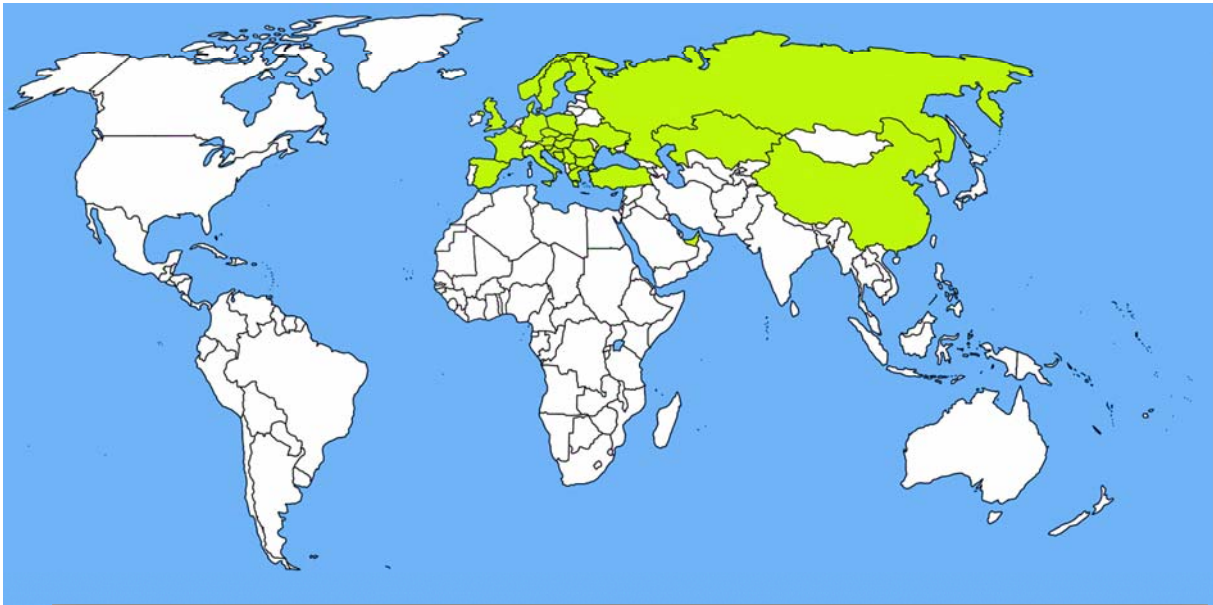
prodaje in prisotnostjo na trgih držav Evrope in Azije (glej Sliko 3.2) je tako podjetje Y eno najuspešnejših mednarodnih podjetij v Sloveniji (Podjetje Y 2012a).

### *3.2.2.1 KADROVSKO PODROČJE V KONTEKSTU INTERNACIONALIZACIJE V PODJETJU Y*

Kadrovsko področje v podjetju Y je samostojno strateško področje in je direktno podrejeno upravi. Odgovorno je za celoten kadrovski proces, za matično družbo, prav tako pa tudi za celoten kadrovski proces v nekaterih hčerinskih družbah. V osnovi je razdeljeno na dva dela, in sicer na kadrovsko dejavnost in izobraževalni center. Eden od ciljev kadrovsko - izobraževalnega področja je integracija vseh kadrovskih procesov hčerinskih družb in novih družb, ki jih podjetje Y ustanovi in prevzame, v glavni kadrovski proces matične družbe. Cilj je poenotenost in transparentnost kadrovskih procesov v celotni Skupini podjetja Y in skupen nastop na trgu. Za podjetje je organiziranost kadrovsko izobraževalnega področja in vključenost le-tega v strategijo in vizijo podjetja ključnega pomena. V kolikor želi biti podjetje Y inovativno, uspešno in usmerjeno v razvoj, je potrebno tudi v bodoče sprotno obnavljanje organizacije in uvajanje novitet v kadrovski proces. Glavna naloga kadrovsko izobraževalnega področja je ustrezno zaposliti, usposobiti, motivirati in obdržati zaposlene, ki bodo želeli in bodo sposobni spreminjati ter nadgrajevati svoje znanje. V strateškem načrtu je podjetje definiralo kar nekaj ciljev na kadrovskem področju: izboljševanje strukture zaposlenih, povečanje ravni znanja in usposobljenosti, izvajanje sistema razvoja kadrov, zagotavljanje primerne socialne in zdravstvene varnosti in izboljšanje sistemov za motivacijo zaposlenih (Podjetje Y 2012a). Za področje kadrovske dejavnosti v kontekstu internacionalizacije je najpomembnejši cilj izvajanje sistema razvoja kadrov. V okviru tega cilja je bistveno oblikovanje baze ključnih perspektivnih kadrov za vodilne vodstvene in strokovne vloge doma in v tujini (Podjetje Y 2012b). Bazo oblikujejo s pomočjo notranjega izobraževalnega sistema, imenovanega Managerska akademija, v zadnjem času pa še posebej pridobiva na pomenu Korporativna univerza v podjetju Y. Korporativna univerza je dejansko naslednja stopnja Managerske akademije. Namenjena je predvsem višjim oblikam menedžerskega izobraževanja in omogoča povezovanje strateških usmeritev z decentraliziranim izobraževanjem v celotnem sistemu. Korporativno izobraževanje je zato temelj poslovne internacionalizacije in tržne globalizacije. Univerza je sestavljena iz treh temeljnih oblik izobraževanja: notranje podjetništvo, mednarodni menedžment in program izobraževanja za direktorje. Pri napotitvah sodelavcev na delo v tujino je predvsem pomemben drugi program izobraževanja – menarodni menedžment. To je nov način izobraževanja, ki je namenjen mednarodni usmerjenosti poslovnega sistema in temelji na

mednarodni ekonomiki, finančah, trženju in mednarodnem menedžmentu. V ta modul so največkrat vključeni tisti sodelavci, ki bodo po vsej verjetnosti v bodoče napoteni na delo v tujino (Podjetje Y 2012c).

Slika 3.2: Zemljevid podjetij in predstavništev v tujini za podjetje Y



Vir: Podjetje Y (2012a).

### 3.3 PRIMERJAVA MMČV V OBEH PODJETJIH

Ko govorimo o kadrovske dejavnosti v kontekstu internacionalizacije – MMČV, so med preučevanima podjetjema opazne skupne točke in tudi razlike. Skupno obema podjetjema je, da se priprav za napotitev na delo v tujino v obeh kadrovske oddelkih lotijo individualno. Za vsakega napotene sodelavca pripravijo usposabljanje. Obe podjetji se trudita sodelavce čim bolj temeljito pripraviti, da na delo v tujino odidejo pripravljeni in tam čim bolj učinkovito opravljajo delovne naloge. V podjetju X to delajo na način, da omogočijo prenos izkušenj in informacij od ljudi, ki so že kdaj bili na delu v tujini. Pri tem sodelujejo tudi pristojni sektorji v podjetju, ki sodelavca temeljito pripravijo in seznanijo z aktivnostmi, za katere bo odgovoren pri delu v tujini. Poleg tega so skozi dolgoletno prakso ustvarili priročnik, ki vsebuje rešitve za morebitne težave, ki se pojavijo pri delu v tuji državi. V podjetju Y pa imajo notranje izobraževanje, ki omogoča razvoj ključnih kadrov v podjetju. Izobraževanje je namenjeno krepitvi notranjega podjetništva, spodbujanju kulture sodelovanja in ustvarjalnosti,

hkrati pa tudi pripravi zaposlenih na prevzem zahtevnejših menedžerskih in strokovnih vlog doma in v tujini. Najbolj bistvena razlika pri podjetjih je razlika v stopnji centraliziranosti kadrovskega področja v obeh podjetjih. V podjetju X bi lahko rekli, da kadrovske dejavnosti izvajajo centralizirano. To pomeni, da se odločitve na področju kadrovske dejavnosti sprejemajo v matičnem podjetju, medtem ko operativni del izvajajo v posamezni izpostavi. Prvi korak je vedno analiza potreb za napotitev na delo v tujino po vseh organizacijskih enotah v podjetju. Kadrovski sektor nato pripravi celotni predlog, ki je predan upravi, katere člani presodijo in potrjujejo odločitve. Temu sledi realizacija. Procese kadrovanja novih sodelavcev v tujini opravljajo kadrovske službe ali vodstva podjetij in predstavništva v tujini. Pri tem jim pomagajo kadrovski strokovnjaki iz matičnega podjetja. Podpora je predvsem na področju izvajanja psiholoških testov, izdelav osebnostnih slik, kadrovanju na zahtevnejša delovna mesta ... Za vse sodelavce, ki jih v tujini zaposlijo, morajo podjetja pripraviti predloge in jih posredovati v matično podjetje, kjer sprejmejo dokončno odločitev. Tudi v podjetju X imajo v skupini podjetja (hčerinske družbe) in predstavništva.

Podjetja v tujini samostojno ne morejo sprejemati ključnih odločitev, temveč so le-te centralno sprejete. Odločitve se sprejemajo centralno, vendar decentralizirano v operativnem delu. Vsako podjetje v tujini upošteva predpise, pravne dokumente, ki ustrezajo tisti državi in morajo tudi tam zadovoljevati standarde, ki jih predpisuje tista država. Kljub temu pa se v celotni skupini podjetja X držijo skupnih načel, vrednot, standardov, kar kadrovskemu sektorju zagotavlja obvladovanje celotne Skupine.

V okviru internacionalizacije je podjetje Y v zadnjem času doživljalo velike spremembe. V mednarodnem okolju so se zgodile številne selitve, pripojitve, združitve, ustanovitve novih poslovnih enot, kar je v podjetju povzročalo nestabilno okolje. Lokacijsko gledano je podjetje Y zelo razpršeno, zato poenoteno obvladovanje s kadrovskega vidika predstavlja velik izziv. Internacionalnost se v podjetju Y deli na dva dela. Prvi del so hčerinske družbe (proizvodne enote), drugo so poslovne enote (večinoma prodajne enote) v tujini. Enotna kadrovska politika se odraža tudi v hčerinskih podjetjih, medtem, ko je izvajanje zaupano kadrovskim oddelkom znotraj teh podjetij. Pri poslovnih enotah je vodilni napoteni iz matičnega podjetja, ostali (navadno komercialisti) pa so lokalni prebivalci, ki tudi najbolj poznajo razmere na trgu. Danes je podjetje Y eno najbolj internacionaliziranih v Sloveniji, zato so potrebe po teh znanjih še toliko večje. Največji izziv kadrovskega sektorja, kateremu bodo v prihodnosti še posvečali pozornost, je postavitve enotne politike, ki bo veljala ne glede na razpršenost celotne Skupine. Skupaj s tem pa prenos vrednot in s tem kulture na vsa podjetja in predstavništva v tujini.

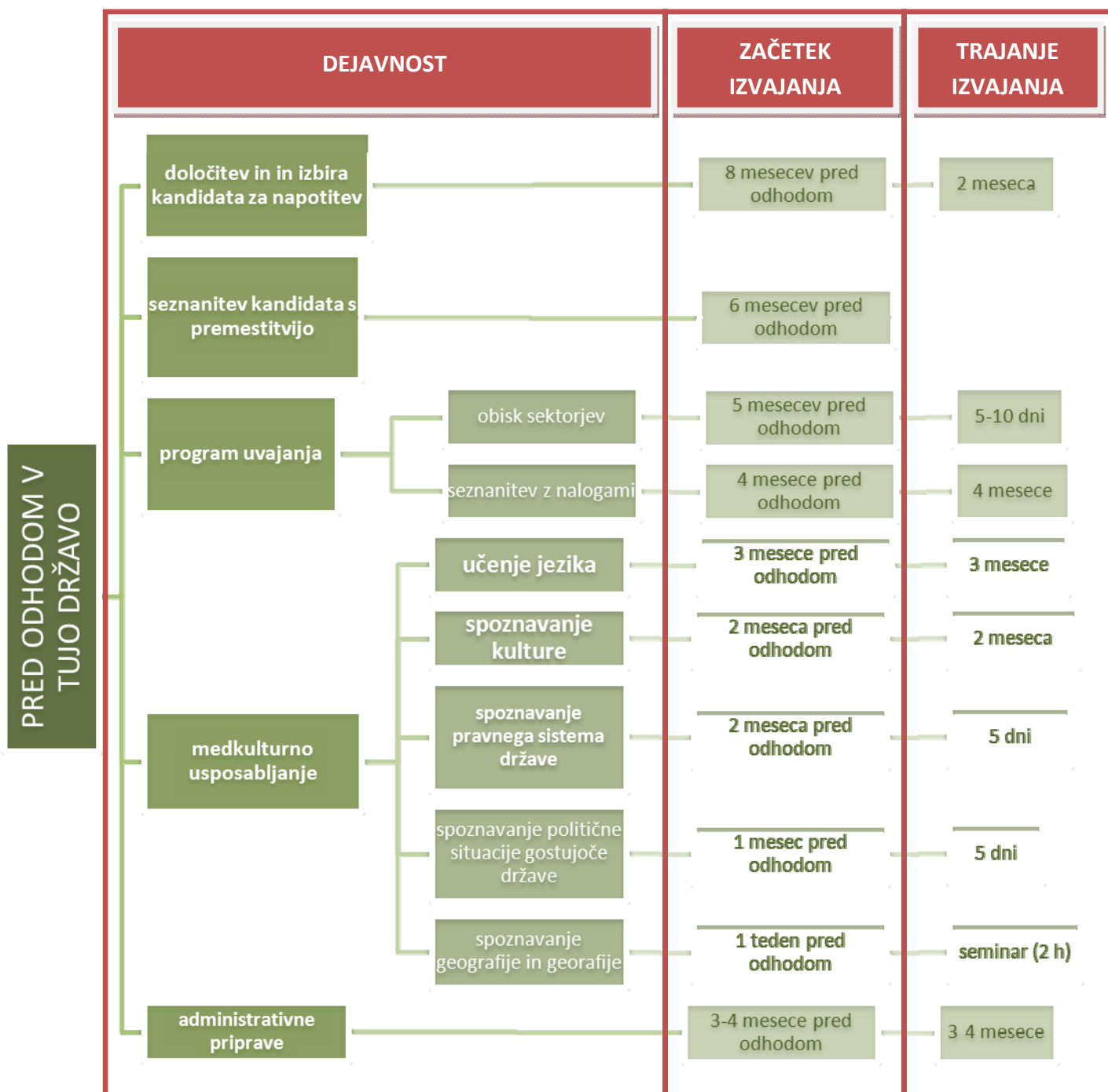
### **3.4 OPREDELITEV DEJAVNOSTI PRED NAPOTITVIJO NA DELO V TUJINI IN RAZPORED DEJAVNOSTI PO ČASOVNEM ZAPOREDJU**

Glede na opisane točke v teoretičnem delu, ki jih je potrebno upoštevati pri napotitvi sodelavca v tujino, sem izdelala časovni načrt priprave sodelavca za delo v tujini. V njem so vsebovana dejanja, ki jih mora v tujino napotena oseba opraviti pred odhodom v tujino, dejanja pa so razporejena po časovnem vrstnem redu. Časovni načrt je narejen kot idealni načrt, ki pa ga podjetje pogosto predvsem zaradi ekonomskih razlogov ne izvede v celoti. Možno pa je tudi, da napoteni sodelavec določeno informacijo ali znanje že ima, zato ni potrebno aktivnosti izvajati ponovno. Vsa v časovnem načrtu opredeljena dejanja so pomembna, da sodelavec učinkovito opravlja svoje delo v tujini. Časovni načrt je narejen na podlagi podatkov dveh slovenskih mednarodnih podjetij. Pri izdelavi načrta sem upoštevala predpostavko, da gre za daljše napotitve. V primeru podjetja X približno do 8 let – mandati na 2 leti, sodelavec pa je v tujini do 3 ali 4 mandate ( $2 + 2 + 2 + 2$ ). Podjetje Y pa nima strogo opredeljene politike trajanja napotitve. Uradno sicer mandati trajajo 4 leta, vendar so sodelavci običajno v tujini dlje časa (obdobja trajajo približno 8–10 let). Obravnavani podjetji sta v mednarodnem pogledu prisotni predvsem v evropskem prostoru, vendar pa velik del dejavnosti že zajema tudi nekoliko bolj oddaljene trge (Rusija, azijski trgi, ZDA v primeru podjetja X – glej Sliko 3.1 in Rusija, Kitajska, države Bližnjega vzhoda v primeru podjetja Y – glej Sliko 3.2). Temu primerno so prisotne nekatere kulturne razlike, ki jih je potrebno upoštevati pri pripravah na delo v tujini. Večinoma so v obeh podjetjih v tujino napoteni vodstveni kadri in kadri z višjo izobrazbo, ki zasedajo ključna delovna mesta. Glede na to bi v idealnem primeru priprava na odhod trajala približno 6 mesecev (glej Shemo 3.1). V te priprave je vključeno pridobivanje tako imenovanih mehkih veščin s predpostavko, da je sodelavec strokovno usposobljen in primeren za delo v tujini in ne potrebuje dodatnega usposabljanja na tem področju. Ker je potrebno opravljati tudi sprotne naloge na delovnem mestu, sem usposabljanje razširila na nekaj mesecev, saj bi bili sicer sodelavci preobremenjeni. Skozi nekaj mesečno pripravljjanje na odhod pa je sodelavcu tudi omogočeno, da se temeljito pripravi na odhod in se izogne morebitnemu kulturnemu šoku. Pri napotitvi sodelavca na delo v tujini sem potek dejavnosti razdelila na 3 faze, in sicer glede na časovni okvir. Prva faza vključuje dejavnosti pred odhodom, druga faza dejavnosti med bivanjem v tujini, v tretji fazi pa sem nakazala, kako sodelavca po vrnitvi v matično državo reintegrirati v delovni proces.



### 3.4.1 1. FAZA: PRIPRAVE PRED ODHODOM NA DELO V TUJINO

Shema 3.1: Pregled dejavnosti pred napotitvijo na delo v tujino s časovno opredelitvijo dejavnosti

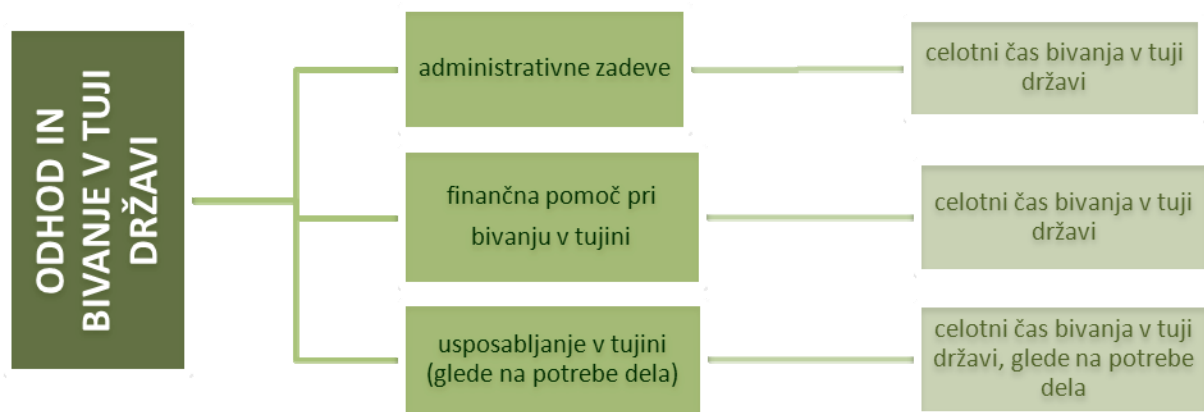


Področje pridobivanja in izbire kadrov je uvrščeno med ključne vloge kadrovskih strokovnjakov v mednarodnem podjetju. Ker je ključni motiv posameznikov, pripravljenih delati v tujini, želja po napredovanju, pridobivanju znanja, izkušenj ali spremembi okolja, je lahko napotitev ustrezne osebe del aktivnosti na področju razvoja kadrov. Izbor je tisti ključni element, ki določa, ali bodo naloge v tujini opravljene učinkovito in uspešno. Zaradi

pomanjkanja sistematične priprave je posameznik prepuščen lastni iznajdljivosti in sposobnosti prilagajanja. V takšni situaciji je lahko ogrožena učinkovitost in uspešnost opravljanja dela v tujini (Kohont 2012b, 12). Kadrovski strokovnjaki morajo zato pri izbiri upoštevati skupine dejavnikov, ki so bili opredeljeni že v teoretičnem delu diplomskega dela in so: strokovna usposobljenost za delovno mesto, osebnostne lastnosti, sposobnost prilagajanja na dejavnike v okolju in družinska situacija. Ker je ravno izbor ustrezne osebe ključen pri napotitvah, sta v časovnem načrtu tej fazi namenjena 2 meseca. V tem času se opravi izbor in selekcija ustrezne osebe za napotitev ter morebitna psihološka testiranja. Po dveh mesecih, torej 6 mesecev pred dejanskim odhodom na delo v tujino, izbranega sodelavca obvestimo o napotitvi. Na tej točki je bistveno, da sodelavcu pustimo čas za razmislek in morebitne dogovore s svojo družino. V primeru, da sodelavec sprejme priložnost za delo v tujini, se pričnejo izvajati priprave na odhod. V okviru programa uvajanja se sodelavec seznanja s tistimi sektorji v matičnem podjetju, s katerimi bo potem na delu v tujini sodeloval. Omenjena dejavnost je razporejena na 5–10 dni skozi mesec dni. Dejansko število dni pa je odvisno od števila sektorjev, ki jih mora sodelavec obiskati. Če je le možno, sodelavec za krajši čas obišče tudi državo, kamor bo napoten. 4 mesece pred odhodom bi sodelavca seznanili z nalogami, ki jih bo opravljal v tujini. Skozi obdobje štirih mesecev bi sodelavec poleg opravljanja sprotnih nalog dodobra spoznal tudi svoje zadolžitve, ki jih bo prevzel v tujini. V okviru medkulturnega usposabljanja bi bil jezik kot osnova komuniciranja prvi na seznamu potrebnega usposabljanja za tujino. Poleg jezika ima pomembno vlogo tudi spoznavanje kulture, v katero je oseba napotena. Velik pomen ima tudi poznavanje pravnega sistema države, v katero je sodelavec napoten. Spoznanje zgodovine, geografije, političnih razmer so priporočena področja, ki naj bi jih premeščeni sodelavec poznal, zato se lahko o tem le pozanima tik pred odhodom na kakšnem seminarju ali delavnici. Glede na to, da so administrativne priprave zelo obširno področje, ko gre za napotitev v tujino, je smiselno, da temu podjetje nakloni več časa (3–4 mesece), saj lahko nepravilno zastavljena napotitev zelo podraži celotni proces. Poleg tega pa se lahko prostopek zaustavi tudi zaradi počasne birokracije.

### 3.4.2 2. FAZA: ODHOD IN BIVANJE V TUJI DRŽAVI

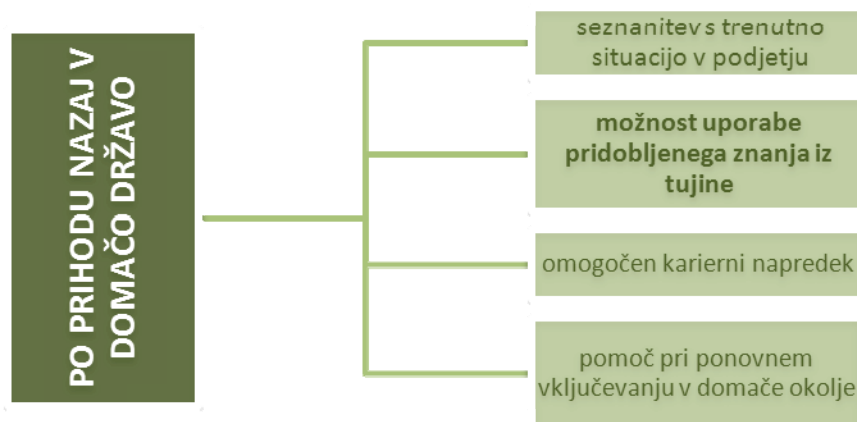
Shema 3.2: Odhod in bivanje v tuji državi



Ko je sodelavec na delu v tujini, je zelo pomembno, da mu skozi celoten čas bivanja v tuji državi kadrovskega sektorja v matičnem podjetju ali kadrovska služba v državi, kamor je napoten, nudi podporo in pomoč v primeru, da jo potrebuje. Tu so mišljene predvsem administrativne zadeve (glej Shemo 3.2). Bivanje v tujini je lahko za sodelavca velik finančni zalogaj, zato je odgovornost podjetja, da mu na tem področju pomaga (glej Shemo 3.2). Napoteni sodelavec se lahko s podjetjem dogovori za dodatne prejemke ali bonitete. Najbolj pogoste bonitete oziroma prejemke, ki jih podjetja zagotovijo zaposlenim za delo v tujini so: najem bivališča, službeni avtomobil, prenosni računalnik, kritje telefonskega računa, letalski prevozi, organiziran selitveni servis, šolnine za šolanje otrok idr. (Jecič in drugi 2010, 41). Delo v tujini je kompleksno z več različnih vidikov (administrativni, medkulturni, finančni). Zaradi tega je smiselno, da podjetje tudi skozi celotni čas dela v tujini, sodelavcu zagotavlja različna usposabljanja (glej Shemo 3.2). Le-ta bi se izvajala glede na potrebe dela in v kolikor bi jih sodelavec potreboval.

### 3.4.3 3. FAZA: POVRATEK V MATIČNO DRŽAVO

Shema 3.3: Povratek v matično državo



Vrnitev v matično podjetje je lahko za napotnega sodelavca prav tako stresna kot sama napotitev. To še posebej velja, če je bil sodelavec na delu v tujini večje število let. Pri tem je bistvena dejavnost pomoč pri ponovni vključitvi v domače okolje (glej Shemo 3.3). Če predvidevamo, da je sodelavec na delu v tujini več časa (5-8 let ali več) je ob povratku prva naloga, da se seznanijo s trenutno situacijo in razmerami v podjetju (glej Shemo 3.3). Pomembno je, da se oseba ob povratku sreča s ključnimi osebami in se seznanijo s trenutno strateško usmeritvijo. Zadeve so se lahko v matičnem podjetju v času, ko je bil sodelavec na delu v tujini, spremenile, zato je seznanitev s trenutno situacijo izrednega pomena. Naslednja naloga kadrovskega sektorja je, da ima za sodelavca, ki je pridobil izkušnje v tujini, pripravljen načrt razvoja njegove kariere (glej Shemo 3.3). Sodelavcu mora biti omogočeno, da svoje pridobljeno znanje uporabi pri svojem delu, ko se vrne. V interesu podjetja je torej, da sodelavec z novimi izkušnjami, pridobljenimi kompetencami in izpopolnjenim znanjem v podjetju prevzame delovno mesto z več odgovornostmi in s tem pridobljeno znanje kreativno izkoristi (glej Shemo 3.3). Sodelavec z izkušnjami iz mednarodnega okolja za podjetje predstavlja veliko pridobitev, česar se mora podjetje zavedati in čimbolj produktivno uporabiti.

## 4 SKLEP

Podjetja so v sodobnem času primorana poslovanje razširiti na mednarodne trge, če se želijo razvijati in rasti. Čedalje večja stopnja internacionaliziranosti podjetij pa prinaša čedalje več napotitev zaposlenih na delo v tujino. Proces napotitve sodelavca na delo v tujino je kompleksen in večdimenzionalen. Ko govorimo o pripravi sodelavcev za napotitev, je potrebno upoštevati številne dejavnike. V okviru napotitve je potrebno najprej izbrati ustreznega kandidata. Pri tem so bistveni elementi: strokovna usposobljenost za delovno mesto, ustrezne osebnostne lastnosti, sposobnost prilagajanja na dejavnike v okolju in primerna družinska situacija. Ko po vseh naštetih kriterij kadrovske strokovnjak izbere ustreznega kandidata, je potrebno izvesti medkulturno usposabljanje. Tu se napoteni sodelavec seznanijo s kulturnimi vrednotami, normami in pravili kulture, v katero odhaja. Poleg tega pa se mora tudi naučiti lokalnega jezika. Naslednji pomembni korak so administrativne priprave. Tu je potrebno poskrbeti, da sodelavec odhaja na delo v tujino v skladu z delovnopravno in davčno zakonodajo, imigracijsko politiko in sistemom socialnega zavarovanja. Vse omenjene dejavnosti sem preverila tudi v praksi. S pomočjo intervjujev sem preučila in primerjala, kako se z napotitvami spopadajo v dveh slovenskih mednarodnih podjetjih. Hipotezo, da preučevani podjetji X in Y uporabljata podoben pristop pri napotitvi delavcev v tujino, sem potrdila. Obe mednarodni podjetji izvajata dejavnosti priprav na delo v tujini. Dejavnosti so si v osnovni podobne, vendar vseeno vsebujejo nekaj specifik vsakega podjetja. V podjetju X imajo v okviru razvoja kadrov vsako leto pripravljen nabor potencialnih kandidatov za odhod v tujino. Kandidati iz tega nabora se izobražujejo v različnih menedžerskih programih na fakultetah ali notranjih šolah vodenja. Ko pa je kandidat izbran za določeno delo v tujini se mu pripravi še individualni program priprav na napotitev. V odvisnosti od izkušenosti in znanj, ki jih sodelavec že ima, pripravijo program uvajanja. V kadrovskem sektorju napotenemu sodelavcu nakažejo, katere (mehke) veščine mora pridobiti za napotitev, izvedbena plača pa je do neke mere odvisna od iniciativnosti vsakega posameznega napotnega sodelavca, seveda ob podpori in pomoči kadrovskih strokovnjakov. Podobno tudi v podjetju Y preko kadrovskega sektorja konstantno prepoznavajo ključne in perspektivne kadre za delo v tujino. Le-te nato vključijo v program notranjega izobraževanja, ki pripravi zaposlene na prevzem zahtevnejših menedžerskih in strokovnih vlog doma in v tujini. V proces izobraževanja so vključeni vsi tisti, ki so potencialni kandidati za napotitev. Ni pa nujno, da bodo ti sodelavci dejansko odšli na delo v tujino. V primeru, da se napotitev zgodi, imajo sodelavci v okviru izobraževanja omogočeno učenje tujih jezikov, seminarje vzorcev

kulturnega obnašanja, poslovnega bontona idr. Tudi pri dejavnosti izbora sodelavcev za napotitev hipotezo potrjujem, saj sta si metodi izbora zelo podobni. V podjetju Y imajo za namene napotitve znotraj podjetja posebno izobraževanje vodilnih kadrov. V okviru tega izobraževanja se izoblikujejo sodelavci, ki pridobijo znanja za uspešno opravljanje delovnih nalog doma in v tujini. Prav tako v podjetju X potencialne kadre vključijo v izobraževanje na fakultetah ali v okvir notranjih programov izobraževanja. Sodelavci, ki so vključeni v izobraževanje so potencialni kandidati za napotitev na delo v tujino.

Na podlagi raziskovalnega vprašanja, na kakšen način pripraviti sodelavca na delo v tujini, sem v teoretičnem delu definirala vse dejavnosti, ki jih je potrebno opraviti pred odhodom. Dejavnosti sem nato razporedila po časovnem zaporedju. Pri tem želim poudariti, da se priprave za vsakega posameznega sodelavca razlikujejo. Smiselna je definicija vseh dejavnosti, ki jih je potrebno opraviti pred samo napotitvijo, dejanska izvedba pa je odvisna od tega, katera znanja in izkušnje sodelavec že ima. Naloga kadrovskih strokovnjakov je, da sodelavcu zagotovijo dostop do vseh informacij in znanj, ki jih bo potreboval ob napotitvi v tujino.

Če je priprava pred odhodom v tujino skrbno načrtovana, potem ni strahu, da bi se pri delu v tujini pojavile težave, oziroma je možnost težav zelo majhna. Kljub temu pa so v primeru težav kadrovski strokovnjaki vedno pripravljeni napotenim sodelavcem pomagati z učinkovitimi rešitvami.

## 5 LITERATURA

1. Albrecht, H. Maryann. 2001. *International HRM: managing diversity in the workplace*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
2. Briscoe, R. Dennis in Randall S. Schuler. 2004. *International Human Resource Management: policy and practice for the global enterprise*. London: Routledge.
3. Collings, David in Hugh Scullion. 2006. Global Staffing. V *Hanbook of research in international human resource management*, ur. Gunter K. Stahl in Ingmar Bjorkman, 141–157. London; New York: Routledge.
4. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
5. Harzing, Anne-Will in Joris Van Ruysseveldt. 1995. Managing an International Staff. V *International Human Resource Management: An Integrated Approach*, ur. Anne W. Harzing in Joris V. Ruysseveldt, 249–380. London: Sage publications.
6. Jackson, Terence. 2002. *International HRM: A Cross-Cultural Approach*. London: Sage Publications.
7. Jecič, Diana in Sonja Šmuc. 2010. *Napotitev managerjev in strokovnjakov na delo v tujino*. Ljubljana: Združenje Manager.
8. Motivator. 2013. *Mehke veščine "Soft skills"*. Dostopno prek: <http://www.motivator-potencialov.si/aktualna-ponudba/mehke-vescine-soft-skills/> (25. avgust 2013).
9. Kohont, Andrej. 2011a. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: [http://dk.fdv.uni-lj.si/doktorska\\_dela/pdfs/dr\\_kohont-andrej.PDF](http://dk.fdv.uni-lj.si/doktorska_dela/pdfs/dr_kohont-andrej.PDF) (25. avgust 2013).
10. --- 2012b. HRM managerji v kontekstu internacionalizacije. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 10 (47): 10–14.
11. Morley, Michael, David Collings in Noreen Heraty. 2006. *New Directions in Expatriate Research*. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.
12. Podjetje X. 2013. *Predstavitev podjetja*. Ljubljana: interno gradivo.
13. Podjetje Y. 2012a. *Predstavitev podjetja*. Ljubljana: interno gradivo.
14. --- 2012b. *Podjetje Y obeležilo 20 let uspešnega delovanja managerske akademije*. Velenje: interno gradivo.
15. --- 2012c. *MAG: zbornik ob 20. obletnici Managerske akademije Podjetja Y 1991–2011*. Kranj: Gorenjski tisk.

16. Ruzzier, Mitja in Maja Konečnik. 2007. Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija* 40. Dostopno prek: [http://www.majakonecnik.com/konecnik/dokumenti/File/ruzzierkonecnik\\_org\\_2007.pdf](http://www.majakonecnik.com/konecnik/dokumenti/File/ruzzierkonecnik_org_2007.pdf) (1. avgust 2013).
17. Sparrow, Paul, Chris Brewster in Hilary Harris. 2004. *Globalizing Human Resource Management*. London: CIPD.



# PRILOGI

## PRILOGA A: INTERVJU Z DIREKTORJEM KADROVSKEGA SEKTORJA V PODJETJU X

### 1. Sodelavci so pred nastopom dela v tujini ponavadi deležni posebnih priprav na delo, ki ga opravljajo v tujini. Kako potekajo priprave, koliko časa trajajo in kakšne dejavnosti se izvajajo v okviru teh priprav?

Najprej je potrebno podati odločitev, da gre sodelavec na delo v tujino. Potem pa je od tega, kakšne izkušnje ta sodelavec že ima, od tega odvisen tudi način same priprave. Kar pomeni, da naredimo za vsakega sodelavca individualen program uvajanja oz. kroženja, iz tega pa sledi, da se načrtuje razgovore in obiske v vseh sektorjih, službah, organizacijskih enotah ali pa posameznikih v matičnem podjetju, s katerimi bo potem sodelavec, ki gre v tujino, sodeloval. On torej točno ve, kdo so ljudje, na katere se bo potrebno obrniti v primeru problemov. Seveda pa jim sodelavci iz organizacijskih enot tudi povejo, kaj so glavne zadeve, ki jih opravlja določena OE (organizacijska enota) in kje so najpogostejše težave. Na ta način se v primeru, da pride do problema, zadeve dosti hitreje rešuje. Priprave vezane na samo delovno mesto, na pozicijo in na naloge, ki jih posameznik ima. Lahko pa so bistvenega pomena tudi druge stvari, kot denimo učenje tujega jezika: ruščina, poljščina, angleščina, nemščina. Takoj ko pride do odločitve, da bo šel sodelavec v tujino, se ga že usmeri v učenje tujega jezika. Učenje poteka intenzivno in poglobljeno.

#### PODVPRAŠANJE 1.1: KOLIKO ČASA PRIBLIŽNO TRAJAJO TE PRIPRAVE IN IZOBRAŽEVANJE NAPOTENIH SODELAVCEV?

To pa je povsem odvisno od posamezne napotitve. Odvisno, koliko je časa do odhoda v tujino. Če bo do odhoda prišlo v kratkem času, potem uvajanje poteka zelo intenzivno in zgoščeno. Priprave torej lahko trajajo 3 tedne, 1 mesec, 3 mesece, pa tudi 6 mesecev - odvisno od tega, koliko časa imamo na razpolago, od posameznikove sposobnosti hitrega učenja, od vsebine dela, poznavanja dela. Tisti, ki so že zelo usposobljeni, ki že imajo izkušnje z delom v tujini, po navadi potrebujejo manj časa za priprave. V tem primeru sodelavec poglobi nekatere zadeve, pridobi še nekatere informacije, se seznanji z nalogami, ki jih bo opravljal v tujini. Nekoga, ki je začetnik, pa je potrebno bolj poglobljeno pripraviti na odhod v tujino. Ta proces uvajanja na odhod je potem daljši in bolj poglobljen. Ampak običajno ni ravno tako. Nekdo,

ki je na nekem delovnem mestu, se posveča obojemu hkrati: opravlja svoje delovne naloge in se usposablja za odhod v tujino.

**PODVPRAŠANJE 1.2: JE ZNANJE TUJEGA JEZIKA POGOJ PRI SELEKCIJI ZA NAPOTITEV, ALI SO DELAVCA IZBERETE IN GA POTEM USPOSOBITE NA JEZIKOVNEM PODROČJU?**

Ne. Ključno je to, kakšne osebnostne in strokovne preddispozicije posameznik ima. Pomembno je, da vemo, da je nekdo, ki bo prevzel neko delovno mesto (direktorja, vodje marketinga), strokovno izjemno dober, ter da ima take osebnostne lastnosti, ki zagotavljajo, da bo svoje delovno mesto lahko kakovostno opravljal. To je izhodišče. Potem pa se gradi. Krasno je, da zna kakšen tuj jezik, čeprav danes že skoraj vsi znajo kakšen tuj jezik, na primer angleščino. V novi generaciji angleščina ni več problem. Ne znajo pa vsi poljsko ali rusko – Poljska in Rusija sta dva izmed naših ključnih trgov. Znanje tujega jezika je dodatek, ki pripomore, da se posameznik lažje integrira v ekipo in lažje sodeluje s sodelavci. Ni pa to tako zelo ključno, da bi odločitev pogojevali s tem, da kdor ne zna jezika, ni primeren za napotitev.

**PODVPRAŠANJE 1.3: BI LAHKO SISTEMATIČNO NAŠTELI KOMPETENCE, KI SO NAJPOMEMBNEJŠE PRI SODELAVCIH, NAPOTENIH V TUJINO?**

Dejansko gre pri napotitvah v tujino za sodelavce z višjo izobrazbo, ki bodo zasedli vodstvene položaje, kar pomeni, da gre vsekakor za najmanj univerzitetno izobrazbo različnih strokovnih smeri. Zahtevano je, da imajo sodelavci zelo visoko stopnjo strokovnega znanja, menedžersko znanje, če gre za vodstvene položaje (direktorje). Prisotne morajo biti vodstvene sposobnosti, organizacijske sposobnosti, sposobnosti komunikacije in medsebojnega sodelovanja. Še ena stvar, ki bi jo izpostavil, je, da morajo biti sodelavci zelo odprti do novega kulturnega okolja. Če bi bil nekdo zelo ortodoksen v svojem razmišljanju in delovanju, bi ga novo okolje lahko motilo pri njegovem delovanju. Moram pa reči, da teh problemov nismo nikoli imeli. Pa vendarle, dobro je, da se zavedamo, da obstaja možnost, da bo takšne situacije pride. To so nekako ključne kompetence.

**2. Na kakšen način sodelavci, napoteni v tujino, sodelujejo s kadrovskim sektorjem v matičnem podjetju? Kako poteka komunikacija med sodelavci v tuji državi in oddelkom za človeške vire?**

Komunikacija poteka praktično vsakodnevno. Preko e-pošte, telefona, videokonference. V našem velja načelo, da smo vsi vodilni sodelavcem v tujini dostopni 24 ur na dan. V bolj oddaljenih državah (Rusija, azijske države) namreč obstaja tudi časovna razlika, tako da se

moramo prilagajati tudi tem razmeram. Nemotena komunikacija je temeljni predpogoj, da se lahko uspešno dela. Pri informacijski podprtosti komunikacijskih povezav bi izpostavil videokonference. Z vrhunsko opremo imamo zagotovljeno nemoteno komunikacijo preko videokonference, kar je zelo priročno pri kadrovanju (zaposlovanje več kot 1000 novih ljudi vsako leto). Potovanja naših regijskih vodij za vsako novo zaposlitev v tuji državi bi bilo nesmiselno in nemogoče izvesti.

#### PODVPRAŠANJE 2.1: TOREJ VSE DEJAVNOSTI KADROVANJA POTEKAJO TUKAJ IZ MATIČNEGA PODJETJA?

Najprej je potrebno planiranje, ki poteka iz matičnega podjetja. Ponavadi za tujino najprej potrebujemo marketinško - prodajni kader, za kar je odgovorno področje marketinga in prodaje. V tem sektorju analizirajo potrebe in jih tudi pripravijo. Vse mora biti usklajeno najprej znotraj, v vodstvu firme in v podjetju. Potem pa se to preda kadrovske službi. Podobno poteka tudi za potrebe iz drugih področij (kadrovske, ekonomske, R&R, ITT, registracija, proizvodnja). Vse te potrebe se preda kadrovske službi, ki pripravi celotni predlog in ga nato posreduje upravi, da presodi in potrdi odločitve. Potem pa sledi realizacija, ki je operativno taka, da procese kadrovanja novih sodelavcev v tujini opravljajo kadrovske službe ali vodstva podjetij in predstavništva v tujini. Seveda ob naši asistenci – naši psihologi izvajajo različne teste, osebnostne slike ... Za vse sodelavce, ki jih v tujini zaposlijo, morajo podjetja pripraviti predloge in jih posredovati k nam na oddelek za izobraževanje kadrov, ki te procese koordinira, potem pa mi za celotno podjetje zadeve združimo in posredujemo vodstvu v odobritev. Kadar pa gre bolj za ključne kadre, preSelekcijo opravijo tem, medtem ko končno odločitev sprejmemo mi. Podjetja v tujini sama od sebe ne morejo nič. Vse je centralno vodeno, vendar decentralizirano v operativnem delu. Vsako podjetje v tujini ima svoje predpise, pravne dokumente, ki ustrezajo tisti državi; potrebno je zadovoljevati standarde, ki jih predpisuje tista država. Mi se držimo načel našega podjetja, ki nam zagotavljajo obvladovanje celotnega podjetja X.

- 3. Ko govorimo o napotitvah sodelavcev na delo v tujino, se moramo zavedati, da vsak posameznik različno doživlja spremembe. Ko posameznik pride v tujo državo se sreča z novostmi, s situacijami, na katere ni navajen. Razlike se pojavijo tudi v kulturi, proces učenja in pridobivanja potrebnih informacij zahteva hitrost in prilagodljivost, prihaja do sprememb na zasebnem področju, ipd. Na kakšen način vaš kadrovske sektor nudi podporo sodelavcev?**

Glede na to, da gre večina napotениh sodelavcev v evropski kulturni prostor, ne gre za hude kulturne šoke, čeprav se že pojavljajo situacije, ko gre nekdo v katero izmed Azijskih držav (Indija, Kitajska), saj tja tudi širimo naše trge. Zato je za posameznike izredno pomembno, da spozna kulturne in socialne posebnosti tiste kulture, v katero je namenjen. Pristop, delovanje in način razmišljanja mora biti tak, da ustreza kulturi. Posameznik ne more ravnati tako, kot je v navadi doma, vendar mora sodelavec upoštevati načine vsakdanjega življenja in živeti tako kot ljudje, ki tam živijo. Te standarde je treba spoštovati. Seveda se v podjetju X držimo tudi vseh svetovnih standardov. Na primer, hipotetično, ne bi mogli sodelovati v situacijah, kjer bi zaposlovali otroke, torej osebe, stare do 15 let. V Indiji se na primer lahko pripeti marsikaj. V podjetju X striktno spoštujemo načela o človekovih pravicah Združenih narodov (globalno), varstvo otrok in podobno. Tu v Sloveniji se te zadeve zdijo morda malce smešne, vendar pa se sodelavci po svetu srečujejo z različnimi situacijami, kjer je potrebno odreagirati v skladu z načeli podjetja X. Paziti je potrebno na spoštovanje etičnih, kulturnih in socialnih standardov. V tem delu se tuji kulturi ne priklanjamo in delujemo v korist prebivalcev, saj so naša načela njim resnično v korist. S takšnimi posebnostmi v tujih kulturah se mora napoteni sodelavec zelo dobro seznaniti. Iniciativa je v veliki meri pri njemu samem. Praksa je, da se pozanima posameznik sam, ne pa da ga učimo mi, še vseeno pa opozorimo na določene posebnosti, saj imajo nekateri sodelavci že izkušnje iz različnih kulturnih okolij - gre za prenos izkušenj. V podjetju X poskrbimo zato, da sodelavec dobi informacije od kompetentnega človeka zato, da bo lahko uspešno opravljal svoje delo v tujini. Ko govorimo o napotitvi sodelavca v tujino, v našem podjetju delamo timsko. Na eni strani pride podpora preko sodelavcev s kadrovskega sektorja, sodelavci iz področja predstavnih v tujini, področje izobraževanja in razvoja kadrov, pravna služba in ostala področja. Vse te službe sodelujemo skupaj in se pogovarjamo o odprtih vprašanjih in o tem, kako tem sodelavcem pomagati. Katere informacije potrebujejo, kako jih bomo pripravili, kaj morajo storiti sami itd. Če pogledamo primer, ko gre v tujino kadrovske strokovnjak v neko podjetje ali predstavništvo v tujini, mora tam sodelavec pokrivati celotno kadrovske področje – kadrovanje, zaposlovanje, napredovanje. Zato je ključno, da imamo vzpostavljen delujoč sistem – SAP HR, s katerim se mora sodelavec seznaniti in ga tudi učinkovito uporabljati pri svojem delu. Pripravljen imamo priročnik, kjer so glede na naša pravila definirana vsa področja oziroma je za večino primerov, s katerimi se srečajo sodelavci v tujini, v priročniku podana rešitev. Najlažje je seveda, da se preprosto kar pokliče v kadrovske in vpraša, kako rešiti določen problem, vendar pa so rešitve podane tudi v priročniku, kjer ga lahko vsak sodelavec najde. Tam je točno navedeno, kako je potrebno v določeni situaciji ravnati, koga vse obvestiti, kaj narediti in tako dalje. Tako imamo z vidika

kadrovskega področja razdelane situacije v tem priročniku. Tudi ostale službe iz področja kadrovske dejavnost imajo pripravljene priročnike, kjer pa so z vidika, kako je neko podjetje ali predstavništvo v tujini organizirano, natančno definirani postopki in pristopi. Ti priročniki so zato našim sodelavcem ob napotitvi v veliko pomoč, hkrati pa smo jim mi še vedno v oporo pri osebnem svetovanju in pomoči. Ker je tu sedež podjetja in ker smo osrednja služba, smo sodelavcem po svetu na voljo 24 ur. Odgovorni smo tudi za celotno kadrovske področje v Skupini podjetja X in če pride do kakšnega problema, celotni proces reševanja vodimo mi, seveda v odnosu z vodstvom podjetja v tujini - tako skupaj pridemo do ustreznih rešitev. V teh relacijah sodelavcem, ki so napoteni v podjetja in predstavništva v tujini, pomagamo z že pripravljenimi zadevami (priročniki), zato da bodo lažje delovali. Vsekakor pa v času usposabljanja vse te zadeve tudi prediskutiramo s sodelavcem. Dejansko imajo potem nekakšen pregled čez vse, s čimer se bodo v nadaljevanju srečevali v operativnem delu. Služba podjetij in predstavništev v tujini sodelavcu tudi omogoči pomoč pri vseh tistih zadevah, ki jih mora posameznik urediti za svoje življenje v tujini, in sicer stanovanje, izobraževanje za otroke, prevoz, komunikacijske povezave, dokumenti.

PODVPRAŠANJE 3.1: OMENJALI STE PRIROČNIK, KI JE V POMOČ SODELAVCU PRI NAPOTITVNI V TUJINO. ZANIMA ME, KAKO JE TA PRIROČNIK NASTAL (OZIROMA ŠE VEDNO NASTAJA), KAKO SE DOPOLNJUJE, SPREMINJA?

Vse skupaj temelji na dokumentih podjetja X: na Podjetniški kolektivni pogodbi, pravilnikih, navodilih, sklepih uprave itd. Za vse, kar je v priročniku navedeno, obstaja pravna podlaga. Namen priročnika je bil predvsem v tem, da je na enem mestu zbranih čim več informacij in navodil, ki so v pomoč sodelavcem ob delu v tujini (informacije o zaposlovanju, napredovanju, nagrajevanju, priznanja). Priročnik se zato sproti konstantno dopolnjuje, da je sproti osvežen in da so notri relevantne informacije.

#### **4. Kaj se zgodi s sodelavci, ko se vrnejo iz napotitve v tujini? Ali se z menedžerji človeških virov pogovarjajo o njihovi karieri v prihodnje – o tem, kakšno delo bodo opravljali po povratku v Slovenijo?**

Vsi sodelavci, ki svoje delo dobro opravljajo, potem, ko se vrnejo, ponovno prevzamejo svoje delo (npr. marketing ali prodajo), vendar so to zahtevnejša in odgovornejša dela, ki so običajno v povezavi z državo, v kateri je ta sodelavec delal. Na primer, če je nekdo sodeloval na Poljskem, je potem tu v Sloveniji odgovoren za področje marketinga na Poljskem z vidika centrale, ali pa bo prevzel neko odgovornejše delo s področja Srednje Evrope. Skratka,

izkušnje, znanje in celotno pridobljeno znanje, ki ga sodelavec učinkovito uporablja, se po povratku v centralno podjetje dodobra izkoristi. Prevezemajo najrazličnejša vodstvena dela za različna področja, regije. Vsakdo, ki se vrne iz tujine, ima veliko svežega znanja, zato mu je tu omogočeno, da to znanje uporabi in prevzame neko odgovornejše delo.

#### PODVPRAŠANJE 4.1: ALI SE SODELAVCI VRNEJO NAZAJ V SLOVENIJO?

Da. Dejansko se jih velika večina vrne, izjemoma pa se tudi zgodi, da kdo ostane zunaj. Tisti, ki so že zelo dolgo časa v tujini, imajo tam popolnoma izoblikovano življenje; če želijo ostati tam, jim je to seveda omogočeno. Več kot 90 % sodelavcev pa se vrne v Slovenijo.

#### PODVPRAŠANJE 4.2: KOLIKO ČASA PONAVIDI TRAJAJO NAPOTITVE?

To pa je zelo različno. Načeloma so pri nas mandati na 2 leti (2 + 2 + 2 + 2), ponavadi nekje do 8 let. Koristno je, da sodelavec ni v tujini samo en mandat, temveč vsaj nekje do 3 (4) mandate. Kar je več je lahko po eni strani dobro, po drugi pa tudi ne, saj ta oseba po tolikem času že izgublja stik s centralo in našim okoljem in se zato ob vrnitvi tudi težje integrira. (Čeprav s takimi situacijami nismo imeli še problemov.) Danes je tudi stik z domačo državo lažje omogočen zaradi vseprisotne informacijske tehnologije, pa tudi potovanja so cenejša in trajajo manj časa, zato sodelavcem tudi omogočimo, da pridejo v domačo državo, če si to želijo.

### **5. Kakšni so v podjetju X HR strokovnjaki? Katere kompetence in lastnosti bi morali imeti, da bi ustrezno opravljali naloge in se učinkovito spopadali z izzivi, ki jih prinaša internacionalizacija poslovanja?**

Mi smo to oblikovali kot zelo specifično nalogo, in sicer glede na oceno stanja in potreb na tem področju. Zato smo se mi odločili, da HR vodje postanejo psihologi. Ti so intenzivno sodelovali s podjetji in predstavništvi v tujini v selekcijski fazi. Med leti 2005–2011 se je število zaposlenih več kot podvojilo. V ta proces rasti so bili naši psihologi intenzivno vključeni. Ko smo po letu 2005 začeli prevzemati celotno odgovornost za celotno kadrovske področje Skupine, je delitev postala zelo jasna. Prej je sicer tudi bila, vendar ne tako izrazito. Po letu 2005 pa je postalo popolnoma jasno, da je funkcija vodena centralno in decentralizirana glede na velikost in geografski položaj države. Takrat smo se odločili, da postavimo HR regijske vodje in da vsak od njih obvladoval določeno regijo – skupino držav, ter bil odgovoren za vse, kar se dogaja v tistih državah: planiranje in realizacija zaposlovanja, napredovanja, ostalih področij kadrovanja (sociala, izobraževanje, zdravstvo ...). Oni so v tej funkciji generalisti. So pa v smislu osebnostnih testiranj izjemni specialisti. Ko govorimo o tistem, kar morajo HR vodje obvladati, je predvsem ključno, da je oseba odličen strokovnjak

v procesu selekcije in razvoja kadrov, sposobnost ocenjevanja potenciala posameznikov, delovnih rezultatov, osebnostnih lastnosti. Vidik strokovne kompetentnosti je ključen. Pomembna je tudi sposobnost komuniciranja, usklajevanja, sposobnost manjšanja pritiska, saj imajo ogromno opravka z ljudmi. Osebna trdnost, upoštevanje pravil in reda, delovna zavzetost, spoštovanje rokov ter doslednost so tudi izrednega pomena. Oni so varuh sistema podjetja X. So tisti, ki operativno izvajajo politiko, ki je bila sprejeta s strani vodstva.

**6. Kje vidite priložnosti za še bolj uspešno in učinkovitejšo sodelovanje med izpostavo v tujini in službo za človeške vire v matičnem podjetju? Kaj bi ta še morala storiti, da bi se bolj približala potrebam sodelavcev v tujini?**

Saj veste, kako je. Nikoli ni tako dobro, da ne bi moralo biti še boljše. Tega se popolnoma zavedamo in smo pripravljeni na nove izzive, ki jih bo prinesla prihodnost. Kaj je dobro in kaj je slabo, je relativno. Mi težimo k temu, da bi bili odlični. Vendar se zelo dobro zavedamo, da je prav na vsakem področju možna še kakšna izboljšava - na primer v tem, da imamo dosti kapacitet, da se več dela s podjetji in predstavništvi v tujini, da tudi tam vzpostavi kakovostna baza tistih, ki delajo na kadrovskega področju (s tem bi bilo olajšano delo tudi nam, saj bi dobili kakovostnejše informacije). Druga zadeva je še intenzivnejše medsebojno sodelovanje. Sicer pa tudi že mi vsakoletno pripravimo mednarodno kadrovskega konferenco, kjer izmenjujemo dobre prakse. Tudi tu je priložnosti za izboljšave še veliko. Intenzivno delamo tudi na informacijskem sistemu SAP, ki sicer že deluje, vendar še ne za celotno Skupino. Ta sistem bo omogočil, da bomo lahko zajeli več informacij in bomo s tem tudi operativno učinkovitejši. Seveda pa poudarjam, da smo vedno lahko še bolj dosledni, vztrajni, delovni, natančni.

## **PRILOGA B: POVZETEK INTERVJUJA Z DIREKTORICO KADROVSKEGA PODROČJA V PODJETJU Y**

### **1. Kateri oddelek v kadrovskem sektorju je odgovoren za sodelavce, ki so napoteni na delo v tujino?**

Na kadrovskem področju v podjetju Y posebnega oddelka za napotene nimamo. V praksi smo za njih odgovorni sodelavci v kadrovskem oddelku: direktorica, kolegica pravnica in kolegica kadrovnica (ki pokriva tisti sektor, iz katerega se napotuje v tujino). Zadev se lotimo timsko, saj gre tu za kompleksno spremljanje razvoja naših ključnih kadrov. To vključuje spremljanje kariernih poti, interesov in sposobnosti zaposlenih. Poleg tega pa ne smemo pozabiti na pravnoformalni administrativni vidik, ki je izredno pomemben in še danes predstavlja zelo velik izziv za kadrovske dejavnosti podjetja. Napotitve same po sebi v podjetju niso v veliki meri načrtovane vnaprej, saj je okolje zelo spreminjajoče. Zadev se lotimo individualno – od primera do primera, kjer opravimo večkratne koordinacije, razgovore in oceno posameznih situacij. Ko govorimo o mednarodnem okolju, lahko rečemo, da je le-to zelo nepredvidljivo, zato je praktično nemogoče planiranje za (na primer) 5 let vnaprej. Pri naših zaposlenih vedno prepoznavamo tiste ključne kompetence, ki jih nato vključimo v naše interno izobraževanje. S pridobljenimi novimi znanji so tako pripravljene prevzeti delovne naloge v tujini, v kolikor se potreba za napotitev pojavi.

### **2. Kakšni so v podjetju Y HR strokovnjaki? Katere kompetence in lastnosti bi morali imeti, da bi ustrezno opravljali naloge in se učinkovito spopadali z izzivi, ki jih prinaša internacionalizacija poslovanja?**

Kadrovske strokovnjake, ki smo vključeni v procese internacionalizacije, moramo biti predvsem odprti, sprejemljivi do drugih kultur, komunikativni, vztrajni, potrpežljivi, znati moramo delati z ljudmi. Prav tako pa moramo biti strokovno zelo usposobljeni, saj je internacionalizacija zelo kompleksen proces, ki zahteva od kadrovskega strokovnjaka veliko mero znanja, učinkovitih in profesionalnih rešitev. V kontekstu internacionalizacije je naša prednostna naloga skrb za prepoznavanje in razvoj naših ključnih kadrov.

### **3. Sodelavci so pred nastopom dela v tujini ponavadi deležni posebnih priprav na delo, ki ga opravljajo v tujini. Kako potekajo priprave, koliko časa trajajo in kakšne dejavnosti se izvajajo v okviru teh priprav?**



Priprave za napotitev na delo v tujini so individualne narave. V podjetju Y se ne poslužujemo nekega načrta, ki bi priprave napotени obravnaval na enak način. Vedno se poslužujemo individualnih priprav, ki za vsakega posameznika, ki odhaja na delo v tujino, vključujejo usposabljanje na področjih, pri katerih je sodelavec šibkejši. Zelo pomembno vlogo pri usposabljanju za delo v mednarodnem okolju ima managerska akademija, ki deluje v okviru našega podjetja. Managerska akademija (MA) obsega notranje izobraževanje in profesionalni razvoj ključnih sodelavcev v podjetju. Lastna izobraževalna institucija za perspektivne kadre nam je omogočila, da smo povečali vpliv v tujini in da smo konkurenčni najboljšim podjetjem iz panoge. Pri tem pa je potrebno ustrezno pripraviti tudi zaposlene. V tej obliki izobraževanja je sodelovalo že mnogo sodelavcev, bistvo akademije pa je, da udeleženci prispevajo poslovne ideje in načrte, ki so pogosto tudi dejansko uporabljeni v poslovanju. Akademija je namenjena krepitvi notranjega podjetništva, spodbujanju kulture sodelovanja in ustvarjalnosti, hkrati pa tudi pripravi zaposlenih na prevzem zahtevnejših menedžerskih in strokovnih vlog doma in v tujini.

V zadnjem času smo v podjetju veliko vlagali v razvoj Korporativne univerze, ki je posebna oblika združevanja poslovnega izobraževanja na skupni vsebinski, organizacijski in marketinški poslovni platformi. Korporativna univerza je nekako naslednja stopnja Managerske akademije. Namenjena je predvsem višjim oblikam menedžerskega izobraževanja in omogoča povezovanje strateških usmeritev z decentraliziranim izobraževanjem v celotnem sistemu. Korporativno izobraževanje je zato temelj poslovne internacionalizacije in tržne globalizacije. Univerza je sestavljena iz treh temeljnih oblik izobraževanja: notranje podjetništvo, mednarodni menedžment in program izobraževanja za direktorje. Pri napotitvah naših sodelavcev je predvsem pomembna drugi program izobraževanja – mednarodni menedžment. To je nov način izobraževanja, ki je namenjen mednarodni usmerjenosti poslovnega sistema in temelji na mednarodni ekonomiki, finančah, trženju in mednarodnem menedžmentu. V ta modul so največkrat vključeni tisti sodelavci, ki bodo po vsej verjetnosti v bodoče napoteni na delo v tujino.

### PODVPRAŠANJE 3.1: ALI SO PREDAVATELJI ZAPOSLENI ZNOTRAJ PODJETJA, ALI SO TO ZUNANJI SODELAVCI?

Izobraževalni tim sestavljajo zunanji profesorji, managerski svetovalci, poslovni trenerji. To so zunanji sodelavci, prav tako pa so še posebej pomembni notranji predavatelji, zlasti izvršni direktorji posameznih področij v podjetju.

**4. Na kakšen način poteka izbor sodelavcev za vključitev v izobraževanje? Kakšne profile vključujete v akademijo, ki so nato tudi napoteni v tujino?**

Kadrovska služba v sodelovanju z direktorji posameznih sektorjev so tisti, ki pri zaposlenih prepoznajo ključne kompetence in so zato tudi odgovorni, da izberejo kandidate za izobraževanje znotraj korporativne univerze za napotitev na delo v tujino. Pomembno je, da so kandidati iz različnih poslovnih področij. To so lahko ekonomisti, inženirji, komercialisti in drugi. Pomembno je, da imajo ključne kompetence in željo po dodatnem izobraževanju. Prav tako je zelo dobrodošlo, da so kandidati za delo v tujini v našem podjetju zaposleni že vsaj nekaj časa in so tako seznanjeni s politiko poslovanja. Ker gre za višje pozicije, so to večinoma kandidati z najmanj višješolsko izobrazbo. Najpomembnejši kriterij pa je, da so pri svojem delu pokazali nekaj več, več inovativnosti, več energije, svoje delo pa opravljajo z vidno boljšimi rezultati.

**5. Ko govorimo o napotitvah sodelavcev na delo v tujino, se moramo zavedati, da vsak posameznik različno doživlja spremembe. Ko posameznik pride v tujo državo se sreča z novostmi, s situacijami, na katere ni navajen. Razlike se pojavijo tudi v kulturi, proces učenja in pridobivanja potrebnih informacij zahteva hitrost in prilagodljivost, prihaja do sprememb na zasebnem področju, ipd. Na kakšen način vaš kadrovski sektor nudi podporo sodelavcem?**

Internacionalizacijo v podjetju Y lahko razdelimo na dva dela. Prvi del so hčerinske družbe (proizvodne enote), drugo so poslovne enote (večinoma prodajne enote) v tujini. Enotna kadrovska politika se odraža tudi v hčerinskih podjetjih, medtem, ko je izvajanje zaupano kadrovskih oddelkom znotraj teh podjetij. Pri poslovnih enotah (po navadi prodajne) je vodilni naš človek (napoteni iz matičnega podjetja), ostali (navadno komercialisti) pa so lokalci, ki tudi najbolj poznajo razmere na trgu.

Pri napotjenih za oba primera (tako hčerinskim družbam kot za poslovne enote) v kadrovski službi nudimo podporo. Predvsem gre za temeljito pripravo sodelavca pred napotitvijo. Preden gre sodelavec na delo v tujino, se timsko trudimo čimboljše pripraviti sodelavca, da bi izključili možnost kulturnega šoka, stresa zaradi sprememb. Navadno je sodelavec pred daljšo napotitvijo deležen krajše napotitve (npr. gre v tujino za nekaj mesecev), kar izključuje neprijetne stresne situacije. V primeru, da se kljub temu pojavi kakšna težava, sodelavcu omogočimo, da se vrne v matično državo.

V okviru managerske akademije so poleg strokovnega usposabljanja (izdelava poslovnih načrtov, predavanj na temo vodenja, podjetništva, financ, trženja in še mnoge druge)

organizirane delavnice, seminarji, izobraževanja, ki sodelavca temeljito pripravijo na delo v tujini. Poleg strokovnosti je sodelavcu omogočena pridobitev t.i. mehkih veščin, ki velikokrat prispevajo k uspešnemu opravljanju delovnih nalog v tujini. Nekateri izmed teh seminarjev so: tečaji tujih jezikov, delavnice kulture poslovnega bontona, predavanja o specifikah tujih držav in druge.

#### PODVPRAŠANJE 5.1: KAJ PA, ČE NAPOTENEGA SPREMLJA DRUŽINA?

To je zopet odvisno od vsakega zaposlenega posebej. Nekateri imajo družino ob sebi, spet drugi ne. Pri mladih družinah je navada, da partner/ica in otroci sodelavca/ko spremljajo. V takšnih primerih v podjetju Y poskrbimo za podporo pri iskanju izobraževalnih institucij za otroke. Če partner oziroma partnerica našega sodelavca lahko kaj doprinese k našemu podjetju, obstaja možnost zaposlitve. Za napotnega/o in družino (če ga/jo spremlja) uredimo tudi bivališče. Pri napotitvah v države bivše Jugoslavije ni prevelikih ovir za družine, saj imamo večino predstavništva razmeroma blizu. Obiski in komunikacija zato nista otežena. Je pa res, da je z globalizacijo mobilnost postala trend. Definitivno je zato mednarodni (kadrovski) menedžment velik izziv za podjetje. Vsaka država ima namreč svoj pravni, davčni, plačni sistem, ki ga moramo preučiti pred posamezno napotitvijo.

#### **6. Kaj se zgodi s sodelavci, ki se vrnejo iz napotitve v tujini? Ali se z menedžerji človeških virov sodelavci, napoteni v tujino, pogovarjajo o njihovi karieri v prihodnje – o tem, kakšno delo bodo opravljali po povratku v Slovenijo?**

Pred samo napotitvijo je praktično nemogoče govoriti o karieri oziroma delu, ki bi ga sodelavec opravljal po vrnitvi. Če sodelavec na primer odide na delo v tujino, ga njegovo delovno mesto 4 leta ne bo čakalo, oziroma to delovno mesto ne bo ostalo nezasedeno toliko časa, kolikor je sodelavec na delu v tujini. Situacije rešujemo individualno. V primeru, da se sodelavec vrne v matično državo, ima različne možnosti v svoji nadaljni karieri. V praksi se dogaja, da sodelavci, ki že opravljajo delo v tujini, krožijo po ostalih poslovnih enotah v državah, kjer imamo predstavništva. Druga možnost je, da v primeru, da dobro in učinkovito opravljajo svoje delovne obveznosti, tudi kar ostanejo v tisti državi. Tretja možnost pa je, da se vrnejo v matično državo. Vrnitev na isto delovno mesto, ki ga je sodelavec zasedal pred napotitvijo, ni v praksi. Po navadi ta oseba prevzame kakšno odgovornejše delo v svojem sektorju – na primer postane direktor področja prodaje za tisto državo (oz. območje), v katero je bil napoten. Zaposlenim, ki so v tujini pridobili številna koristna znanja, omogočimo, da svoje znanje uveljavijo tudi v svoji nadaljnji karieri.

#### PODVPRAŠANJE 6.1: KOLIKO ČASA PONAVIDI TRAJAJO NAPOTITVE?

V podjetju Y nimamo strogo določene politike trajanja napotitev. Če napoteni dobro dela, če ni posebnih težav in če si zaposleni tega želi, lahko v tuji državi ostane dlje časa. Uradno so sicer mandati približno 4 leta, vendar je za vsakega napotenega situacija drugačna. Najbolj pogosto se zgodi, da zaposleni krožijo po različnih poslovnih enotah v različnih državah, ali pa v prvotnih državah napotitve ostanejo dlje časa. Ta obdobja lahko trajajo tam nekje od 8 – 10 let. Situacije so različne in so odvisne tudi od individualnih želja in pričakovanj. Nekateri so v tujini dlje časa, drugi se hitro vrnejo domov.

PODVPRAŠANJE 6.2: IMATE MORDA V PODJETJU TUDI TAK SISTEM, DA BI ŠLI SLOVENCİ V TUJO DRŽAVO LE ZA NEKAJ MESECEV, TAM NAUČILI LOKALNO PREBIVALSTVO PROIZVODNEGA PROCESA IN SE NATO VRNILI V SLOVENIJO?

Večinoma ne. V primeru da ja, gre večinoma za hčerinske družbe - proizvodna podjetja. Ko smo na novo ustanavljali proizvodno podjetje, so šli naši ljudje v tujino za nekaj mesecev. V tem času so usposobili osebo iz lokalnega okolja (na primer za vodjo proizvodnje). Kar se tiče ključnih funkcij, so na vodilnih položajih naši zaposleni.

#### **7. Kje vidite priložnosti, kjer bi kadrovska dejavnost prispevala k še bolj uspešni in učinkovitejši internacionalizaciji podjetja?**

Pri internacionalizaciji podjetja so vedno bistveni ljudje. Ključne kadre je potrebno načrtno vzgajati in jih razvijati za prevzem zahtevnih vodilnih managerskih in strokovnih vlog. Pri tem je pomembna tudi vzpostavitev in ohranitev kulture sodelovanja s pomočjo interdisciplinarnosti, uposabljanje obetavnih sodelavcev za delo doma in v tujini in negovanje občutka pripadnosti našemu podjetju. Danes je podjetje Y eno najbolj internacionaliziranih v Sloveniji, zato so potrebe po teh znanjih še toliko večje. Naš največji izziv, kateremu bomo v prihodnosti še posvečali pozornost, je postavitve enotne politike, ki bo veljala ne glede na razpršenost celotne Skupine. Skupaj s tem pa prenos vrednot in s tem kulture na vsa podjetja in predstavništva v tujini.

Naslednja možnost za izboljšavo je prav gotovo vzpostavitev enotnega informacijskega sistema v celotni Skupini. Tu imam predvsem v mislih kadrovskega program SAP. Kadrovske procese bi zagotovo tekli bolj tekoče, brez nepotrebnega dodatnega iskanja informacij po drugih kanalih. Izboljšave so vedno možne in v podjetju Y smo vedno pripravljeni in dovzetni za nasvete in predloge, kako postopke poenostaviti in izpopolniti, da postanejo najboljše možne prakse.

## **8. Ali bi morda želeli kaj dodati? Morda kakšen nasvet?**

Svetujem vam, da se pri diplomski nalogi ne osredotočate na zaprte modele oziroma načrte priprave na napotitev. Smiselno je, da opredelite dejavnosti, ki jih je potrebno v okviru priprave na napotitev izvesti. Od vsakega posameznega napotenega sodelavca pa je potem odvisno, kakšen načrt bo potreboval. Kandidati za napotitev imajo namreč veliko različnih izkušenj iz različnih področij, zato morda kakšne dejavnosti iz načrta priprav niti ne bodo potrebovali. Bistveno je, da so dejavnosti definirane. Naloga nas kadrovikov pa je, da zagotovimo, da je napoteni sodelavec oborožen z vsemi informacijami in znanji, ko gre na delo v tujino.