

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

**USPEŠNOST MEDNARODNIH NAPOTITEV V IZBRANEM
PODJETJU**

Ljubljana, junij 2016

TINA KRAGELJ RIJAVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Kragelj Rijavec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Uspešnost mednarodnih napotitev v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Robertom Kašetom.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 25. 7. 2016

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 MEDNARODNE NAPOTITVE.....	2
1.1 VRSTE IN VZROKI MEDNARODNIH NAPOTITEV	3
1.1.1 Vrste mednarodnih napotitev	3
1.1.2 Vzroki kratkotrajnih mednarodnih napotitev iz vidika podjetja	4
1.1.3 Razlike med menedžmentom človeških virov doma in v tujini.....	5
1.2 Mednarodne napotitve znotraj EU.....	6
1.3 Vpliv mednarodnih napotitev na človeka.....	8
1.3.1 Vpliv mednarodnih napotitev na kariero	8
1.3.2 Vpliv mednarodnih napotitev na človeka in družino	9
1.3.3 Stres, povezan z napotitvijo, in njegovo izražanje na različnih področjih.....	10
1.3.4 Motivacija za delo v tujini	11
1.4 Vzroki za neuspešno oziroma uspešno mednarodno napotitev	11
1.4.1 Službeno, delovno, družinsko in organizacijsko okolje ter njihov vpliv na mednarodno napotitev	11
1.4.2 Institucionalne ovire pri mednarodnih napotitvah v ciljnih državah	12
2 ANALIZA MEDNARODNIH NAPOTITEV V IZBRANEM PODJETJU	13
2.1 Predstavitev izbranega podjetja	13
2.2 Predstavitev izbranega projekta in izzivov	14
3 METODOLOGIJA.....	15
3.1 Metoda zbiranja podatkov	15
3.2 Udeleženci, potek raziskave in obdelava podatkov	16
4 REZULTATI INTERVJUJA	17
4.1 Službeno in delovno okolje, organizacija projekta.....	18
4.2 Bivanje, zadovoljstvo in plačilo	19
4.3 Značilnosti države in njihovih prebivalcev	20
4.4 Družina in prosti čas	22
5 INTERPRETACIJA IN DISKUSIJA	23
5.1 Ugotovitve	23
5.2 Priporočila	26
LITERATURA IN VIRI	28
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število napotenih oseb iz Slovenije v EU v obdobju 2013–2015	6
Tabela 2: Število izdanih obrazcev A1 znotraj EU v obdobju 2013–2015	7
Tabela 3: Udeleženci raziskave	16

KAZALO SLIK

Slika 1: Število napotenih oseb znotraj EU v obdobju 2013–2015	7
--	---

UVOD

Tema zaključne strokovne naloge so mednarodne napotitve in njihova uspešnost v podjetju Datapan d.o.o., ki spada v kategorijo mala in srednje velika podjetja. Z globalizacijo družbe, internacionalizacijo podjetij in večanjem izvoza, ki se je v Sloveniji od leta 2000 iz 9,5 milijarde do leta 2015 na 24 milijard več kot podvojil (Statistični urad Republike Slovenije, 2016), postajajo v slovenskih podjetjih mednarodne napotitve vedno bolj prisotne. Napotitve znotraj EU se iz leta v leto večajo tako v Sloveniji kot na nivoju celotne Evropske unije (v nadaljevanju EU) (Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, 2016). Največ napotitev, tako iz Slovenije kot iz celotne EU, je v Nemčijo. Podjetje Datapan d.o.o. deluje na mednarodnih trgih že več kot 10 let. Vzroki mednarodnih napotitev so v podjetju Datapan d.o.o. različni, vendar prevladujejo tisti, ki so povezani z izpolnjevanjem mednarodnih pogodb in obiskom poslovnih partnerjev.

Podjetja, ki delujejo na mednarodnem trgu, so veliko bolj izpostavljena konkurenci kot podjetja, ki delujejo le na domačem trgu. Standardi dela so zelo visoki. Iz vidika uspešnosti posla je pomembno, da so vsi deležniki, ki so vpleteni v proces izvajanja projektov v podjetju, zadovoljni. Zadovoljstvo pri delu se kaže na samih produktih in rešitvah podjetja – posledično so rezultati nadpovprečni in s tem tudi podjetje napreduje. Večje zadovoljstvo ustvarja večjo dodano vrednost in večjo konkurenčnost na trgu. Osebe, ki so v neposrednem stiku s kupci, imajo večjo odgovornost, saj predstavljajo podjetje, v katerem so zaposlene. Neurejeni pogoji v podjetju in delovnem procesu se odražajo v odnosu do kupca, zato si podjetje, ki deluje na mednarodnem trgu, ne more privoščiti neurejenih delovnih razmer in prav je, da podjetja čas in sredstva vlagajo v urejanje ustreznega delovnega okolja. Čeprav je EU skupnost držav s podobnimi pravili in je delovna zakonodaja med državami članicami vse bolj poenotena, za osebo, ki dela izven svoje matične države, pogosto še vedno ne veljajo enaka pravila, kot če bi delala na sedežu podjetja. Napotitve izven EU prinašajo dodatne izzive tako človeku kot tudi podjetju, v katerem dela. Zato je za podjetja, ki delujejo na mednarodnem trgu zelo pomembno, kako imajo urejen sistem napotitev. V 90. letih 20. stoletja se je Evropa še tesneje povezala in se je dokončno oblikoval enotni trg s poudarkom na štirih svoboščinah – prost pretok blaga, storitev, ljudi in denarja. Izpolnjeni so bili vsi pogoji za povečanje mednarodne mobilnosti tako na poslovnem kot na turističnem področju. Napoteni delavec je tisti delavec, ki ga napoti podjetje in ki za omejen čas opravlja delo na območju druge države, ki ni država, v kateri običajno dela.

Namen zaključne naloge je izbranemu podjetju in sorodnim internacionaliziranim srednjim in malim podjetjem ponuditi boljši vpogled v značilnosti in proces mednarodnih napotitev ter ponuditi priporočila za izboljšave na tem področju. Da bi zadostila namenu naloge, je treba doseči naslednje cilje:

- pregled relevantne strokovne literature in normativna ureditev,
- predstavitev projekta in njegove problematike,

- izvedba kvalitativne raziskave med nedavno napotenimi delavci,
- vsebinska analiza pridobljenih podatkov,
- interpretacija in priprava ugotovitev ter priporočil,
- predstavitev izsledkov podjetju.

Ravnanje z napotenimi zaposlenimi je kompleksnejše in zahteva več dejavnosti, kot z nenapotenimi tako s strani podjetja kot tudi iz osebnega vidika napotene osebe. Mednarodne napotitve imajo tako iz finančnega, kariernega in družinskega vidika velik vpliv na osebo, zato je pomembno, da so napotitve primerno urejene in koordinirane. Z intervjuji želim dobiti vpogled v izkušnje in mnenje oseb, ki so mednarodne napotene – kaj je tisto, kar jih motivira in kaj je tisto, s čimer niso zadovoljni. Kje so tisti ključni faktorji, ki vplivajo na dobro napotitev. Družba postaja vse bolj raznolika, kulture se vse bolj prepletajo, vedno več je mreženja in skupnih mednarodnih projektov, kjer se od ljudi pričakuje veliko prilaganja, strpnosti in odličnega timskega dela.

1 MEDNARODNE NAPOTITVE

Po definiciji Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2016) je napoteni delavec tisti delavec, ki ga napoti podjetje in ki za omejen čas opravlja delo na območju druge države, ki ni država, v kateri običajno dela.

Napotitve med državami članicami EU so vezane na mednarodne in nacionalne podlage, kjer so urejene temeljne pravice ter dolžnosti vseh deležnikov, medtem ko delovno pravo avtonomno urejajo države same in se posledično od države do države razlikuje. Minimalna zaščita je bila sprejeta v Evropskem parlamentu v dveh direktivah, in sicer Direktiva 96/71/ES in Direktiva 2014/67/EU. Direktiva določa (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2016), da so napoteni delavci po zakonu upravičeni do sklopa temeljnih pravic, ki veljajo v državi članici gostiteljici. V nekaterih sektorjih se uporabljajo tudi pravila veljavnih kolektivnih pogodb. Te pravice v glavnem zajemajo minimalno plačo, maksimalni delovni čas in minimalni počitek, minimalni plačani letni dopust, varnost pri delu ter enako obravnavanje moških in žensk.

Napotitev v okviru EU je s formalnega vidika preprosto in hitro urejena. Uredimo jo s predpisanimi obrazci na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS), kjer navedemo, kam delavec odhaja, za koliko časa in na katerem naslovu bo delal, in na podlagi odgovorov prejmemo navodilo (Vprašalnik in Obrazec A1 – Priloga 4). Sistem je poenoten v okviru EU. Napoteni delavec pridobi potrdilo, ki pristojnim institucijam v drugi državi članici dokazuje, da je zdravstveno zavarovan v svoji državi in da se v matični državi plačujejo prispevki. Za pridobitev potrdila morata biti zagotovljena naslednja pogoja: enkratna napotitev ni daljša od 3 mesecev in vse napotitve skupaj ne smejo presegati 2 let.

Potrdilo mora napoteni delavec imeti vedno s seboj. V primeru, da ga nima, lahko ob kontroli pristojni organ zahteva, da v državi gostiteljici plača prispevke za socialno varnost. Poleg urejanja formalnosti v matični državi je treba preveriti, kaj je treba urediti v gostujoči državi. Napotitve v državah izven EU nimajo istega imenovalca in je od države do države treba pregledati vse pogoje za napotitev. Prve informacije so na razpolago na Ministrstvu za zunanje zadeve Republike Slovenije (v nadaljevanju MZZ), na spletnih straneh ambasad ciljnih držav in raznih gospodarskih portalih, kot je pri nas Gospodarska zbornica Slovenije.

Sam formalni vidik napotitev je razmeroma preprost, z osebnega vidika pa je veliko izzivov in preprek, ki jih mora človek prečiti, da jo uspešno opravi, saj mora ustvarjati ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, kar je včasih zelo zapleteno. Osebe, ki delujejo v mednarodnem okolju, potrebujejo višjo stopnjo kognitivne fleksibilnosti, ki jim olajša prilagodljivost v tuje okolje. Nekdo, ki je zelo vezan na domači življenjski stil, se lahko v tujem okolju sploh ne prilagodi, medtem ko bolj odprti ljudje to naredijo z lahkoto. Zadnje študije so dokazale, da so dvojezične osebe bolj kognitivno fleksibilne.

1.1 VRSTE IN VZROKI MEDNARODNIH NAPOTITEV

1.1.1 Vrste mednarodnih napotitev

Razlogi za mednarodne napotitve so različni kakor tudi njihovo trajanje in cilji same napotitve. Dowling in Welch (2004, str. 67) je mednarodne napotitve razdelil, in sicer:

- **kratkotrajne napotitve** trajajo do 3 mesecev, uporabljajo pa se za reševanje nepričakovanih problemov, nadzor nad izvedbo oziroma dokler ne dobimo dolgoročnega kandidata;
- **podaljšane napotitve** trajajo do 1 leta, uporabljajo pa se za iste motive kot kratkotrajne;
- **dolgoročne napotitve** trajajo od 1 do 5 let, vloge pa so natančno določene.

Med temi glavnimi kategorijami najdemo nestandardne napotitve (Dowling & Welch, 2004, str. 67):

- **dnevne oziroma tedenske migracije**, kjer napotena oseba dela v drugi državi. Pri dnevni se zaposleni vrača vsak dan domov, pri tedenskih pa zaposleni med tednom biva v tujini;
- **rotacijske naloge**, kjer oseba zaradi delovnih obveznosti za krajši čas migrira v tujino, se po določenem času vrne v matično državo na odmor in se nato ponovno vrne;
- **pogodbene naloge**, kjer oseba migrira zaradi specifičnih znanj, ki jih ima, in pogodbenih obveznosti kakor tudi skupnih mednarodnih projektov, raziskav in razvoja;
- **virtualne naloge**, kjer že iz samega imena vemo, da tukaj oseba ne migrira, ampak iz matične države nadzira in vodi projekt.

Posebno vlogo ima tako imenovani ne-izseljeni (angl. *non-expatriate*), ki ne spada v nobeno zgoraj navedeno skupino (Dowling & Welch, 2004). Slednje je pri nas urejeno prek obrazca službeno potovanje. To so ljudje, ki zaradi službenih obveznosti pogosto potujejo, ampak se v tuji državi ne naselijo. Potujejo v podružnice matičnih podjetij, matično in hčerinska podjetja, na obisk poslovnih partnerjev, sejmov itd. Popularno jih Dowling in Welch (2004) imenujeta cestni bojovníki (angl. *road warriors*) ali pogosti letalci (angl. *frequent flier*). Kljub veliki digitalizaciji podjetja je še vedno veliko dejavnosti, ki jih je treba narediti osebno, v živo. Dolgotrajen posloven odnos gradimo z veliko aktivnostmi, zato so zaposleni in podjetja, ki delujejo na globalnem trgu, primorani opraviti tudi službena potovanja v tujino. Ta so po navadi kratkotrajna in ponavljajoča se. Odločitev, ali je boljša komunikacija v živo ali digitalna komunikacija, je odvisna tako od pomembnosti vsebine pogovora kot tudi poslovnega partnerja. Pri pogovoru v živo vidimo odziv osebe takoj in lahko temu ustrezno prilagodimo način komuniciranja ter vsebino. Veliko je takih kratkotrajnih potovanj zaradi obiska sejmov – tako v vlogi razstavljalca kot tudi v vlogi obiskovalca. Glavne razvojne smernice nekega področja še vedno vidimo in delimo na teh stičiščih držav, kultur in znanja.

1.1.2 Vzroki kratkotrajnih mednarodnih napotitev iz vidika podjetja

Podjetje svoje zaposlene pošlje v tujino iz različnih razlogov (Tvoja Evropa, 2016):

- **poslovni sestanki, sejmi, konference** – podjetje svoje zaposlene pošilja na poslovne sestanke, ki so organizirani zaradi komercialnih razgovorov, tehničnih usklajevanj, predstavitev ponudbe itd. Sejmov se podjetja udeležujejo kot razstavljalci ali pa kot obiskovalci. Sejmi so še vedno ena najpomembnejših oblik predstavitve izdelkov, storitev, blagovnih znamk in podjetij. Vsi proizvajalci opreme se po navadi predstavijo na sejmi. Potencialni kupci, dobavitelji in tudi konkurenti pa obiščejo sejme, saj je na njih na enem mestu zbrana velika paleta ponudnikov. Večina sejmov je izven Slovenije, saj smo premajhna država, da bi bili zanimivi za pomembnejše mednarodne sejme. Nemčija je svetovna sejemska velesila. Mednarodne konference imajo velik doprinos k podajanju novih znanj, novih tehnologij in mreženja udeležencev;
- **izpolnjevanje mednarodne pogodbe** – v primeru, ko podjetje podpiše pogodbo s partnerjem iz tujine, kjer del obveznosti obsega tudi določene dejavnosti zaposlenih v tujini, mora podjetje del zaposlenih napotiti v drugo državo;
- **montaža v tujini** – nakup strojne opreme v Sloveniji in montaže ter dajanje v pogon le-te v tuji državi;
- **servis v tujini** – poprodajne storitve prodane opreme, kot so servisno vzdrževanje, remont, izobraževanje kupcev;
- **mednarodni razvojni projekti** – z večjo globalizacijo družbe je v mednarodnem poslovanju predvsem na nivoju EU veliko skupnih razvojnih projektov. EU z

raznoraznimi ugodnostmi podpira razvojne projekte, kjer je eden od pogojev tudi ta, da so prisotni partnerji iz različnih držav.

1.1.3 Razlike med menedžmentom človeških virov doma in v tujini

Menedžment s človeškimi viri na domačem trgu je drugačen kot v mednarodnem okolju. Domači trg in zakonodaja sta nam znana. Mednarodno okolje je veliko bolj zahtevno – tako z vidika zakonodaje kot tudi z osebnostnih vidikov napotene osebe. Dowling in Welch (2004) navajata šest atributov, ki so povezani z menedžmentom človeških virov v tujini:

- **več dejavnosti** – oddelek oziroma oseba, ki v podjetju skrbi za to področje, ima v primeru mednarodnih napotitev veliko več dejavnosti, saj mora za gostujočo državo preveriti veliko podatkov, kot so mednarodno obdavčevanje, da ne pride do dvojnih ali prekomernih obdavčitev, premestitev in usmerjanje, ki obsega ureditev bivanja, prevoza, zdravstvenega zavarovanja ter oskrbe, rekreacije, šolanja za morebitne družinske člane, administrativni servis, kar podjetju vzame veliko časa, ker je veliko neznank in pravila niso jasna. Nekaj, kar je v eni državi prepovedano, je lahko v drugi dovoljeno. Pri izpolnjevanju mednarodnih pogodb so zelo pomembni odnosi med vlado in menedžerji, saj lahko uspešno pomagajo pri urejanju delovnih dovoljenj in drugih potrebnih dovoljenj pri opravljanju poslov v tej državi;
- **potreba po širši perspektivi** – pri delu z različnimi narodnostmi morajo imeti upravitelji široko perspektivo in jasen sistem nagrajevanja. Dowling in Welch (2004) navajata, da menedžerji v primeru mednarodne napotitve iz države, kjer je sedež podjetja v tujo državo, napoteni osebi velikokrat dajo ustrezne dodatke, medtem pa, ko pride iz tuje države na gostovanje v državo, kjer je glavni sedež podjetja, upravitelji ne želijo dati dodatka. Na tem mestu lahko govorimo o dvojnih merilih nagrajevanje delavcev iz različnih držav;
- **več vključevanja v družino napotenega** – že pri samem izboru kandidata, ki je primeren za delo v tujini, je družina eden izmed najpomembnejših faktorjev. Pri pripravi dokumentov poleg osebnih podatkov priložiti tudi podatke, ki se zadevajo preostalih družinskih članov. Tako je oddelek seznanjen s celo vrsto občutljivih osebnih podatkov. To od podjetja zahteva urejenost kadrovske evidenc, nedostopnost nepooblaščenih oseb in zaupanje s strani delojemalca, da podatki ne bodo zlorabljeni;
- **spremembe poudarka dejavnosti** – ko se mednarodne napotitve večajo, se spreminja tudi poudarek na dejavnostih, povezanih z mednarodnim poslovanjem in odhajanjem zaposlenih v tujino. Na začetku je veliko dela na področjih spoznavanja davčne zakonodaje, relokacije zaposlenih, orientacije in logistike;
- **izpostavljenost tveganju** – posledice neuspešne napotitve so veliko večje kot na domačem trgu. Nekateri avtorji ocenjujejo, da so neposredni stroški – osebni dohodek, izobraževanja, potovalni stroški in nastanitveni stroški – trikrat večji kot doma. Zato je pomemben že sam izbor ustreznega kandidata in ustrezna priprava na napotitev, da se to

tveganje čim bolj zmanjša. Veliko tveganje so in bodo predstavljale tudi politične situacije v državi gostiteljici, tako na osebnem kot finančnem področju v podjetju;

- **širši zunanji vplivi** – najpomembnejši zunanji vplivi so družbena ureditev države gostiteljice, gospodarski status, uzance. Gostujoča država lahko podpira tak način dela, lahko pa tudi postavlja administrativne ovire, ki imajo cilj zaščititi lokalno prebivalstvo. Eden največjih vplivov so zagotovo uzance, ki jih je pri obisku države treba upoštevati. Zelo je pomembno, da se napotena oseba drži nenapisanih pravil oziroma uzanc, ki vladajo v gostujoči državi.

1.2 Mednarodne napotitve znotraj EU

Podjetja, ki delujejo na globalnem trgu, se srečujejo z mednarodnimi napotitvami zaposlenih. Na podlagi podatkov ZZZS ugotavljam, da se je v letih 2013–2015 število napotenih delavcev iz Slovenije v EU povečalo za 26 %, izdali so za 47 % več listin A1 (Priloga 4), kar lahko vidimo v Tabeli in Sliki št. 1. Iz tega lahko sklepamo, da se mednarodne napotitve iz leta v leto večajo. V okviru EU se iz Slovenije največ oseb napoti v Nemčijo, Avstrijo, Italijo, Belgijo, na Hrvaško in v Švico. V Nemčiji se je število napotenih oseb iz leta 2013 do leta 2015 povečalo iz 14.886 na 17.224 oseb, v Avstriji, ki je za Nemčijo na drugem mestu, je iz 9.035 v letu 2013 skočilo na 10.656 oseb. Največjo rast smo zabeležili na Hrvaškem, in sicer 500-% rast, kar lahko pripisujemo vstopu Hrvaške v EU – podjetja so lahko po preprostem postopku napotila zaposlene, kot je opisano v poglavju 1. Kot zanimivost naj navedem, da je bilo leta 2005 izdanih 1.149 obrazcev A1, leta 2015 pa že 126.185 (Napoteni delavci, 2016a). Napotitve v naštete države predstavljajo okoli 84 % vseh napotenih oseb. Zanimivo je tudi dejstvo, da se je število izdanih listin za te države povečalo za več, kot se je povečalo število napotenih oseb, to pa iz razloga, da so iste osebe večkrat napotene v iste države. ZZZS namreč beleži, kolikokrat je določena oseba napotena v tujo državo zaradi pogoja, da napotitev ne sme trajati več kot 3 mesece in skupaj ne več kot 2 leti.

Tabela 1: Število napotenih oseb iz Slovenije v EU v obdobju 2013–2015

Država	2013	Delež v %	2014	Delež v %	2015	Delež v %
Nemčija	14.886	44	15.495	41	17.224	40
Avstrija	9.035	26	10.294	27	10.656	25
Italija	1.704	5	2.246	6	2.608	6
Belgija	1.753	5	1.801	5	2.353	5
Hrvaška	364	1	1.031	3	1.821	4
Švica	931	3	1.105	3	1.437	3
Nizozemska	1.569	5	1.333	4	1.161	3
Francija	1.091	3	915	2	1.058	2
Združeno kraljestvo	423	1	924	2	773	2

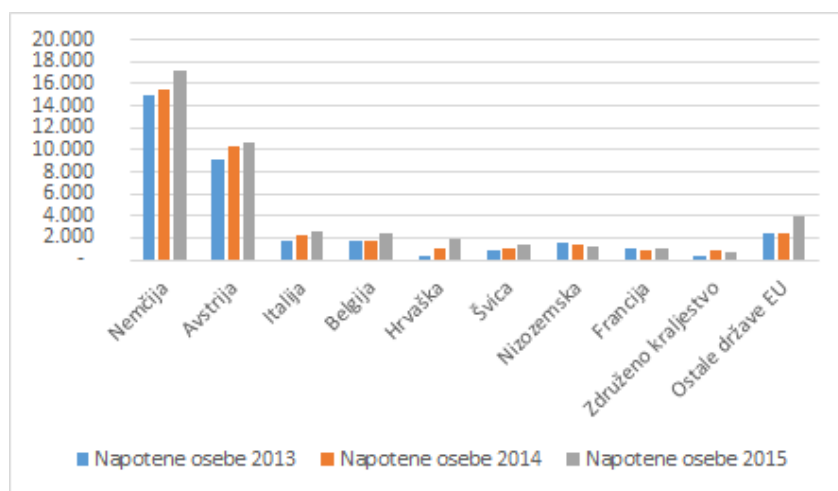
se nadaljuje

Tabela 1: Število napotениh oseb iz Slovenije v EU v obdobju 2013–2015 (nad.)

Ostale države EU	2.354	7	2.397	6	3.925	9
Skupaj	34.110	100	37.541	100	43.016	100

Vir: Zavod za zdravstveno zavarovanje Republike Slovenije, Podatki A1, 2016.

Slika 1: Število napotениh oseb znotraj EU v obdobju 2013–2015



V letu 2013 je Slovenija imela 34.110 napotениh oseb na delo v EU, v letu 2015 pa že 43.016, kar je predstavljalo 5,6 % od vseh zaposlenih (766.000) in je v primerjavi z letom 2013 naraslo za 26 %. V letu 2014 je bilo 4.447 podjetij, ki so svoje zaposlene napotila v države EU, v letu 2015 pa 4.882. V letu 2014 je bilo v Sloveniji 22.696 izvoznikov in 51.366 uvoznikov.

Tabela 2: Število izdanih obrazcev A1 znotraj EU v obdobju 2013–2015

Država	2013	2014	2015
Nemčija	43.082	50.188	60.996
Avstrija	23.627	29.924	34.987
Italija	3.588	5.189	6.400
Belgija	4.136	4.762	6.393
Hrvaška	423	1.509	3.089
Švica	1.609	2.278	2.797
Nizozemska	3.256	2.255	2.420
Francija	1.677	1.413	1.753
Združeno kraljestvo	706	1.658	1.320

se nadaljuje

Tabela 2: Število izdanih obrazcev A1 znotraj EU v obdobju 2013–2015 (nad.)

Ostale države EU	3.948	3.849	6.030
Skupna vsota	86.052	103.025	126.185

Vir: Zavod za zdravstveno zavarovanje Republike Slovenije, Podatki A1, 2016.

Na nivoju EU so se med letoma 2010 in 2015 napotitve povečale za več kot 45 %. Leta 2014 je bilo 1,9 milijona napotitev, leta 2010 pa le 1,3 milijona. Napotitve so v povprečju trajale 3 mesece. Napoteni delavci tako predstavljajo okoli 0,7 % vsega zaposlenega prebivalstva. Najbolj so skoncentrirani v sektorju gradbeništva (43,7 %), predelovalni industriji (21,8 %), izobraževanju, zdravstvu (13,5 %) in poslovnih storitvah (10,3 %). Uradnih evidenc za število napotenih oseb izven EU nimamo, ker ni stične točke, kamor bi morala podjetja to poročati.

Slovenija je zelo majhen trg, saj obsega le nekaj več kot 2 milijona prebivalcev, medtem ko je v EU več kot 508 milijonov prebivalcev. Aktivno prebivalstvo države sestavljajo delovno aktivni prebivalci in brezposelne osebe skupaj. Februarja 2016 imamo v Sloveniji 797.997 delovno aktivnega in 118.165 brezposelnega prebivalstva. Na nivoju EU je stanje isto, saj največ napotenih delavcev privabijo Nemčija, Francija in Belgija, ki imajo skupaj okoli 50 % vseh napotenih delavcev. Države, ki napotijo največ delavcev, pa so Poljska, Nemčija in Francija (Statistični urad Republike Slovenije, 2016a).

Najpomembnejši izvozni trgi za Slovenijo so Nemčija, Italija, Avstrija, Hrvaška, Francija in Ruska federacija (Statistični urad Republike Slovenije, 2016). V Sloveniji se je izvoz iz 9.491.569.000 EUR v letu 2000 povečal na 23.966.471.000 EUR v letu 2015, kar je tudi največ v zadnjih 15 letih. Iz naštetih podatkov lahko sklepamo, da so se posledično povečale tudi potrebe po mednarodnih dejavnostih, kar obsega tudi mednarodne napotitve.

1.3 Vpliv mednarodnih napotitev na človeka

1.3.1 Vpliv mednarodnih napotitev na kariero

Mihaličeva (2006) navaja, da se podjetja srečujejo tako s horizontalnimi gibanji, znotraj in zunaj njega, kot tudi z vertikalnimi v podjetju. S tem podjetje razvija svoj potencial in potencial svojih zaposlenih. Podjetju in osebi se dviguje nivo znanja, s tem pa se povečuje optimizacija dela in delovnega mesta. Horizontalna zunanja gibanja delimo na dolgoročne in kratkoročne napotitve ter službena potovanja. Največja razlika med dolgoročnimi in kratkoročnimi napotitvami je poleg časa trajanja to, da družina pri kratkotrajnih napotitvah ostane doma, medtem ko pri dolgoročnih po navadi gre skupaj z zaposlenim. Z globalizacijo se večajo kratkoročne napotitve nasproti dolgoročnim, saj je vse manj transportnih in

komunikacijskih ovir. V mednarodnih zunanjih napotitvah se srečujejo različni ljudje, kar na nivoju timskega dela, komunikacije, v znanju tujega jezika, poznavanju drugih kultur, običajev, krajev omogoča napredek. Z višjim nivojem znanja se dviguje konkurenčnost podjetja in zaposlenega.

Mednarodne napotitve imajo velik vpliv na človeka in njegovo delovno mesto – tako kratkoročno kot dolgoročno. Kot prvo po teoriji kapitala (Becker, 1964) človek pridobi dodatna znanja in kompetence, ki jih v domačem okolju ne more, in posledično višje plačilo (Bolino, 2007; Benson & Pattie, 2008). Druga velika prednost je, da si človek v mednarodnem okolju ustvari novo socialno mrežo, iz katere lahko potem črpa nove priložnosti (Harzing, 2001; Wolff & Moser, 2009). Tretji vpliv je zagotovo pridobivanje znanja novih kultur, njihovega načina življenja. Medtem pa na drugi strani vidimo tudi negativne vplive. Ko je zaposleni izven matičnega podjetja, se njegov vpliv v podjetju manjša. To lahko preprosto povemo s pregovorom »Daleč od oči, daleč od srca« (Oddou & Mendenhall, 1991). Zaposleni ni v dnevnem stiku z nadrejenimi in preostalimi sodelavci, posledično ni vsakodnevno informiran o zadevah, ki potekajo v podjetju, tako o pomembnih zadevah kot o tekočih projektih. Drugi problem je sociokulturološki, saj se človek pri delu v tujem okolju srečuje z drugo kulturo, včasih ravno nasprotno od tiste, v kateri živi. Nekateri se na te spremembe hitro prilagodijo, nekateri potrebujejo več časa. Ko se napoteni vrača v svojo matično državo, ponovno doživlja kulturni šok, ker se mora ponovno prilagoditi na svojo kulturo. Med delom v tujini tako posveča veliko pozornosti prilagoditvi, ki gre na račun dela (Mendenhall, Kühlmann, Stahl & Osland, 2002). Vstopanje v tujo kulturo je v podjetju velikokrat slabo pripravljeno, saj zaposleni občutijo premajhno podporo s strani podjetja (Selmer, 1999; Bossard & Peterson, 2005) tako med samim bivanjem v tuji državi kot tudi, ko se vrnejo domov.

1.3.2 Vpliv mednarodnih napotitev na človeka in družino

Življenje v tujini ima lahko za človeka pozitivne ali negativne učinke. Sprva se človek veseli te izkušnje, ampak velikokrat začetno navdušenje zaradi velikih sprememb, ki jih doživi pri srečanju z državo gostiteljico, upade. Stvari, podjetje, družina, kultura in politična ureditev, ki so v domačem okolju samoumevne, so v tujini drugačne. Zaradi pomanjkanja podpore družinskih članov, prijateljev lahko te občutke še poglobi. Skladno s Tuem in Sullivanom (1994) se napotena oseba na terenu sreča s tremi fazami, in sicer vstopom v državo in navdušenjem, fazo razočaranja ter fazo predčasne zaključitve napotitve ali fazo prilagoditve državi gostiteljici. Prva faza, vstop v državo, je idealizacija novega okolja, vse je lepo in prav. Človek se sreča z novimi stvarmi, ki na videz delujejo odlično. Tej fazi sledi faza razočaranja. Človek se vse bolj zaveda razlik med domačim in tujim okoljem, podrobneje spoznava tujo kulturo ter občuti osamljenost. V tretji fazi človek naredi realno sliko države, v kateri je, in si ustvari novo rutino ter realna pričakovanja. Zadnja faza je faza prilagoditve, ko kulturo sprejme in se prepleta z njegovo domačo kulturo. Temu pravimo tudi bikulturna faza. V primeru, da se ne prilagodi, predčasno zaključi projekt oziroma mednarodno

napotitev. Res je, da so nam nekatere kulture bližje kot druge, v nekaterih državah se bomo počutili odlično, v nekaterih nam bo že na začetku neprijetno. Veliko oviro pri prilagoditvi zagotovo predstavlja jezik, prevladujoča vera v državi gostiteljici in družbeni red.

1.3.3 Stres, povezan z napotitvijo, in njegovo izražanje na različnih področjih

Ljudje, ki veliko potujejo, so izpostavljeni stresu, ki se kaže na različnih področjih (DeFrank, Konpaske & Ivancevich, 2000):

- **domače in družinske težave** – oseba zaradi službene odsotnosti zamudi veliko pomembnih dogodkov znotraj družine, kot so obletnice, pomembni dogodki v šoli, vrtcu, rojstni dnevi, srečanja z razširjeno družino. Zaradi odsotnosti lahko odnosi postanejo napeti;
- **delovne dejavnosti** – kljub temu da je oseba službeno odsotna, se mu delo v pisarni kopiči, saj ga nihče ne naredi namesto njega. Dandanes se v digitalni dobi, ko imajo osebe računalnik in s tem pisarno vedno s seboj, predpostavlja, da bo delo opravljeno, tudi ko bodo na službenem potovanju;
- **organizacija potovanja** – oseba mora sama priti na letališče, v hotel in na sestanek. Sama si mora urediti urnik in razporediti dnevne dejavnosti;
- **zdravstveni pomisleki** – oseba iz dnevne rutine, načina prehrane, spanja in sproščujočih dejavnosti preide v drug način življenja, predvsem iz vidika prehranjevanja ter časovne prilagoditve samega potovanja. Sama pot z letalom ne predstavlja velike porabe časa. Moramo pa v ta čas prišteti, da mora biti oseba na letališču najmanj 1,5 ure pred predvidenim letom, prevzem prtljage pa traja še dodatne 0,5 ure, kar pomeni, da se na primer na poti v London čas potovanja zaradi tega podvoji ali celo potroji. Večina letov ni direktnih in se je treba po navadi presesti, kar čas še dodatno podaljša. Pri potovanju v tujino je oseba v stiku z različnimi ljudmi, s tem pa se poveča tveganje za okužbe. Za obiske določenih predelov sveta so potrebni dodatni varnostni ukrepi iz zdravstvenega vidika, na primer obvezna cepljenja, obvezne dodatne zaščite. Oseba, ki je bila doma športno dejavna, v tujini ne more več biti na isti način. Lahko sicer najde neko nadomestilo, ampak tudi to zahteva čas, ki ga po navadi na tej vrsti potovanj ni;
- **kulturne značilnosti** – od osebe, ki potuje na službeno potovanje, se pričakuje, da bo kljub drugačni kulturi premostila razlike in da pri tem ne bo imela večjih težav. Podjetja osebe, ki odhajajo na daljše vrste napotitev, po navadi na to pripravijo s posebnimi izobraževanji.

Kljub naštetim negativnim dejavnikom je za osebo, ki opravlja to delo, privlačno, saj jo veseli sklepanje poslov, eksotična potovanja, mešanje kultur, uporaba modernih transportnih sredstev, nakupovanje.

1.3.4 Motivacija za delo v tujini

Po Lipičniku (2007) delimo motivacije na primarne in sekundarne. Primarni motivi, kar nam že samo ime pove, zadovoljujejo primarne človekove potrebe in s tem preživetje. Te potrebe so biološke in socialne. Sekundarne so pa tiste, ki človeku vzbujajo zadovoljstvo in niso nujno potrebne. Glede na razširjenost ločimo univerzalne, to so tiste, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh, regionalne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih, in individualne, ki jih srečujemo samo pri posameznikih. K biološkim potrebam sodijo potreba po hrani, pijači, spanju in še veliko fizioloških potreb. Med socialne potrebe pa sodijo potreba po družbi, komunikaciji in uveljavitvi. Če niso uresničene, lahko povzročijo osebne motnje. Človek teži v prvi fazi k zadovoljevanju primarnih potreb. Ko so zadovoljene primarne, začne zadovoljevati sekundarne potrebe.

Z vidika posameznika imajo velik vpliv potisni in vleci dejavniki (Torbiorn, 1982; Suutari, 2003; Haines, Saba & Choquette, 2008; Hippler, 2009). Vleci faktorji so pozitivni faktorji, na primer izkušnja v tujini in velika priložnost, ki se s tem ponuja, napredovanje, boljše plačilo, večja raznovrstnost kultur, intelektualne dejavnosti. Na drugi strani pa imamo potisni faktorje, ki so negativni, na primer neustrezno delovno mesto doma, neizbežna napotitev, izguba delovnega mesta.

Delo v tujini praviloma predstavlja ekonomsko rast in s tem dvig standarda, veliko poklicno promocijo in pridobitev novih izkušenj.

1.4 Vzroki za neuspešno oziroma uspešno mednarodno napotitev

1.4.1 Službeno, delovno, družinsko in organizacijsko okolje ter njihov vpliv na mednarodno napotitev

Vzroki uspešno oziroma neuspešno opravljenih napotitev se po Colu in Nesbethu (2014) iščejo v službenem, delovnem in družinskem okolju, organizaciji v podjetju ter v značilnostih države, v katero so napoteni. Njuna študija temelji na teoretičnem modelu Lazarove, Westmana in Shafferja (2010), nanašajoč se na delo v tujini in družinsko delovanje oziroma dinamiko. Model vključuje dve teoriji. Prva teorija je teorija delovnih mest, ki predpostavlja, da je delovna uspešnost odvisna od uravnoteženosti obsega zahtev in sredstev, ki so na voljo (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Drugi sestavni del modela vključuje teoriji o prepletanju in prelivanju vlog na delu ter v družini (Crouter, 1984) in o križnih učinkih med napotenim in partnerjem (Westman, 2001). Ta model se uporablja za napotene, ki se izselijo skupaj z družino. Tukaj se zaposleni sooča z novimi nalogami, spremeni se družinska dinamika, saj mora partner zamenjati službo oziroma jo pustiti, večja so pričakovanja, družina se mora bolj odgovorno organizirati kot tista, ki ostane doma. Vsi ti trije faktorji imajo velik vpliv na uspešnost mednarodne napotitve. Njuna študija navaja primere:

- **službeno in delovno okolje** – jasnost vloge, konflikt vloge, nova vloga nam napovedujejo, ali bo napotitev uspešna z vidika prilagoditve, zadovoljstva, uspešnosti rezultatov v povezavi z nagrado, poklicnim razvojem in promocijo priložnosti. McNulty, De Cieri in Hutchings (2013) so dokazali, da pomanjkanje pozornosti razvoju poklicne poti povzroči iskanje nove priložnosti zaposlitve v napoteni državi. Zelo je pomemben izbor ustreznih kandidatov, saj so poleg tehničnih lastnosti pomembne socialne in zaznavne sposobnosti, močna osebnost in medkulturna inteligenca (Caligiuri, 2000). To so, tako imenovane mehke kompetence. Mercer je v svoji raziskavi leta 2011 ugotovil, da je 62 % napotitev neuspešnih ravno zaradi neustreznega izbora kandidatov;
- **družinsko okolje** – največji vpliv na uspešno mednarodno napotitev imajo zagotovo družinski člani. Zelo je pomembno, da partner podpira mednarodno napotitev, saj sta nezadovoljstvo in neprilagoditev partnerja najpogostejši vzrok neuspešne mednarodne napotitve (Andreason, 2008; Lee, 2007);
- **organizacijska podpora** – podjetje po navadi uspešno uredi vse, kar se tiče bivanja, zakonodaje, transferov, tečajev jezikov, dokumentacije, kar z eno besedo lahko poimenujemo logistika, premalo pozornosti pa nudi na profesionalnem in socialnem področju. Kot profesionalno področje je mišljeno v primeru, da z napoteno osebo potuje tudi družina z željo, da se zaposli tudi družinski član in potrebna podpora s strani podjetja pri zaposlovanju, zdravstveni asistenci, socialnem mreženju. V primeru otrok pa pomeni pomoč pri iskanju ustreznega varstva, šolanja, obšolskih dejavnosti itd.;
- **kontekstualni faktorji** v državi gostiteljici igrajo veliko vlogo. Kot kontekstualne faktorje razumemo kulturno prilagoditev, poznavanje jezika, običaje, vrednote, način življenja in dela (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005).

1.4.2 Institucionalne ovire pri mednarodnih napotitvah v ciljnih državah

Države in ostale institucije na različne načine omejujejo oziroma stimulirajo ljudi na mednarodnih napotitvah oziroma delu v tujini. Delovno pravo sodi v okvir vsake posamezne države. Na nivoju članic EU pa so države z namenom usklajevanja predpisov glede minimalne zaščite delavcev, delodajalcev in uporabnikov določene stvari poenotile. Informacije o tem najdemo na spletnih straneh Evropske komisije.

V EU imamo omrežje javnih služb European Employment Services (v nadaljevanju EURES), ki delujejo za uresničevanje prostega pretoka delavcev v EU, zagotavljanje informacij o delovnih in življenjskih pogojih in ugotavljanje ovir za večjo mobilnost. V to omrežje so vključene tudi Norveška, Švica in Islandija. To področje je bilo treba urediti, saj če bi se v času napotitve delavca na delo v drugo državo članico še naprej uporabljalo pravo matične države z nižjim nivojem varstva pravic delavcev, bi to za posledico lahko imelo konkurenčno prednost tujega izvajalca storitve pred domačimi ponudniki storitev. Nove direktive zahtevajo, da so delodajalci, če je za napotenega delavca ugodneje, dolžni

spoštovati določbe veljavnih predpisov v napoteni državi. Te podatke pridobijo na pristojnih organih gostujoče države. Za napotitve izven EU ni skupnega imenovalca in je informacije treba pridobiti direktno v gostujočih državah. Na spletnih straneh MZZ in na ambasadah držav, v katere je namenjen napoten delavec, najdemo večino informacij. Državljeni Republike Slovenije lahko za vizum zaprosijo na diplomatsko-konzularnem predstavništvu države, v katero želijo vstopiti oziroma na pristojni ambasadi. Za večino držav izven EU potrebujemo ali delovna dovoljenja ali delovne vizume. Ti postopki so dolgotrajni in zahtevajo veliko spremljajoče dokumentacije. Kot primer naj navedem, kako je to urejeno v Sloveniji. Če je delavec, ki ga tuji delodajalec napoti na delo v Republiko Slovenijo, državljani države članice EU, lahko prebiva na območju RS brez prijave prebivanja 90 dni od dneva vstopa v državo. Če je pa delavec državljani države, ki ni članica EU, mora za vstop in prebivanje v Republiki Sloveniji predhodno pridobiti enotno dovoljenje zaradi čezmejnega opravljanja storitev z napotenimi delavci. Prošnjo za izdajo enotnega dovoljenja lahko vloži tujec ali njegov delodajalec. Prošnjo za izdajo prvega dovoljenja vloži pri pristojnem diplomatsko-konzularnem predstavništvu Republike Slovenije v tujini (Napoten delavci, 2016b).

2 ANALIZA MEDNARODNIH NAPOTITEV V IZBRANEM PODJETJU

2.1 Predstavitev izbranega podjetja

Podjetje Datapan d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 2003. Glavna dejavnost podjetja je avtomatizacija sistemov in naprav za potrebe prezračevanja in klimatizacije v navtiki, tako imenovana klimatizacija HVAC (angl. *Heating Ventilation and Air Conditioning*). Sem spada dokaj široko področje delovanja, ki ga poenostavljeno lahko opišemo kot razvoj aplikativne programske opreme na industrijskih krmilnikih, programske opreme za računalniško vodenje in nadziranje ter razvoj namenskih elektronskih naprav. Podjetje svojo dejavnost opravlja na sedežu in v tujini, kjer svoje produkte implementira. Lahko rečemo, da je podjetje intenzivno usmerjeno v izvajanje projektov novogradnje v navtiki. Projekti se delijo na plovila, ki niso manjša od 50 metrov v dolžino, pa vse do tistih, ki presegajo 300 metrov. Prav slednjim je podjetje v zadnjih letih posvetilo največ pozornosti, saj se v svetu kaže velik porast novogradenj za potrebe preživljanja prostega časa in zabav, tako imenovanih »križark« (angl. *Cruise vessel*). Vse rešitve podjetja Datapan d.o.o. – aplikativna programska oprema in elektronske naprave – temeljijo na strogih mednarodnih standardih, ki jih določa navtična industrija, saj je zelo velik poudarek na varnosti, sledijo udobje in zadnje čase hkratna skrb za varčevanje z energijo in varovanje okolja.

Klimatizacija na tako velikih plovilih vedno predstavlja prvi občutek, ki ga gostje pridobijo ob vstopu, zato lastniki takih plovil temu dajejo velik poudarek. Hkrati pa klimatizacija predstavlja okrog 40 % porabe celotne energije, kar je zelo veliko. To pomeni zelo velik

strošek, hkrati pa veliko obremenitev za okolje. Sistemi, ki jih imenujejo tudi možgani naprav za pripravo zraka in vode na teh plovilih, morajo biti skrbno projektirani in uglaseni, da zagotovijo ustrezen rezultat. Podjetje razvija sisteme, ki zagotavljajo največje udobje za goste na ladji in zagotavljajo čim manjšo porabo energije, kar pa se velikokrat izključuje. Vsi vedo, da se največ energije lahko prihrani, kadar so naprave za pripravo zraka ugasnjene, kar pa seveda ne gre skupaj z udobjem. S tem želijo povedati, da bo podjetje svoj razvoj v prihodnje usmerjalo predvsem v produkte in rešitve, ki bodo vedno iskale optimalno rešitev, ter bo kot dva glavna parametra upoštevalo udobje in varčevanje z energijo, s tem pa bodo tudi finančni učinki največji. To podjetje postavlja pred nenehne izzive in je hkrati gonilna skrb za ustvarjanje novih in bolj dovršenih rešitev.

Podjetje je dinamično, oblikovano za izvajanje tako majhnih kot velikih projektov. Srce podjetja predstavljajo stalni zaposleni, ki nosijo znanje in oblikujejo rešitve. Ker pa posamezni projekti sočasno zahtevajo večje število strokovnjakov, podjetje sodeluje tudi z zunanjimi izvajalci. Prav ta način se je s stališča obvladovanja stroškov in dela pokazal kot najbolj primeren. Pri izvajanju zagona je prisoten velik časovni pritisk, ki z notranjimi resursi ne bi bil izvedljiv. Zagon sistemov poteka v tujih ladjedelnicah širom po svetu. Tako je podjetje primorano svoje ljudi nenehno pošiljati v tujino, tudi za daljša obdobja do 3 mesecev. Glavne države, v katerih se gradijo potniške ladje, so: Italija, Francija, Nemčija, Finska, Norveška, Japonska, Združene države Amerike in Kitajska. Prav slednja se kaže kot prihodnja velesila pri strojogradnji in v kateri tudi podjetje vidi prihodnost.

Vizija podjetja je ustvarjanje nišnih produktov in rešitev za navtično industrijo z visoko dodano vrednostjo. Zaposleni imajo v tej viziji posebno mesto, saj skupaj z lastniki in vodstvom stojijo za vsemi rešitvami. Podjetje jim daje veliko pozornosti.

2.2 Predstavitev izbranega projekta in izzivov

Na projektu luksuzne potniške ladje z imenom AIDA, v lasti križarske družbe Aida Cruises, ki je bila proizvedena na Japonskem v ladjedelnici Mitsubishi Heavy Industries v Nagasakiju, je podjetje Datapan d.o.o. izvajalo avtomatizacijo sistema prezračevanja in klimatizacije. Sistem, ki zajema primarno pripravo zraka in vode ter distribucijo slednjih medijev v napravah končne uporabe v potniških kabinah in skupnih ter tehničnih prostorih, je podjetje izvajalo od samega načrtovanja do predaje sistema v uporabo lastniku.

Celoten projekt je od začetne faze načrtovanja do predaje v uporabo trajal skoraj 3 leta. V posameznih fazah je podjetje sodelovalo s svojimi izkušenimi strokovnjaki s področja načrtovanja električnih stikalnih omar za potrebe delovanja naprav na primarni pripravi zraka in vode, komunikacijskega omrežja, izdelavi funkcijskih specifikacij delovanja naprav, pripravi potrebne dokumentacije za proizvodnjo naprav, programiranju sklopov aplikativne programske opreme, pripravljalnih FAT-testov (angl. *Factory Acceptance Test*), implementacije oziroma zagona na terenu ter končna predaja in šolanje uporabnikov sistema.

Vsi zaposleni podjetja Datapan d.o.o. so se že pred začetkom napotitev s projektom dve leti ukvarjali na sedežu podjetja. Zanje je bil izziv, ker je projekt mednarodno zasnovan, glavni deležniki pa so Japonska, Danska in Nemčija. Razlike med temi državami so velike, način dela med evropskimi podjetji in japonskimi se razlikuje. Veliko oviro je predstavljal jezik, tako pred začetkom trajanja napotitev kot tudi med samimi napotitvami.

V tekočem in preteklih letih je podjetje imelo veliko število kratkotrajnih napotitev, ki so imele znaten vpliv na podjetje in zaposlene ter njihove družinske člane. Odsotnost zaposlenih, s kratkotrajnimi odmori v matični državi, znaša od 2 tednov pa vse do enega leta. Podjetje do sedaj še ni imelo predčasno zaključenih napotitev. Pri vsaki napotitvi se v podjetju sprašujejo, kakšen vpliv bo imelo to na podjetje, zaposlenega in družino. Iz vidika podjetja jim je predvsem pomemben uspešno zaključen projekt, kar pa je posledica tudi osebnega doživljanja napotitve in zadovoljstva napotene osebe. Neizbežno je dejstvo, da mora podjetje upoštevati vse vidike napotitve, tako z vidika izpolnjevanja obveznosti pogodbe kot tudi upoštevanja osebnostnih vidikov napotene osebe. Zaradi dolžine trajanja projekta in zamud, ki so nastale, je bilo potrebno, da podjetje pravilno razporedi svoje zaposlene in zunanje partnerje. Zaradi velikih zamud je podjetje, da bi uspešno zaključilo posel, moralo povečati število ljudi na projektu, kar velikokrat ne prinese zelenega učinka. Ko so začeli prihajati novi resursi na projekt, se je pojavila težava uvajanja in čas, ki ga je že utečena oseba morala porabiti, da je uvajala nove. Izvedba dela se zaradi tega ne sorazmerno poveča. Zaradi navedene problematike so morali tako zaposleni kot zunanji sodelavci podaljšati svoj predvideni čas bivanja, kar je njim in njihovim družinskim članom prineslo dodatne obremenitve.

Neustrezna napotitev lahko podjetju povzroči veliko škodo tako z vidika finančnega poslovanja kot tudi izgube ugleda, pri napotenem delavcu pa lahko nepravilna napotitev povzroči različne težave, ki se kažejo kot neuspešno opravljen projekt in druge osebne težave. Neuspešno opravljen projekt ima lahko za posledico izgubo delovnega mesta, izgubo možnosti napredovanja, spoštovanja med kolegi kakor tudi družinske težave. V preteklih letih se je podjetje srečevalo z različnimi situacijami, nekatere so bile pričakovane, druge ne.

3 METODOLOGIJA

3.1 Metoda zbiranja podatkov

Odločila sem se za kvalitativni pristop zbiranja in analiziranja podatkov. Kot način zbiranja podatkov sem izbrala polstrukturirani intervju, ker se mi je zdel najprimernejši, saj se pri njem lahko postavljajo vprašanja odprtega in zaprtega tipa, pogovor pa lahko prilagajaš sproti na podlagi odgovorov intervjuvanca. Odgovori so lahko kratke ali pa dolge povedi. Taka vrsta raziskave mi ponuja celosten vpogled v problematiko mednarodnih napotitev. Poleg intervjujev sem vodstvo podjetja zaprosila za predstavitev projekta in problematike, povezane z napotitvami. Med opravljanjem intervjuja sem lahko osebo pri pogovoru tudi

opazovala in sem si tudi na podlagi tega lažje ustvarila celotne sliko intervjuvane osebe. Pogovore sem snemala, saj sem tako lahko zbrano poslušala in postavljala podvprašanja.

Intervju je bil pripravljen vnaprej z glavnimi in pomožnimi vprašanji, ki so dopolnjevala glavne teme pogovora. Glavna vprašanja so na vprašalniku odebeljena. Med samim pogovorom sem se sogovorniku prilagajala s tem, da sem ga spodbujala, da lahko govori tako, kot želi, brez časovnih omejitev. V Prilogi št. 1 so oporne točke in vprašanja za intervju. Pogovori so se izvajali v mesecu maju in juniju 2016, ko je bil projekt zaključen in so se zaposleni vrnili z mednarodne napotitve. Vprašanja so s področij osebnih lastnosti napotene osebe, njegove družine, poslovnega okolja, zaposlitve in države, v kateri je bila mednarodna napotitev.

Intervju mi je omogočil, da sem lahko ugotavljala mnenja, stališča in vrednote sogovornikov ter pridobila globlji vpogled o njegovih izkušnjah, motivaciji in načinu razmišljanja. Vseh intervjuvancev je bilo 8 in vsi so uspešno zaključili projekt. Podjetje je tudi zanimalo, ali se bo oseba še odločila za mednarodne delovne izkušnje in ali bi to priporočila ostalim. Na koncu sem jih prosila še za sodelovanje v kratki anketi. Zanja sem se odločila, ker na ta vprašanja niso potrebni poglobljeni odgovori, ampak bodo pomagali pri interpretaciji rezultatov (Priloga št. 3).

3.2 Udeleženci, potek raziskave in obdelava podatkov

Raziskavo sem delala med notranjimi in zunanjimi sodelavci podjetja Datapan d.o.o. Vse osebe, ki sem jih zaprosila za sodelovanje, so se odzvale. Vsi intervjuvanci so moški, stari od 23 do 50 let, kar pomeni, da so v povprečju stari 34 let (Tabela št. 3). Iz tabele je tudi razvidno, da so bili 3 intervjuvanci prvič na mednarodni napotitvi, 3 imajo dolgoletne izkušnje, dva pa sta imela od 1 do 5 napotitev. Četudi so bili na projektu udeleženi ljudje različnih narodnosti, sem se odločila, da bom opravila intervju samo z državljani Slovenije, da me pri analizi ne bo ovirala kulturna in jezikovna raznolikost, saj bi to presegalo okvir strokovne zaključne naloge. Intervjuje sem opravila na sedežu podjetja, v znanem okolju. Vsi intervjuvanci so bili med pogovorom sproščeni, saj sodelujemo že več časa. Intervjuji so trajali različno dolgo, saj so osebe različno dolgo in podrobno razlagale svoj pogled na mednarodno napotitev. Merilo za sodelovanje pri intervjuju je bilo, da je oseba v preteklosti sodelovala na mednarodni napotitvi na Japonsko. Pri številu napotitev v preteklosti sem naredila tri nivoje, in sicer 0, od 1 do 5 in več kot 5.

Tabela 3: Udeleženci raziskave

Intervjuvanec številka	Starost (v letih)	Napotitev v preteklosti	Sodelovanje s podjetjem (v letih)	Število napotitev v preteklosti
1	50	DA	4	več kot 5

se nadaljuje

Tabela 3: Udeleženci raziskave (nad.)

2	23	NE	1	0
3	36	DA	2	več kot 5
4	24	NE	1	0
5	27	NE	1	od 1 do 5
6	36	DA	1	0
7	35	DA	7	več kot 5
8	44	NE	1	od 1 do 5

Po zaključenem intervjuju sem gradivo uredila tako, da sem ga poslušala in zapisala v tabelo. Po celotnem prepisu sem analizirala odgovore in ocenila podatke, ki so zame pomembni. Področja sem posebej določila in izjave ter odgovore strnila v rezultatih intervjuja. Nekatere dele besedila sem si označila in jih v rezultatih ter analizi uporabila kot podkrepitev. Prepisi intervjujev se hranijo pri meni.

4 REZULTATI INTERVJUJA

Sestavljanje in intervjuje sem začela na podlagi svoje zaključne strokovne naloge, razgovora z vodstvom podjetja in njihove potrebe po sistematičnem pregledu mednarodnih napotitev. Podjetje že več kot 10 let sodeluje na mednarodnih projektih, ki pa so se v zadnjih letih intenzivno povečali. Ker podjetje deluje večinoma na mednarodnem trgu, je potreba po sistematični ureditvi tega področja toliko večja.

Pri intervjuju me je zanimalo predvsem, ali v podjetju ustrezno poskrbijo za mednarodno napotitev, ali so notranji in zunanji sodelavci zadovoljni ter kje so možnosti izboljšav. V vseh letih se v podjetju ni zgodilo, da bi se nekdo predčasno vrnil z napotitve, bilo pa je nekaj primerov, ko napoteni po vrnitvi mednarodnih napotitev niso več želeli opravljati. Posledično so zapustili podjetje. Ker se usposabljanje kadra za odhod izven matične države poleg časa porabi tudi veliko finančnih sredstev, ocenjujem, da je z vidika podjetja v primeru, ko oseba ne želi več sodelovati na zunanjih projektih, za podjetje to neuspeh. Ravno tako lahko neustrezen odnos napotitvenih do kupcev privede do prekinitve pogodbe oziroma do prenehanja sodelovanja. Da bi takih situacij bilo čim manj in da bi podjetje lahko še naprej uspešno poslovalo, je bilo treba to področje sistematično urediti. V trenutnem obsegu in razmeroma dobrem poznavanju zaposlenih v podjetju vodje sami ocenjujejo, koliko časa in na katerem projektu je ustrezna napotitev za posamezno osebo. Ker pa postajajo projekti vse večji in kompleksnejši, postaja tudi napotitev zaposlenih kot ena izmed pomembnih dejavnosti v podjetju. S povečevanjem števila ljudi na mednarodnih projektih se zmanjšuje pregled nad človeškimi viri z vidika zaznavanja morebitnih neuspešnih mednarodnih napotitev.

Rezultate intervjuja sem razdelila po področjih, ki so po Cole in Nasbeth (2014) ključna za uspešno oziroma neuspešno napotitev. Ta so službeno, delovno in družinsko okolje, organizacija v podjetju ter značilnosti države, v katero so napoteni.

4.1 Službeno in delovno okolje, organizacija projekta

Tukaj sem želela ugotoviti, ali so bili zagotovljeni vsi pogoji za dobro delo na mednarodni napotitvi. Večinoma so bili zadovoljni z delovno opremo in delovnimi oblekami. Prostori, ki so jim bili dani na razpolago, so bili premajhni glede na število izvajalcev, stoli so bili za nekatere neustrezni. Intervjuvanec 3 mi je pri vprašanju, kaj jim je manjkalo od delovne opreme, poudaril: »Boljši stol« in ni bil edini. Ko so bili vsi prisotni v prostorih, ki so jim bili dani na razpolago, je bilo težko doseči potreben nivo koncentracije.

Podpora iz matičnega podjetja je bila dobra, manjkala jim je podpora našega poslovnega partnerja, saj velikokrat niso prejeli potrebnih informacij za delo. Zaradi netočnih, polovičnih informacij so nastale zamude, kar je imelo vpliv na voljo do dela. Velikokrat se je zgodilo, da so se vrnili k enemu in istemu opraviilu zaradi tujih napak. Intervjuvanec 4 je poudaril: »Bila je slaba organizacija.« Intervjuvanec 7, ki je bil na projektu še pod večjim pritiskom, je dejal: »So bili trenutki na zagonu, ki so bili prav nemogoči zaradi toliko pritiskov.«

Ker je delo na mednarodnih napotitvah skupinsko, je zelo pomembno, da osebe medsebojno dobro sodelujejo in komunicirajo. Nihče od intervjuvancev ni zaznal resnejših konfliktov. Intervjuvanec 7 je povedal: »Vsake toliko je bila kakšna zadeva /.../ toliko stresa, včasih komu počí film /.../ ma ni bilo nič takega /.../.« Bila so manjša trenja, ki pa so se reševala sproti. Edini konflikti, ki so jih v podjetju zaznali, so bili v primerih, ko je bila formalna izobrazba neformalnega vodje, ki je delegiral nalogo, nižja od sodelavca. Intervjuvanec 7, ki je bil priča temu dogodku, je dejal: »Ko je sodelavec izvedel, da mu naloge delegira nekdo, ki ni iz stroke, je bil še bolj nesrečen /.../.« V podjetju so povedali, da v teh primerih delegirana oseba ni hotela upoštevati navodil, kar so potem rešili s pogovorom. Nihče ni opravljal dela, ki ga ne bi znal, pojavila pa so se dela, ki jih podjetje ni predvidelo, kar pa napotenim ni povzročilo večjih težav in so vsa uspešno opravili.

Časovna razlika jim je povzročala kar nekaj težav, tako v usklajevanju s preostalimi sodelavci v pisarni kakor tudi z družino. Večina si jih želi biti v stiku z matičnim podjetjem po potrebi oziroma enkrat na teden, le eden je odgovoril, da je enkrat na 14 dni dovolj.

Povprečni želeni čas trajanja napotitve je bil od 14 dni pa do 3 mesecev. Poleg dela, ki so ga opravljali, so bili nekateri v intenzivnejšem stiku z glavnim naročnikom in ostalimi sodelujočimi izven skupine. Ti so poudarili, da so jim te naloge na začetku povzročale stres, kot je dejal intervjuvanec 1: »Največji izziv je bil sam projekt in kako se bom znašel na predaji sistemov naročniku.« Na drugi strani pa mi je pri istem vprašanju intervjuvanec 4

odgovoril: »Stresa nisem nikoli občutil. Jaz se ne sekiram.« To povezujemo tudi z odgovornostjo, ki jo nekdo nosi na projektu. Vsekakor so bili notranji sodelavci podjetja bolj obremenjeni kot zunanji.

4.2 Bivanje, zadovoljstvo in plačilo

Za vse udeležence je bil ta projekt največji izziv v preteklem letu. Intervjuvanec 7 mi je dejal: »Največji izziv je bil dokončati projekt /.../ odhod na Japonsko je del tega.« Intervjuvanec 6 je pri tem vprašanju dodal še drugi izziv, in sicer: »Da sem zamenjal službo je bil velik izziv, ni mi bilo težko.«

Vsi so mi odgovorili, da so izbrali ustrezen poklic. Vsem je tudi všeč delo, ki ga opravljajo. To, da si oseba v času šolanja izbere ustrezen poklic, da lahko opravlja delo, ki ji je všeč, je zagotovo eden izmed najpomembnejših dejavnikov za uspeh v življenju. Ne nazadnje na delovnem mestu preživimo eno tretjino dneva.

Na teren so večinoma odšli zaradi dodatnega zaslužka in mednarodne izkušnje. Samo en intervjuvanec je šel samo zaradi zaslužka, in sicer intervjuvanec 3: »Šel sem na teren zaradi zaslužka, idealen teren je dva tedna.« Medtem ko je intervjuvanec 8 dejal: »Na teren sem šel, ker je bilo tako pričakovano s strani podjetja. Če bi se lahko sam odločal, ne bi šel zaradi družine.« Zanimiv je bil tudi komentar intervjuvanca 7: »/.../ ja seveda, to itak vedno, če delaš tak projekt, rad vidiš, kako to zgleda ... ko vidiš stroj v delovanju je veliko zadovoljstvo.«

Vsi vidijo velik doprinos k obstoječim izkušnjam in dobro podlaga za naprej. Menijo, da je to za njihov CV – Curriculum Vitae velik doprinos. Intervjuvanec 7 je lepo opisal: »Mednarodne izkušnje ti dajo nekaj več za naprej /.../ človek s tem pokaže, da je samostojen /.../ ne vem pa, koliko potencialni novi delodajalci to poštejejo.«

Tri osebe so se prvič udeležile mednarodnega projekta in so bile pozitivno presenečene in niso imele nikakršnih problemov z adaptacijo – tako v skupini kot izven nje. Intervjuvanec 2, ki je bil prvič na mednarodni napotitvi, je izjavil: »Taka priložnost, ki se je ne sme zamuditi. Časa, da se prilagodimo z idejo, da me ne bo, je bilo dovolj /.../«

V podjetju so mi povedali, da so ljudje v mednarodnem poslovanju, ki opravljajo isto delo in prihajajo iz različnih držav in različnih podjetij, lahko tudi drugače plačani, zato me je zanimal, kako to vpliva na intervjuvano skupino. Znotraj skupine so imeli iste pogoje dela. V podjetju so razložili, da je po navadi na tako velikih projektih tudi od 4.000 do 5.000 ljudi iz različnih držav, podjetij in tukaj se srečujejo tudi ljudje z istimi kompetencami in podobnim delom, ki so različno plačani. Večine to ne moti, kot razlog so navedli, da so se strinjali z višino plačila, preden so šli in zato se jim je zdelo nesmiselno o temu razmišljati. Intervjuvanec 3 je rekel: »/.../ to me ne moti«. Intervjuvanec 7: »/.../ mene to ne zanima,

važno, da sem jaz zadovoljen s tistim, kar sem se zmenil /.../, ko pa vidiš, da se izmikajo delu, se pa počutiš malo neumen.« V podjetju so mi razložili, da se je že zgodilo, da so nekatere osebe zahtevale višje plačilo zaradi tovrstnih informacij, ki se po navadi pridobijo pri hvalisanju in so največkrat tudi nerealno predstavljene.

Bivalni pogoji so bili odlični, saj so bivali v dobrem hotelu. Nekateri med njimi so se morali seliti zaradi prezasedenosti celotnega kraja in ni bilo mogoče podaljšati njihovega bivanja v hotelu. To jih je motilo, ker so morali proste ure porabiti za selitev namesto za počitek. Ker ima podjetje na naslednjem projektu možnost izbire bivanja v apartmaju ali hotelu, sem jih tudi to vprašala. Polovica jih raje biva v hotelu, polovica v apartmaju, kjer pa so omenili, da želijo imeti tudi storitev čistilnega servisa. Intervjuvanec 1 je povedal: »Ker sem imel s sostanovalcem slabe izkušnje, si ne želim biti z nikomer v apartmaju, raje sem v hotelu.«

4.3 Značilnosti države in njihovih prebivalcev

Projekt se je odvijal na Japonskem, zato me je zanimalo, kakšen vpliv imajo na uspešnost napotitve značilnosti države in njihovih prebivalcev. Do sedaj je podjetje imelo projekte v Italiji, Nemčiji, na Norveškem, Finskem, Kitajskem, v Južni Koreji, Franciji in Združenih državah Amerike.

Vsem je bilo splošno fizično počutje v državi zelo dobro. Vsem je klima ustrezala. Nad hrano so bili vsi razen dveh, ki sta pogrešala mesno hrano, zelo navdušeni. Intervjuvanec 2 mi je pri tej temi odvrnil: »Da. Zelo zanimivo, druga kultura, ljudje, hrana. Zanimivo za videti. Za dopust ne bi zbral Japonske, hrana mi ni všeč.« Na Japonskem je meso dražje v primerjavi z morskno hrano, ki prevladuje na Japonskem. Japonska je zelo urejena država in sem pričakovala, da bodo z njo zelo zadovoljni. Intervjuvanec 7, ki je imel že veliko napotitev, je dejal: »Še bi šel na Japonsko /.../ kar sem šel po svetu, po terenih, mi je Japonska najboljša.«

Zanimalo me je predvsem, kaj je tisto, kar jim je pri državi, v katero potujejo, najbolj pomembno. V katero državo gredo, je odvisno od projekta, na katerem podjetje dela. Na izbiro sem dala pet lastnosti držav, za katere sem želela, da jih rangirajo po pomembnosti: varnost, prijaznost, cenovna ugodnost, družbena ureditev, veroizpoved. Kot najpomembnejše je bila rangirana varnost, sledita ji ali cenovna ugodnost ali prijaznost, na četrtem mestu družbena ureditev in na zadnjem mestu veroizpoved. Med razgovorom mi je intervjuvanec 7 dejal: »/.../ hodiš ven, nobenega strahu, da bi te kdo oropal /.../ nikoli nimaš občutka, da bi te kdo poskusil naplahtat /.../ niti videl nisem nikoli kaj takega.« Vsi so bili zelo presenečeni nad dejstvom, da lahko pustiš odklenjena vrata, odprt avtomobil s torbico na sedežu in se niti v sanjah ne zgodi, da bi te okradli. Tega pri nas žal ni več. V Evropi se je v zadnjih mesecih močno povečal občutek ogroženosti.

Dandanes smo vsi izpostavljeni veliki količini informacij, ki nas na neki način omejujejo. Včasih je to dobro, saj nas ščitijo pred nevarnostjo, včasih pa ne. Novinarski pristop do podajanja novic je v večini primerov populističen in rad šokira, zato se velikokrat srečamo z informacijami, ki nam na prvi pogled zgledajo zastrašujoče, resnica se pa skriva nekje drugje. V zadnjih treh letih trajanja projekta smo poleg naravnih nesreč bili priča večjemu številu terorističnih napadov po svetu, kar ima vpliv tudi na razpoloženje tako ljudi, ki so v podjetju, kot tistih, ki potujejo in njihovih domačih. Pri iskanju projektov in poslovnih partnerjeve je podjetje pozorno tudi na tovrstno dogajanje, saj bi v primeru, da bi dobili mednarodno pogodbo in je nihče od zaposlenih ne bi želel izvesti, imelo podjetje probleme. Trenutno je situacija taka, da so vsi potencialni partnerji podjetja v »varnih državah«.

Pri intervjuju me je tudi zanimalo, ali bi se na Japonsko vrnili za potrebe dela in tudi kot turisti. Vsi razen enega so pritrdili, da bi Japonsko obiskali tudi kot turisti. Intervjuvanec 3 je na primer dejal: »Da, kot delo. Kot dežela mi je tudi bila všeč.« Vsi so in tudi bodo priporočali Japonsko za obisk.

Zanimalo me je tudi, ali so se socializirali s prebivalci Japonske ali so se držali samo delovne skupine in preostalih sodelavcev na projektu. Dva sta spoznala tudi naključne prebivalce, preostali pa samo v okviru delovnih in hotelskih stikov. Štiri osebe so z ljudmi, ki so jih spoznale, ohranile stike tudi po projektu, štiri ne. Intervjuvanec 1 mi je zaupal: »Z mojimi japonskimi prijatelji smo se zmenili, da če me na naslednjem projektu pridejo obiskat otroci, lahko bivajo pri njih.« Dva sta pogrešala svojo domovino, ostali ne. Njih so družinski člani zelo pogrešali. Intervjuvanec 2 je dejal: »Predvsem mama me je pogrešala.«

Vzdušje na Japonskem je zelo sproščeno in umirjeno, ljudje so zelo prijazni, vse je zelo čisto. Vsi so pripravljeni pomagati. Potrebovali so kar nekaj časa, da so se privadili na prijaznejšo komunikacijo in na bolj umirjen ritem, kot je tukaj v Evropi. Intervjuvanec 2 mi je priznal: »Ljudje so zelo prijazni in se moraš navaditi, da je drugače.«

Vse napotene je presenetila hierarhija odločanja in posledična nedejavnost nekaterih udeležencev. Intervjuvanec 3 mi je rekel: »Japonci naredijo, kar jim rečejo, tisto naredijo, ali je to prav ali ne /.../ če je kaos, je najprej sestanek /.../ se mi zdi, kot da ne bi razmišljali.« V podjetju rešujejo naloge proaktivno. Pri Japoncih so opazili, da so iskali navodila nadrejenih in prelagali odgovornost nanje. Zgodil se je primer, ki ga je navedel intervjuvanec 3: »Japonec je videl, da malo pušča vodna cev, jo je preščipnil s kleščami in voda je začela liti iz nje. Začel je kričati in držati vedro pod cevjo. Mimoidoči Evropejec gleda, kaj se dogaja, nekaj časa jih gleda in potem zapre glavni ventil.« Drugo anekdoto je povedal intervjuvanec 1: »Naznanili so, da pušča voda v sobi, Japonec si je zapisal in rekel, da bo naslednji dan povedal na sestanku.« Ko so spoznali, da je sistem dela na Japonskem tak, so tudi svoje dejavnosti prilagodili takemu načinu dela.

4.4 Družina in prosti čas

Ker je družina na prvem mestu in ima velik vpliv na osebo, ki je na napotitvi, sem veliko časa posvetila pogovoru o družini ter prostem času na projektu. Zanimalo me je, kakšna je med odsotnostjo podpora družinskih članov. Družinski člani vseh udeležencev so se strinjali, da gredo v mednarodno izkušnjo. Intervjuvanec 3 je rekel: »Nasprotovanja ni bilo in sem šel.« Intervjuvanec 7 je pri tej temi odgovoril: »Z ženo sva se pogovorila /.../ tako je, taka je služba /.../ ni ona edina, ki je v taki situaciji.« Intervjuvanec 1 je ob vprašanju, ali se je njegova družina strinjala, da gre v to mednarodno izkušnjo, dejal: »Da. Žena je brezposelna in je bilo to dejstvo.« Edino eden od intervjuvancev je imel težko izkušnjo, saj si je partnerka v teku dela premislila in zahtevala vrnitev napotene osebe domov. Intervjuvanec 5 mi je zaupal: »Vse sva se pogovorila, ampak si je kasneje očitno premislila.« Ker pa oseba ni mogla takoj priti, je prekinila zvezo z njim. To je bila tudi za podjetje stresna situacija, saj jih je ta oseba seznanila z dogajanjem. Podjetje je takoj uredilo prihod domov. Pri ostalih je bila podpora družine dobra.

V stiku z družino so bili zelo različno, nekateri na dnevni, večina pa na tedenski ravni. Vsi razen enega so imeli občutek, da so družini v oporo tudi na daljavo. Ena oseba ima predšolskega otroka, dva imata šoloobvezne otroke, ostalih jih nimajo. Intervjuvanec 7 mi je ob vprašanju, če ga je družina pogrešala, odgovoril: »Veš, da so /.../ zdaj je vsaj malo boljše, ker je skype, vsaj da me vidi otrok /.../ sicer ne vzdrži dolgo pred ekranom.« Odsotnost od otrok povzroča osebi še dodaten stres, saj nima z otrokom potrebnega vsakodnevnega stika. Aklimatizacija ob prihodu domov je trajala nekaj dni, saj se mora tako napotena oseba kot tudi domači privaditi ponovno na drugačen družinski ritem. Dejstvo je, da si družina, ko je družinski član odsoten zaradi napotitve, ustvari svojo rutino, ki je včasih drugačna kot v času, ko sta oba partnerja prisotna. V partnerskem odnosu to pomeni, da si sam ureja dan, ne išče kompromisov in usklajevanj pri dnevnih dejavnostih kot tudi kakšnih pomembnejših odločitvah, ki jih je treba hitro sprejeti. Ko se napotena oseba vrne, mora ta način opustiti in ponovno ustvariti skupno dnevno rutino. Oseba, ki je napotena v tujini, ima v tujini samo delovne obveznosti, ko se vrne domov, pa mu po navadi družina naloži cel kup zaostalega dela. Na napotitvi se je prilagajal samo delu in skupini, sedaj se mora ponovno prilagoditi družini. To velikokrat povzroča trenja in je potreben čas, da se vse postavi na ustrezno mesto. Potrebno je veliko potrpljenja, tako s strani družine kot strani napotene osebe. Večina oseb je pogrešala družinske člane. Naj naštejemo nekaj izjav. Intervjuvanec 3: »Pogrešal sem tiste, ki jih vidim največ«. Intervjuvanec 5: »Pogrešal sem družino in prijatelje.«

Pri delu v tujini me je tudi zanimalo, ali osebe gojijo svoje hobije tudi na napotitvi. Iz intervjujev ocenjujem, da je zadovoljstvo v tujini in posledično delo opravljeno bolje, čim bolj je njihov dan podoben tistemu doma. Trije so se rekreirali – to so tisti, ki so bili tudi najbolj navdušeni nad Japonsko in so pokazali pripravljenost na daljše bivanje na naslednjem

projektu. Intervjuvanec 1 mi je povedal: »Veliko sem kolesaril, plaval. Izkoristil sem prosti čas za razne aktivnosti.«

Večina jih je prosti čas preživljala z druženjem, ob nedeljah, ko so bili prosti, pa so čas izkoristili za obisk muzejev, znamenitosti, parkov. Intervjuvanec 1: »Obiskovali smo muzeje, znamenitosti, kolesaril in veliko sem hodil.« Intervjuvanec 5: »Med malico sem bil pri računalniku.« Intervjuvanec 7: »Bili smo skupina štirih in smo se dogovorili, da si vsako nedeljo eden izbere, kaj bomo počeli.« Pri daljšem bivanju v nekem kraju je pomembno, da oseba poleg samega delovnega okolja preživi del svojega časa tudi z druženjem in raziskovanjem kraja, v katerem biva.

Pri intervjuju me je tudi zanimalo, ali so med delom ustrezno poskrbeli za počitek in prehrano, ker se velikokrat dogaja, da se ljudje, zato da prihranijo, neustrezno prehranjujejo. Vsem v skupini se zdi pomembno, da imajo topel obrok in dovolj časa na razpolago. Vsi so si za kosilo vzeli eno uro, razen enega, ki je imel toliko dela, da je še med kosilom delal. Intervjuvanec 7: »Ker so me med kosilom vedno spraševali službene zadeve, smo se skupaj s še tremi sodelavci umaknili v park, kjer smo v miru pojedli.« V podjetju poudarjajo zdravo prehrano in večina zaposlenih tudi v matičnem podjetju zaužije kakovosten topel obrok.

5 INTERPRETACIJA IN DISKUSIJA

5.1 Ugotovitve

Vsi intervjuvanci so bili zadovoljni, da smo opravili intervju in smo se pogovorili o preteklih izkušnjah ter njihovem pogledu nanje. Ugotovila sem, da je bilo takih pogovorov v podjetju premalo in da se ljudje radi pogovarjajo o tej temi ter osebnih izkušnjah. Intervjuvanci so bili med pogovorom zelo sproščeni. Nihče ni nasprotoval snemanju pogovora, kar govori o veliki stopnji zaupanja in veliki kredibilnosti iz njihove strani.

Na podlagi opravljenih intervjujev sem ugotovila, da so bili intervjuvanci na splošno zadovoljni z napotitvijo, nekaj je stvari, ki se jih da izboljšati oziroma so bile pri določenih osebah izpostavljene kot pomanjkljivosti. V nadaljevanju sem zato pripravila ugotovitve in predloge za še boljše delo v mednarodnem okolju.

Na področju **službenega, delovnega okolja, organizacije projekta in komunikacije** so pogrešali boljšo organizacijo projekta, več informacij, točnost, boljše delovne prostore. Podjetje naj poskrbi za večji prostor in boljše stole, saj večino svojega časa preživijo sede. Z delovno opremo, internim vodjem projekta, podporo iz matičnega podjetja in kompleksnostjo dela so bili zadovoljni, vsa nepredvidena dela so obvladali. Ker so si želeni časi trajanja napotitve različni, je težko povleči vzporednico, zato bo treba čas trajanja, če bo le mogoče, prilagoditi posamezniku. Podjetje naj pred začetkom napotitve terminsko

uskladi napotitve za vsakega posameznika. Mednarodna napotitev jim prinese veliko izkušenj in so se je radi udeležili. Ugotovila sem, da so v stiku z matičnim podjetjem toliko pogosto, kot to zahteva kompleksnost dela, tisti, ki so imeli bolj kompleksna in zahtevna dela, bi bili bolj pogosto, ostali ne. Podjetje naj prilagodi čas komunikacije z napotenimi – po možnosti na začetku njihovega delovnega dne in ne na koncu, ko so osebe že utrujene, ravno tako naj o tem pouči tiste, ki so v podjetju in so vpleteni v proces z napotenim. Ugotovila sem, da imajo nekateri, ki so bili prisotni na projektu, večvrednostni kompleks zaradi višje izobrazbe. Podjetje naj pred napotitvijo opravi delavnice, kjer se osebe učijo večšine timskega dela. Zaposleni ne radi opravljajo enih in istih opravil, ki so posledica napak preostalih deležnikov, četudi so zato plačani. Podjetje naj na ustrezen način komunicira z naročnikom, da ne pride do takih situacij. Stik s končnim kupcem napotenim predstavlja stres, ki pa so ga s časom obvladali in se ga privadili, saj so med njimi potekali interakcijski procesi. Za interakcijske procese je namreč značilno, da vpletene osebe stalno reagirajo druga na drugo, pri tem pa skušajo svoje vedenje prilagoditi svojim nameram in pričakujočim oziroma zaznanim nameram svojih partnerjev.

Na področjih **bivanja, zadovoljstva in plačila** sem ugotovila, da so bili zadovoljni, saj jim je bilo delo, ki so ga opravljali všeč. Na teren so odšli zaradi dodatnega zaslužka in mednarodne izkušnje. Pri primerjavi ocenjenega opravljenega dela s strani vodstva in motivacijami za delo sem ugotovila, da intervjuvanec 3, kjer je bil edini motiv denar, ni dobro opravil svojega dela. Ugotovila sem, da jih moti, če se srečujejo z ljudmi, ki imajo boljši zaslužek kot oni in ne naredijo toliko kot oni. Temu se sicer podjetje ne more izogniti, ker na mednarodnih projektih prihajajo državljani različnih držav, kjer so standardi, in posledično tudi plačilo za njihovo delo, neprimerljivi. Podjetje naj se o tej temi vnaprej pogovori, da ne pride do odpora do dela med samo napotitvijo. Pri bivalnih pogojih sem ugotovila, da so želje glede bivanja različne in da je treba z vsakim posameznikom posebej določati, kje bo bival. Če bo podjetje imelo na razpolago to možnost, je prav, da se pred vsakim začetkom projekta uskladijo. V podjetju so mi razložili, da je na krajših napotitvah edina opcija hotel ali ladja, medtem ko so na daljših napotitvah možnosti načina bivanja večje na primer stanovanje. Vsem je prav, da je poskrbljeno za redno čiščenje tako v hotelu kot v apartmaju. Ugotovila sem, da so jim bile selitve med hoteli v veliko breme, zato naj podjetje poskrbi, da je takih selitev čim manj.

Značilnosti države in njihovih prebivalcev je bila najbolj priljubljena tema, saj so bili vsi zelo navdušeni nad državo in njenimi prebivalci. Vsem udeležencem je bila varnost na najpomembnejšem mestu. To je v času, v katerem živimo, popolnoma razumljiv in pričakovan odgovor. Kot najmanj pomembna se jim je zdela veroizpoved. Vsi sodelujoči so večinoma visoko izobraženi in razgledani, zato sem zadovoljna, da jim veroizpoved ne predstavlja ovire pri njihovem bivanju v tujih državah. Podjetje deluje v mednarodnem okolju in podpira sprejemanje vsakega udeleženca na projektu – najsi bo drugačne narodnosti ali vere. Napoteni delavci so horizontalno in vertikalno dobro sodelovali. Podjetje naj redno pripravlja delavnice timskega dela. Ker je bilo na projektu veliko ljudi iz podjetja,

ni bilo potrebe po iskanju zunanjih stikov. Zanimivo bi bilo analizirati projekt, kjer je iz podjetja na napotitev šla samo ena oseba in kakšni so bili njeni socialni stiki. Če bo podjetje v prihodnosti imelo tak primer, naj s to osebo opravi pogovor na to temo.

Ugotovila sem, da so razočarani nad delovnimi navadami na projektu, kjer vlada velika hierarhija in počasnost odločanja, kjer je hitrost sprejemanja odločitev velikokrat prepotrebna, da je projekt izpeljan v zadanih časovnih okvirih. V podjetju so navajeni sprejemanja odločitev in prevzemanja odgovornosti, ker jih tudi podjetje tako usmerja. Na Japonskem so svoj način razmišljanja morali delno prilagoditi gostujoči državi. Podjetje naj pri analizi države in pripravi informacij za napotene delavce vnese tudi informacijo o načinu odločanja, hierarhiji in delovnih navadah.

Ugotovila sem, da je **družina** najpomembnejši faktor pri uspešni mednarodni napotitvi. Tisti, ki imajo podporo partnerja, bolje opravijo nalogo in so se pripravljeni vrniti na napotitev. Vsi so, tako pred kot tudi med projektom, iskali partnerjevo soglasje. Ugotovila sem, da se kljub začetnemu strinjanju, lahko partner tudi premisli. Vzroki za to so različni, predvidevam pa, da je osamljenost najpogostejši. Zelo je pomembno, da je prisoten stalen stik med napotenim zaposlenim in družino – več kot so v stiku, več informacij si med seboj posredujejo in krajši je prilagoditveni čas.

Podjetje naj poskrbi, da bodo na napotitvi zagotovljeni sodobni viri komunikacije – internet in mobilni telefon. Ugotovila sem, da je ob vrnitvi domov potreben določen čas, da se ponovno vzpostavi družinska rutina, in veliko potrpljenja od vseh vpletenih. Podjetje naj napotenim da na razpolago možnost dopusta po napotitvi. Čas trajanja naj, če je le mogoče, prilagodi osebi. Pomembno je, da osebe gojijo svoje hobije, ki jih ne nazadnje izpolnjujejo in razveseljujejo tudi na projektu, saj se s tem zmanjšuje stres na sami napotitvi. Zelo sta jim pomembna počitek in prehrana. Počitka je bilo na napotitvi premalo. Podjetje naj poskrbi, da bodo imeli za malico in počitek dovolj časa in prostora. Ugotovila sem, da tisti, ki so imeli predšolske in šoloobvezne otroke, težje preživljajo čas brez družine, njihov razpoložljivi čas bivanja je krajši. Udeleženci projekta so se med sabo veliko družili, samo druženje je zelo pomembno, saj se s tem krepijo odnosi med ljudmi in med samo delovno skupino. Med napotenimi delavci so po navadi tudi taki, ki so v komunikaciji bolj šibki in jim to zagotovo pomaga, da bodo v prihodnje lažje komunicirali med seboj in s preostalimi, ki jih bodo srečevali v poslovnem in osebnem življenju.

Zgoraj navedena analiza in interpretacija potrjujeta teorijo Cola in Nesbetta (2014), da na uspešnost napotitve vpliva službeno, delovno in družinsko okolje, organizacija v podjetju in značilnosti države, v katero so napoteni. Za dobro napotitev se je treba pripraviti in ni samoumevna. Pripraviti se mora tako podjetje kot tudi napotena oseba. Da podjetje doseže ustrezen nivo dobrih mednarodnih napotitev, so potrebne izkušnje tako podjetja kot tudi napotenih delavcev. Dobro je, da podjetje skupaj z osebami, ki so v podjetju, pripravi

akcijski načrt njihove mednarodne napotitve, kjer se napotenemu predela zgoraj našteje ugotovitve in preda zgoraj navedene informacije.

5.2 Priporočila

Na podlagi zgornjih ugotovitev sem v tem delu naštevala vire, kjer lahko podjetje in napoteni delavec pridobi potrebne informacije z vidika državnih zakonodaj ter poleg priporočil, ki sem jih navajala že ob sami interpretaciji, podala še nekaj predlogov za izboljšavo mednarodnih napotitev.

Na spletnih straneh državnih institucij najdemo veliko informacij z vidika napotitev znotraj EU kakor tudi povezave na ambasade tujih držav, kjer so podatki verodostojni. Pri uporabi interneta moramo biti vedno pazljivi pri verodostojnosti podatkov, zato je prav, da pridobljene informacije preverimo v več virih. Strokovne informacije, ki nam olajšajo bivanje v tujini, najdemo na:

- MZZ;
- ambasadah gostujočih držav, povezavo najdemo na spletnih straneh MZZ;
- spletnih straneh EU v primeru, da gre za napotitev znotraj EU;
- Zavodu za zdravstveno zavarovanje Republike Slovenije;
- EURES;
- Gospodarski zbornici Slovenije;
- izvoznem oknu;
- spletni strani <http://www.napotenidelavci.si>.

Z vidika podjetja je potrebno, da so mednarodna pogodba in njene zadolžitve natančno zastavljene, komunikacija pa mora biti točna ter neposredna. Pomembnejše informacije je treba zapisati in jih razdeliti med udeležence, sistem od ust do ust ni dober in povzroča napake. Udeležence projekta je treba seznaniti s celotno sliko projekta – kdo vse bo sodeloval, s kom vse se bodo srečali in kako se je treba pri tem obnašati.

Treba je izvesti izobraževanja na področju obvladovanja stresa in dobre komunikacije. Za vsakega posameznika je treba določiti optimalen čas trajanja napotitve. K projektu je treba privabiti ljudi, ki jim mednarodna izkušnja predstavlja izziv in nanjo ne gledajo samo iz finančnih ugodnosti. Udeležencem je treba prikazati tudi standarde drugih udeležencev na projektu, da med trajanjem projekta ne pride do nesporazumov tako med njimi kot tudi v podjetju. Na dolgih napotitvah je treba poskrbeti, da se ljudje med trajanjem projekta ne selijo in da bivajo v ustreznih pogojih, ki so čim večji približek domačim standardom.

Za udeležence naj podjetje pripravi strnjen opis države, v katero potujejo, kjer so poleg osnovnih podatkov navedeni še podatki o njihovi kulturi, uzancah in običajih, ker sta tako

delo ter bivanje lažja in manj stresna. Podjetje mora pripraviti tudi logistične informacije, kakšen je potek potovanja od doma pa do ciljne države kakor tudi logistične informacije v državi. Navesti je treba, kdo so osebe, ki jih kontaktirajo v primeru težav in drugih urgentnih stanj. Za podjetje je najbolje, da ima za to pripravljene tipske dokumente, ki jih potem izpolnjuje od države do države.

Podjetje naj strmi k iskanju projektov, kjer so ugodne varnostne razmere. Treba je organizirati tečaje za krepitev mehkih kompetenc, kot so timsko delo, coaching za projektne vodje na napotitvi in že zgoraj navedeni delavnici upravljanja s stresom in delavnici o komunikaciji. Posebno pozornost naj nameni udeležencem z majhnimi otroki, saj so ti še posebej ranljivi, zato je pri njih potrebnega še več usklajevanja, da je negativen vpliv na družino čim manjši. Če je le mogoče, je treba zanje izbirati termine, ko nimajo, na primer šolskih počitnic, rojstnih dnevo, drugih pomembnih dogodkov v njihovem življenju. Če je napotitev dolgotrajnejša in projekt dopušča, jim lahko ponudimo možnost, da jih pride družina obiskat. Ko se družina seznani z njegovim delovnim okoljem, je vsem lažje, saj si svojo ljubo osebo tam lahko tudi predstavljajo in jo bolje razumejo.

Poleg priprave napotenih delavcev je treba pripraviti tudi preostale delavce, ki ostajajo v matičnem podjetju in so v času trajanja projekta v interakciji z njimi. Delavci, ki ostajajo doma, se lažje prilagodijo, ker imajo boljše pogoje, kot napoteni delavci. Že če se jim časovno prilagodijo, kdaj so v stiku, do kdaj jim določene stvari pripravijo itd., je to za napotene delavce velik doprinos.

Mednarodne napotitve so tako za podjetje kot za osebo velik izziv in naj bi prinašale pozitivne učinke za vse udeležence. Na delovnem mestu v domači državi preživimo veliko časa, na mednarodni napotitvi pa še toliko več, saj so po navadi časovni okviri izvedbe krajši kot doma, zato je pomembno, kako se nanjo pripravita podjetje in posameznik. Samo če bomo dobro pripravljeni na izzive, ki nam jih prinaša globalizacija in internacionalizacija poslovanja, bomo kot posamezniki in podjetje uspešni.

LITERATURA IN VIRI

1. Andreason, A. (2008). Expatriate Adjustment of Spouses and Expatriate Managers: An Integrative Research Review. *International Journal of Management* 25(2), 382–395.
2. Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment: Meta-Analytic Evidence and Theoretical Extensions. *Academy of Management Journal* 48(2), 257–281.
3. Becker, G. S. (1964). *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
4. Benson, G., & Pattie, M. (2008). Is Expatriation Good for My Career? The Impact of Expatriate. *The International Journal of Human Resource Management* 19(9), 1636–1653.
5. Bolino, M. C. (2007). Expatriate Assignments and Intra-Organizational Career Success: Implications for Individuals and Organizations. *Journal of International Business Studies*, 38, 819–835.
6. Caligiuri, P., & Bonache, J. (2016). Evolving and enduring challenges in global mobility. *Journal of World Business*, 51, 127–141.
7. Caligiuri, P. M. (2000). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-Cultural Adjustment. *Management International Review* 40(1), 61–80.
8. Cole, N., & Nesbeth, K. (2014). Why Do International Assignments Fail? *Int. Studies of MGT. & Org.*, 44(3), 66–79.
9. Crouter, A. (1984). Spillover from Family to Work: The Neglected Side of the Work-Family Interface. *Human Relations* 37(6), 425–442.
10. Daily, C. M., Certo, S. T., & Dalton, D. R. (2000). International Experience in the Executive Suite: The Path to Prosperity? *Strategic Management Journal*, 21, 515–523.
11. DeFrank, R. S., Konpaske, R., & Ivancevich, M. (2000). Executive Travel Stress: Perils of the road Warrior. *Academy of Management Executive*, 14(2), 58–71.
12. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, E. & Schaufeli, W. B. (2001). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.
13. Dowling, P. J. & Welch, D. E. (2004). *International Human Resource Management* (4th ed.). Queensland: University of Queensland.
14. Dunning, J. H. (2009). Location and the multinational enterprise: John Dunning's thoughts on receiving the Journal of International Business Studies 2008 Decade Award. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 20–34.
15. Haines, V. III, Saba, T., & Choquette, E. (2008). Intrinsic Motivation for an International Assignment. *International Journal of Manpower*, 29(5), 443–461.
16. Harzing, A.-W. (2001). Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries. *Journal of World Business*, 36, 366–379.
17. Hippler, T. (2009). Why Do They Go? Empirical Evidence of Employees Motives for Seeking Or Accepting Relocation. *International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1381–1401.

18. Lipičnik, B. (2007). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Lazarova, M., Westman, M., & Shaffer, M. (2010). Elucidating the Positive Side of the Work-Family Interface on International Assignments: A Model of Expatriate Work and Family Performance. *Academy of Management Review* 35(1), 93–117.
20. Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Review*, 16,(2), 291–317.
21. McNulty, Y., De Cieri, H., & Hutchings, K. (2013). Expatriate Return on Investment in Asia Pacific: An Empirical Study of Individual ROI Versus Corporate ROI. *Journal of World Business* 48(2): 209–221.
22. Mendenhall, M., Kühlmann, T., Stahl, G., & Osland, J. (2002). Employee Development and Expatriate Assignments. *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management* (str. 155–183). Oxford: Blackwell Publishers.
23. Mercer (2015). *Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices*. New York. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.mercer.com/our-thinking/international-assignments-survey-2015.html>
24. Mihalič, R. (2006). *Managment človeškega kapitala*. Ljubljana: Mihalič in partner, založba poslovne literature.
25. Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije. *Potovanja in vizumi*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mzz.gov.si>
26. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. *Delovna področja*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/delovna_razmerja/napoteni_delavci_minimalne_pravice
27. *Napoteni delavci (a)*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.napotenidelavci.si/sl/napotitve-iz-slovenije>
28. *Napoteni delavci (b)*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.napotenidelavci.si/sl/napotitve-v-slovenijo/obveznosti-napotenih-delavcev>
29. Statistični urad Republike Slovenije (a). *Ekonomski odnosi s tujino*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=4&headerbar=3>
30. Statistični urad Republike Slovenije (b). *Ekonomski odnosi s tujino*. Najdeno 9. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazinovico?id=6066&idp=4&headerbar=3>
31. Suutari, V., & Brewster, C. (2003). Repatriation: Empirical Evidence from a Longitudinal Study of Careers and Expectations Among Finnish Expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(17), 1132–1151.
32. Torbiorn, I. (1982). *Living Abroad*. New York: Wiley.
33. Tu, H., & Sullivan, S. E. (1994). Preparing yourself for an in international Assignment. *Bussines Horizons*, 67–70.
34. Tvoja Evropa. *Delo v tujini*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu http://europa.eu/youreurope/citizens/work/work-abroad/posted-workers/index_sl.htm

35. Wolff, H.-G., & Moser, K. (2009). Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 94, 196–206.
36. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (2016). Podatki A1. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
37. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. *Uporabni obrazci za uveljavljanje pravic*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.zzzs.si/ZZZS/info/egradiva.nsf/0/5bcd6427ab3b4547c12577d70033835f/\\$FILE/ATT1KSHL/Vpra%C5%A1alnik%20za%20delodajalce.pdf](http://www.zzzs.si/ZZZS/info/egradiva.nsf/0/5bcd6427ab3b4547c12577d70033835f/$FILE/ATT1KSHL/Vpra%C5%A1alnik%20za%20delodajalce.pdf)

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Intervju	1
PRILOGA 2: Prošnja za izvedbo ankete	2
PRILOGA 3: Anketa	3
PRILOGA 4: Obrazec A1.....	6

PRILOGA 1: Intervju

Priprava na intervju:

- uredi prostor;
- dobrodošlica, kava, sok, voda;
- na začetku krajše kramljanje za sprostitev, primerno je vprašanje o najzabavnejši anekdoti na Japonskem.

Jaz kot uvodni nagovor: »V intervjuju se bom z vami pogovorila o različnih temah, dotaknila, se bom službenega in družinskega okolja. V primeru, da na kakšno vprašanje ne želite odgovoriti, mi to povejte in ga bom umaknila. Ker bi vas rada nemoteno poslušala, sem se odločila, če se strinjate, da bi intervju posnela. Na koncu intervjuja vam bom dala še kratko anketo, kjer sem strnila nekaj vprašanj, kjer je možno pripraviti odgovore vnaprej in jih boste lahko rešili s preprostim obkroževanjem ali pa s kratkimi odgovori.«

Kaj je bil letos vaš največji izziv na delovnem mestu in ali je bil projekt za vas izziv?

Kaj vam je pri delu najbolj všeč in kaj vam ni všeč?

Ali ste na terenu opravljali dela, ki jim niste bili kos? Kako ste se ob tem počutili?

Ste odšli na teren, ker je bilo od vas to zahtevano, ali ker ste si tako želeli?

Ste odšli na teren zaradi dodatnega zaslužka?

Vas moti, da so ljudje iz drugih podjetij, ki sodelujejo na istem projektu kot vi, drugače plačani?

Ali vam mednarodna izkušnja prinese pomembne izkušnje?

Koliko časa se vam zdi primerno, da traja mednarodna napotitev? Kakšen bi bil vaš optimalni čas – manj kot 1 mesec, 1, 2 ali 3 mesece?

Ali je vodja projekta na terenu ustrezno vodil projekt in kako je to vplivalo na vas in delo?

So vaši nadrejeni kdaj neustrezno komunicirali (kričali, zmerjali) in kaj bi storili, če bi se nekdo grdo obnašal?

Ali ste s strani nadrejenih prejeli vse potrebne informacije za lažje potovanje, bivanje in delo v tujini?

Ali vam je bilo na Japonskem všeč?

Bi se še vrnili na Japonsko kot napotitev? Ali bi se vrnili tudi kot turisti?

Kakšen je bil vaš popoldan, večer, prosti čas, nedelje?

Ste se razumeli z ostalimi člani na projektu?

Kaj ste najbolj pogrešali pri delu v tujini?

Je vaša družina občutila veliko pomanjkanje, ko vas ni bilo?

Se je vaš partner strinjal, da greste v to mednarodno izkušnjo?

Ste imeli pomisleke, ko ste se vračali domov, kako vas bo družina sprejela?

SPLOŠNO/ZAKLJUČEK

Ali menite, da potrebujete dodatno izobraževanje, katerega vam lahko mi ponudimo, ki je izven vaše stroke dela. Kot primer vam naštejemo komunikacija, ravnanje s stresom, ustrezna razporeditev delovnega dne ...?

Ali imate vi kakšno vprašanje, predlog za nas?

PRILOGA 2: Prošnja za izvedbo ankete

Tina Kragelj Rijavec
Trnovo 80
5252 Trnovo pri Gorici
Telefon: 041 853 434

Zadeva: Prošnja za izvedbo ankete

Spoštovani,

v sklopu izobraževanja na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in izdelave zaključne strokovne naloge bi z vami poleg intervjuja opravila tudi kratko anketo.

Strokovna zaključna naloga ima naslov Uspešnost mednarodnih napotitev v izbranem podjetju, kjer bi rada pregledala zaključeni prvi projekt na Japonskem in podala smernice za uspešne mednarodne napotitve ter nadaljevanje projekta na Japonskem. Opravljeni intervju in odgovorjena anketa bodo podlaga za analizo in priprava smernic za podjetje. Podjetje bo na podlagi osebnih pogovorov lažje in v večji meri upoštevalo svoje zaposlene in zunanje sodelavce. Interpretacija rezultatov bo v zaključni strokovni nalogi anonimna.

Za izdelavo naloge ne bodo interpretirana vsa vprašanja, ker presegajo njeno vsebino, so pa potrebna za dobro pripravo projekta v podjetju. Intervju se bo hranil na sedežu podjetja.

Za dodatne informacije sem vam na razpolago.

Zahvaljujem se vam za vaš čas in vam želim veliko sreče.

S spoštovanjem,
Tina Kragelj Rijavec

PRILOGA 3: Anketa

ANKETA: MEDNARODNA IZKUŠNJA IN VAŠ POGLED NANJO

Kratka navodila pred izpolnjevanjem:

Večina vprašanj je že s podanimi možnimi odgovori, kjer odgovor obkrožite. Kjer to ni bilo mogoče, je puščen prostor za vaš odgovor.

SLUŽBENO IN DELOVNO OKOLJE, ORGANIZACIJA PODJETJA/PROJEKTA

- Ste izbrali ustrezen poklic?
DA NE
- Ali je pomembno, da vam vaš nadrejeni da natančna navodila?
DA NE
- S kom niste dobro sodelovali?
- S kom ste v projektu najraje sodelovali?
- Ste od nadrejenih prejeli vse potrebne informacije?
DA NE
- So vam preostali sodelavci, ki so bili nastanjeni na sedežu firme nudili ustrezno podporo in pomoč?
DA NE
- Vas je pri usklajevanju s pisarno motila časovna razlika?
DA NE
- Kolikokrat na teden želite biti v stiku z matičnim podjetjem?
enkrat tedensko večkrat tedensko vsakih 14 dni
- Ste z veseljem sodelovali na projektu? DA NE
- Ali ste opravljali kakšno delo, za katerega niste pričakovali, da ga boste? Katere?

ZNAČILNOSTI DRŽAVE

- Kaj vam ni bilo všeč na Japonskem?
- Ali vam je klima ustrezala?
DA NE
- Kaj je za vas najpomembneje pri državi, v katero potujete? Najbolj pomembno rangirajte z 1, najmanj 5. Za vsako lastnost lahko izberete samo eno število.

Varnost

Prijaznost

Cenovno ugodna država

Družbena ureditev

Veroizpoved

- Ali ste se spoprijateljili tudi z domačini?
DA NE
- Ali ste Slovenijo predlagali tujcem kot primerno destinacijo za obisk?
DA NE
- Ste pogrešali svojo domovino?
DA NE

- Ali ste se spoprijateljili večinoma z ljudmi, s katerimi ste imeli vsakodnevne stike ali tudi z naključnimi?
tudi z naključnimi samo s tistimi, ki sem jih srečeval vsak dan
- Ste tudi po zaključenem projektu z njimi ohranili stik?
DA NE

DRUŽINA, PROSTI ČAS

- Spol
M Ž
- Status
poročen/v izvenzakonski zvezi samski
- otroci
da ne
- Starost
- Kdaj ste zjutraj vstajali?
6 7 drugo:
- Koliko časa ste si vzeli za kosilo?
pol ure 1 uro
- Ali ste imeli dopoldanski in popoldanski odmor?
DA NE
- Vam je pomembno, da imate možnost toplega obroka in primeren čas na razpolago?
DA NE
- Ali ste se med časom, prebitim v tujini, tudi rekreirali? Če da, kako?
- Ali ste si med časom, prebitim v tujini, šli ogledat znamenitosti, kulturno prireditve, šli nakupovat?
DA NE
- Ali ste lahko med prebivanjem v tujini gojili hobije, ki jih imate doma?
DA NE
- Če je bil odgovor na prejšnje vprašanje ne, prosim, če mi odgovorite, ali ste to pogrešali?
DA NE
- Ali radi delate sami ali v skupini?
sami v skupini
- Kako ste reševali probleme, ki so se pojavili pri delu? Sami ali ste se o njih posvetovali?
sami se posvetovali
- Raje bivate v hotelu, kjer je poskrbljeno za čiščenje ali raje v apartmaju, kjer morate te stvari urediti sami?
hotel apartma
- Ste bili veliko v stiku z družino?
dnevno tedensko
- Vam je družina nudila ustrezno oporo?
DA NE
- Menite, da ste bili družini v oporo?
DA NE

- Odhod na delo v tujino in samo vračanje domov zahteva določeno mero aklimatizacije.
Koliko ste potrebovali, da ste se ponovno privadili na domačo dnevno rutino?
tako 1 teden 2 tedna več kot 2 tedna
- Ali mogoče veste, koliko je za to potreboval vaš partner, tako ob vašem odhodu kot ob vašem prihodu?
tako 1 teden 2 tedna več kot 2 tedna
- Koliko časa ste potrebovali za premostitev velike časovne razlike med Japonsko in Evropo.
2 dni 1 teden 2 tedna

Datum in podpis:

PRILOGA 4: Obrazec A1

A1



Koordinacija sistemov
socialne varnosti

**Potrdilo o predpisih o socialni varnosti,
ki se uporabljajo za imetnika**
Uredba (ES) št. 883/04 in Uredba (ES) št. 987/09 (*)

INFORMACIJE ZA IMETNIKA

To potrdilo zadeva predpise o socialni varnosti, ki se uporabljajo za vas, in potrjuje, da niste dolžni plačati prispevkov v drugi državi članici.

Preden zapustite državo, kjer ste zavarovani, in odidete na delo v drugo državo, si priskrbite dokumente, s katerimi boste v državi, kjer delate, lahko uveljavljali pravico do potrebnih storitev (npr. medicinska oskrba, bolnišnično zdravljenje itn.)

- Če v državi, kjer delate, začasno bivate, zaprosite pri svojem nosilcu zdravstvenega zavarovanja za evropsko kartico zdravstvenega zavarovanja. To kartico morate pokazati izvajalcu zdravstvenih storitev, kadar potrebujete zdravstvene storitve v času bivanja.
- Če se boste preselili v državo, kjer delate, zaprosite pri svojem nosilcu zdravstvenega zavarovanja za obrazec S1, s katerim prej predložite pristojnemu nosilcu zdravstvenega zavarovanja v kraju, kjer boste delali (**).

Nosilec zavarovanja v državi začasnega prebivališča bo prav tako začasno zagotovil posebne storitve v primeru nesreč pri delu ali poklicne bolezni.

1. OSEBNI PODATKI IMETNIKA

1.1 Osebna identifikacijska številka	☐ Ženska ☐ Moški
1.2 Priimek	
1.3 Ime	
1.4 Priimek ob rojstvu (***)	
1.5 Datum rojstva	1.6 Državljanstvo
1.7 Kraj rojstva	
1.8 Naslov v državi stalnega prebivališča	
1.8.1 Ulica, hišna številka	1.8.3 Poštna številka
1.8.2 Kraj	1.8.4 Oznaka države
1.9 Naslov v državi začasnega prebivališča	
1.9.1 Ulica, hišna številka	1.9.3 Poštna številka
1.9.2 Kraj	1.9.4 Oznaka države

2. PREDPISI DRŽAVE ČLANICE, KI SE UPORABLJAJO

2.1 Država članica	2.3 Datum konca
2.2 Datum začetka	

☐ 2.4 Potrdilo se uporablja za obdobje opravljanja dejavnosti

☐ 2.5 Določitev je začasna

☐ 2.6 Uredba 1408/71 se še naprej uporablja po členu 87(8) Uredbe 883/2004

(*) Uredba (ES) št. 883/2004, členi 11 do 16, in Uredba (ES) št. 987/2009, člen 19.

(**) V Španiji je treba potrdilo predložiti glavnim pokrajinskim uradom Državnega zavoda za socialno varnost (INSS), na Švedske pa glavnemu zavodu za socialno zavarovanje in na Portugalskem zavodu za socialno varnost v kraju stalnega prebivališča.

(***) Imetnik sporoči ta podatek nosilcu, če ta z njim ni seznanjen.

A1


 Koordinacija sistemov
socialne varnosti

 Potrdilo o predpisih o socialni varnosti,
ki se uporabljajo za imetnika

3. POTRDI TE VAŠE STATUSA

- | | |
|--|--|
| ☐ 3.1 Napotena zaposlena oseba | ☐ 3.2 Zaposlena oseba, ki dela v dveh ali več državah |
| ☐ 3.3 Napotena samozaposlena oseba | ☐ 3.4 Samozaposlena oseba, ki dela v dveh ali več državah |
| ☐ 3.5 Javni uslužbenec | ☐ 3.6 Pogodbeni uslužbenec |
| ☐ 3.7 Pomorščak | ☐ 3.8 Delo v različnih državah kot zaposlena in samozaposlena oseba |
| ☐ 3.9 Javni uslužbenec zaposlen v eni državi in opravlja dejavnost zaposlene/samozaposlene osebe v drugi ali v več drugih državah | ☐ 3.10 Izjema |

4. PODATKI O DELODAJALCU/SAMOSTOJNI DEJAVNOSTI V DRŽAVI, KATERE ZAKONODAJA SE U

- | | |
|--|---|
| ☐ 4.1.1 Zaposleni | ☐ 4.1.2 Samostojna dejavnost |
| ☐ 4.2 Šifra delodajalca/samostojne dejavnosti | |
| ☐ 4.3 Ime ali naziv podjetja | |
| ☐ 4.4 Prijavljeni naslov | |
| ☐ 4.4.1 Ulica, hišna številka | ☐ 4.4.2 Oznaka države |
| ☐ 4.4.3 Kraj | ☐ 4.4.4 Poštna številka |

5. PODATKI DELODAJALCA/SAMOSTOJNE DEJAVNOSTI DRUGI DRŽAVIAH ČLANICIAH

- | |
|--|
| ☐ 5.1 Ime(na) ali naziv(i) podjetja(ij) ter šifra(e) podjetja(ij) ali ladje (ij), kjer boste zaposleni |
| ☐ 5.2 Naslov(i) ali ime(na) ladje(ij), na kateri(h) boste v državi(ah) "gostiteljici(ah)" (samo)zaposleni |
| ☐ 5.3 Brez stalnega naslova v državi(ah) (samo)zaposlitve |

2/3

A1



Koordinacija sistemov
socialne varnosti

Potrdilo o predpisih o socialni varnosti,
ki se uporabljajo za imetnika

6. NOSILEC, KI IZPOLNI OBRAZ

6.1 Ime

6.2 Ulica, hišna številka

6.3 Kraj

6.4 Poštna številka

6.5 Oznaka države

6.6 ID nosilca

6.7 Službena številka telefaksa

6.8 Službena telefonska številka

6.9 E-naslov

6.10 Datum

6.11 Podpis

ŽIG