



**Klaus Schuster** pojasnjuje, zakaj podjetja potrebujejo zdomce in kje so pasti pri odhodu mladih menedžerjev v tujino. ► **18**

# Mednarodna podjetja potrebujejo zdomce



Klaus Schuster  
mojakariera@finance.si

**Slovenska paradna podjetja, na primer Gorenje ali Krka, so prepričljivo pokazala, kako se je mogoče preobraziti v multinacionalno družbo. V vsaki multinacionalni imajo pomembno vlogo zdomci ali »ekspati« (oseba, ki biva v državi in kulturi, ki ni njegova glede na prvotno vzgojo), še zlasti v obdobjih širitev, a tudi med konsolidacijo. Zakaj?**

1. Zdomci zastopajo svoja podjetja na tujem: »tujcem« (z vidika uprave) kažejo podobo o upravi podjetja.

2. Prenašajo domače znanje na podružnice v tujini.

3. Sodelavce v upravi podjetja seznanjajo s tem, kaj se v resnici dogaja »v zunanem svetu«.

## Mladih menedžerjev tujina ne privlači

Pred nekaj leti je mednarodna bančna skupina iskala mlade menedžerje, ki bi bili pripravljeni oditi v tujino; ne na počitnice, temveč delat v eno od podružnic. Oddelek za človeške vire je na intranetu objavil oglase in med zaposlene razdelil prospekte s privlačnim sloganom. Vendar je bil odziv klavrn, zato so

se odločili raziskati vzroke. Ugotovili so:

1. Mladi menedžerji, ki so zasedali menedžerske položaje, se niso hoteli odreči temu, kar so že dosegli. Poleg tega niso verjeli v »pravico do vrnitve«, ki so jo obljubljali oglaševalci.

2. Nekaterim se je zdelo, da bodo, ko bodo zapustili domove in družine, plačali previsoko ceno; ali pa se jim nadomestno plačilo ni zdelo dovolj privlačno.

3. Bančna skupina se je širila v osrednjo in vzhodno Evropo, torej ni šlo za delo v priljubljenih mestih, kot sta New York in London, o katerih običajno sanjarijo mladi menedžerji.

4. Četrta skupina se je preveč bala negotovosti, ki jih prinašajo tuja kultura, jezik in novo okolje.

Potem je nekega dne skupina sodelavcev iz banke, sestavljena

iz članov mednarodnega oddelka, oddelka za človeške vire in divizije za upravljanje ključnih kupcev, sedela ob pivu ob koncu dneva - med njimi tudi ambiciozen mlajši skrbnik ključnih podjetniških kupcev. Kramljali so in članica oddelka za človeške vire je omenila tudi težave z zdomsko kampanjo. In je bilo odločeno. Nekdo je rekel: »Hej, mlajši skrbnik ključnih podjetniških kupcev! Ti si pravi kandidat!« »Tam bi lahko bil skrbnik ključnih kupcev za vse velike mednarodne stranke!« je dodal vodja oddelka za človeške vire.

## Uskladite pričakovanja, hitro se vključite

Pol leta po tistem, ko je postal zdomec, se je položaju odrekel - še več: odšel je k drugi bančni skupini, in to na njen sedež, ki je bil v njegovi

rojni državi. Kaj se je zgodilo? To, da bi lahko pridobil vsaj kakšnega novega mednarodnega odjemalca, mu ni bilo dano, saj ti niso bili ciljna skupina podružnice v tujini. Poleg tega mednarodni odjemalci niso bili pripravljeni vezi z izkušenimi skrbniki ključnih kupcev na sedežu podjetja zamenjati za sodelovanje z mladim menedžerjem v tujini. Sklep: Ugotovite, kakšna so pričakovanja na obeh straneh, pri upravi in pri podružnici v tujini. Raziščite, ali vam ni kdo obljubil česa brez zagotovila na drugi strani!

Razočaranje mladega menedžerja nad tem, kako je novi šef ravnal z njim, je bilo veliko. Doma so ga predstavljali kot zvezdo, saj je bil edini, ki je imel dovolj poguma, da je odšel v tujino. V podružnici v tujini pa ni bilo povpraševanja po njegovem delu - to je bilo zamisel družine v upravi - tako, da ga je novi šef postavil na stranski tir. Sklep: Nemudoma se vključite v novo okolje in postanite del ekipe »tam zunaj«!

## Ne razkazujte nagrad in se učite

Novi sodelavci v tujini se zanj sploh niso zmenili. Kot so ugotovili pozneje, je bila vzrok privolitve v to, da je bil v plačni sveženj vključen službeni avto. Službene avtomobile so namreč do takrat imeli le najvišji menedžerji, medtem ko so morali drugi krajevni vodje ključnih kupcev posebej prositi za uporabo vozil iz voznega parka v skladu s pravili o službenih potovanjih. Sklep: Dokler se ne izkažete in dosežete uspehov, se izogibajte vidnim znamenjem veličine.

Krajevno osebje je kmalu ugotovilo, da jim prišlek ne more ponuditi posebnega znanja - oziroma vsaj takšnega ne, kakršnega niso imeli že sami. Poleg tega si krajevna osebja običajno ustvarijo podobo o upravi in njenih delavcih - vsaj dokler sama ne obišejo uprave -, zato so v njem videli bolj predstavnika uprave kot enega izmed njih. Sklep: Kolikor je mogoče, se opremito z znanjem in orodji ter ugotovite, kakšna so pričakovanja novih sodelavcev!

## Stvari vzemite v svoje roke

Kot zdomcu je bilo mlademu menedžerju obljubljeno tudi, da bo dobil osebnega svetovalca, ki ga bo seznanil z novim okoljem. Toda, kar je bilo na prednostnem seznamu v podružnici, se je popolnoma razlikovalo od tistega, kar je imelo prednost v upravi na sedežu - vsi so bili željni sklepanja poslov, ne pa tudi razvoja ljudi. Sklep: Stvari vzemite v svoje roke in namesto da greste komu na živce, raje ugotovite, kje in kako lahko najbolj koristite, še zlasti v težavnih obdobjih.

Če bosta opisan primer delodajalec in prihodnji zdomec vzela dovolj resno, bo to pripomoglo k uspehu podjetja: zdomci bodo lahko odigrali pomembno vlogo, ki sem jo omenil na začetku - to pa jim bo zagotovilo tudi konkurenčno prednost na nadaljnji poklicni poti. ●

## F INFO

► Klaus Schuster je lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki se ukvarja z menedžerskim svetovanjem ter razvojem in izvajanjem mednarodnih projektov za banke in finančne institucije.