

## **POVZETEK**

Diplomska naloga prikazuje strategijo zaposlovanja novih ljudi v hčerinskem podjetju v tujini. Opredelila sem nekatere pojme, ki so povezani s to temo. Skozi diplomsko nalogo se osredotočam na pomen kulturnih razlik, ki jih bo potrebno upoštevati pri samem poslovanju. Strategijo zaposlovanja sem pripravljala na podlagi znanja iz matičnega podjetja v Sloveniji, ki sem ga prilagodila kulturnim razlikam in obsegu poslovanja v tujini.

*Ključne besede:* urejenost organizacije, poslovanje v tujini, zaposlovanje, vodenje, motiviranje

## **ABSTRACT**

Thesis represents strategy of employing new employees in subsidiary company abroad. I have defined few criteria which are related to this subject. Throughout this thesis I put focus on considerable cultural differences which companies needs to solve in order to improve business. I have prepared strategy of employing new employees based on my experiences and knowledge from the company where I work in Slovenia and I have adjusted it to cultural differences and variety of business abroad.

*Key words:* company organization, business abroad, employing, managing, motivation

UDK: 658.3: 65.012 (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Urejenost kot sestavina strategije organizacije</b>	<b>3</b>
2.1	Členjenost organizacije – vertikalna in prečna delitev dela	3
2.2	Vrste pristojnosti	5
2.3	Poslovanje v tujini	6
2.3.1	<i>Delitev pristojnosti matičnega in hčerinskega podjetja</i>	7
2.3.2	<i>Prilagajanje načina poslovanja matičnega podjetja na hčerinsko zaradi kulturnih razlik</i>	7
<b>3</b>	<b>Sistem managementa sodelavcev</b>	<b>9</b>
3.1	Načrtovanje in pridobivanje sodelavcev	9
3.2	Usposabljanje	10
3.3	Motiviranje in vrednotenje	11
<b>4</b>	<b>Organiziranje poslovanja v hčerinskem podjetju v tujini</b>	<b>14</b>
4.1	Organiziranje poslovanja	14
4.1.1	<i>Organizacijska shema</i>	15
4.1.2	<i>Opredelitev nalog zaposlenih</i>	17
4.2	Vodenje novozaposlenih ljudi v podružnici	24
4.2.1	<i>Delegiranje nalog</i>	24
4.2.2	<i>Sistem nagrajevanja</i>	25
4.3	Nadziranje zaposlenih	27
4.4	Vpliv kulturne različnosti na organizacijo	28
<b>5</b>	<b>Sklep</b>	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>Seznam literature</b>	<b>32</b>

## PONAZORILA

Slika 2.1 Prečna in navpična členjenost organizacije.....	4
Slika 2.2 Delegiranje in hierarhija v organizaciji.....	5
Slika 3.1 Načrtovanje kadrov – faze procesa .....	9
Slika 4.1 Organigram hčerinskega podjetja.....	16
Tabela 4.1 Opis nalog: Direktor klicnega centra.....	18
Tabela 4.2 Opis nalog: Vodja klicnega centra.....	18
Tabela 4.3 Opis nalog: Finančni administrator .....	19
Tabela 4.4 Opis nalog: Vodja centra za pomoč in svetovanje kupcem.....	19
Tabela 4.5 Opis nalog: Vodja skladišča .....	20
Tabela 4.6 Opis nalog: Vodja agentov .....	21
Tabela 4.7 Opis nalog: Vodja projekta.....	21
Tabela 4.8 Opis nalog: CRM administrator.....	22
Tabela 4.9 Opis nalog: Agent.....	23
Tabela 4.10 Opis nalog: Mentor .....	23

## 1 UVOD

Del vsake dobre organizacije so zaposleni, ki delajo v njej. Zaradi tega je za uspešnost organizacije zelo pomembno, da že v samem začetku svojega delovanja dobro pripravi okvire zaposlovanja, definira naloge zaposlenih, pristojnosti, način dela ipd. Vsi zaposleni morajo že na začetku vedeti, kdo jih bo vodil pri delu, kako jih bo nadziral in katere kazalnike nadziranja oziroma merjenja njihove uspešnosti bo pri tem uporabljal.

Uspešnost poslovanja je v veliki meri odvisna od zaposlenih, oni so tisti, na katerih sloni celotno poslovanje. To je zelo pomembno v klicnih centrih, saj imajo agenti prvi stik s kupci, ta pa je najbolj pomemben za uspešnost poslovanja. Zato jim moramo zaupati, da svoje delo opravljajo dobro in tako dobijo stranke dobro mnenje o podjetju.

Skozi diplomsko nalogo bom opisovala, kako so zgoraj navedene stvari pomembne, na kaj je potrebno paziti, kako pomembna je vsaka postavka, hkrati pa bom vse te stvari pripravila za klicni center, ki bo začel poslovati v tujini konec leta 2006.

Najprej sem opredelila pomembnost same urejenosti organizacije. V manjših podjetjih je lažje urediti poslovanje, kot v velikih. Največje težave pa lahko nastanejo takrat, ko se manjša podjetja zelo hitro širijo in ne uspejo več obvladovati poslovanja. Zato morajo imeti na samem začetku zelo dobro pripravljeno strategijo poslovanja in zaposlovanja novih ljudi oziroma morajo ponuditi možnost napredovanja obstoječim sodelavcem.

Ne smemo pa pozabiti, kako težko je prenesti znanje iz matičnega podjetja v hčerinsko, ki posluje v tujini, kjer obstaja druga kultura okolja in drug jezik. Zato se morajo vsi zaposleni v podjetju zavedati, kako pomembne so priprave za nadaljnjo uspešno poslovanje podjetja. To se kaže v tem, da določiš delitev dela, pristojnosti in odgovornosti, po katerih se bodo zaposleni v podjetju vedli, in na kakšen način bodo potekale informacije med sodelavci.

Za hčerinska podjetja je najtežji tisti del, ko morajo poslovanje matičnega podjetja prilagoditi kulturi poslovanja države, v katero vstopajo. Tako smo se v našem primeru odločili, da bomo za direktorja klicnega centra vzeli nekoga, ki že živi v tej državi in pozna njeno kulturo in jezik. To za samo podjetje pomeni, da bo sicer moralo več vložiti v eno osebo, ki se bo usposabljala v Sloveniji, pridobljeno znanje pa prenesla v svoje okolje. Da to delo ne bo tako težavno, ji bomo pri vpeljevanju novih sodelavcev pomagali že zaposleni v matičnem klicnem centru.

Dve osebi, direktor in vodja klicnega centra, morata načrtovati poslovanje in na podlagi načrtovanega poslovanja načrtovati zaposlene. Res je, da je začetni kader številčno težko opredeliti, ker se ne ve, kako uspešno bo poslovanje oziroma koliko dela bo na samem začetku, ampak kljub vsemu je potrebno zaposlene čim bolj načrtovati in

na razgovorih z njimi izvedeti čim več, da se novozaposlenemu kadru lažje najde pravo delovno mesto v organizaciji.

Ko imamo v podjetju zaposlene ljudi, je potrebno te usposobiti za delo, tako da se bodo čim prej vpeljali v samostojno delo in način poslovanja organizacije. Kasneje pa je pomembno, da znamo zaposlene motivirati za delo in jih vzpodbujati, da dosegajo čim boljše rezultate.

Usposabljanje je ključen element pri kreiranju uspešnega zaposlenega. Sicer je res, da je vsak posameznik lastna osebnost, ampak do neke mere se da vsakega spremeniti, zaradi tega je usposabljanje pomembno, ker poskrbiš, da začnejo vsi uspešno delati. Ta del je v klicnem centru zelo pomemben, saj je veliko specifičnega znanja, ki ga morajo vsi zaposleni pridobiti, preden pričnejo z delom, poznati morajo izdelke, ki jih bodo prodajali, reklame, hkrati pa morajo obvladati računalniško aplikacijo, s katero delajo. V klicnih centrih ni dovolj, da se bodoči kader udeleži usposabljanja, ampak ga mora tudi uspešno zaključiti. Na koncu usposabljanja mora prestati test, kjer se oceni, ali je primeren za delo, na katerega je bil planiran.

Ko podjetju uspe usposobiti kader in ta enkrat uspešno dela, je najbolj pomembno, da znamo zaposlene motivirati za samo delo. Motivacija mora biti tako finančna kot tudi nefinančna. Klicni center ima tako izoblikovano plačilno politiko, da zaposleni dobijo fiksni del plače in variabilni del, ki pa sloni na njihovi uspešnosti. Za variabilni del je zelo pomembno, da je znan vsem že vnaprej, da je preprost in razumljiv. V primeru, da ga zaposleni ne razumejo, jih le-ta ne motivira in tako izgubi vlogo motivatorja. V organizacijah, kjer je možna tudi nefinančna nagrada, so zaposleni še bolj motivirani za samo delo, tako je tudi pri nas, kjer imamo veliko vrst različnih nefinančnih nagrad: možnost napredovanja, izbiranje delovnega časa, uporaba izdelkov, možnost prenašanja znanja na druge zaposlene...

Omenila sem, da je cilj moje diplomske naloge pripraviti zgoraj navedene stvari za organiziranje poslovanja in zaposlovanja v hčerinskem podjetju v tujini. Tako bom v diplomski nalogi opredelila, kako bo to podjetje organizirano, kjer bom pripravila organizacijsko shemo s točno opredeljenimi pristojnostmi in odgovornostmi, za vsako delovno mesto bom pripravila opis delovnega mesta in njegove naloge. Opredelila bom tudi pomembne stvari pri vodenju zaposlenih, kjer je eden izmed pomembnejših delov nagrajevalni sistem. Ta mora biti pripravljen tako, da bo zaposlene motiviral za samo delo. Zavedam se, da takrat ko nekoga motiviramo za delo finančno, je pomembno da ga tudi nadzorujemo pri samem poslovanju. Nadzor pa je pomemben tudi zaradi tega, da je poslovanje čim bolj uspešno in produktivno.

## **2 UREJENOST KOT SESTAVINA STRATEGIJE ORGANIZACIJE**

Ključen element vsake organizacije je urejenost. Vsaka organizacija mora na samem začetku poslovanja dobro pripraviti strukturo organiziranosti, saj tako lahko zaposleni točno vedo, kakšne so njihove pristojnosti in dolžnosti, hkrati pa lahko managerji lažje obvladujejo organizacijo.

Pred leti so menili, da imajo ljudje prirojen občutek za organiziranje in urejanje človeških združb (Bavec, 2005). Takrat niso bile organizacije tako kompleksne. Danes to ne velja več, saj so organizacije vedno bolj kompleksne, vedno več ljudi je zaposlenih v njih, hkrati pa se morajo razvijati, prilagajati trgu... Za to ni več dovolj samo prirojen občutek managerjev, ampak je tudi zelo pomembno, da imajo vsa potrebna znanja in izkušnje.

Zavedati se moramo, da organizacijo sestavljajo ljudje. Torej, ko obvladujemo organizacijo, obvladujemo zaposlene v njej. Za dobro organizirano organizacijo mora manager imeti zelo dobre organizacijske sposobnosti, da jo zna in zmore voditi.

Urejenost organizacije v tradicionalnem pomenu obsega členjenost (strukturo) organizacije, to je razporeditev pristojnosti in odgovornosti ter delitev dela v organizaciji. Širše pojmovanje urejenosti obsega še obvladovanje procesov, to je poteka osnovnih dejavnosti organizacije in pa sisteme, vsebinska pravila obnašanja, ki prežemajo organizacijo. Najširše pojmovanje urejenosti pa obsega povezovanje posameznikov, skupin in organizacij (Tavčar, 2002: 166).

### **2.1 Členjenost organizacije – vertikalna in prečna delitev dela**

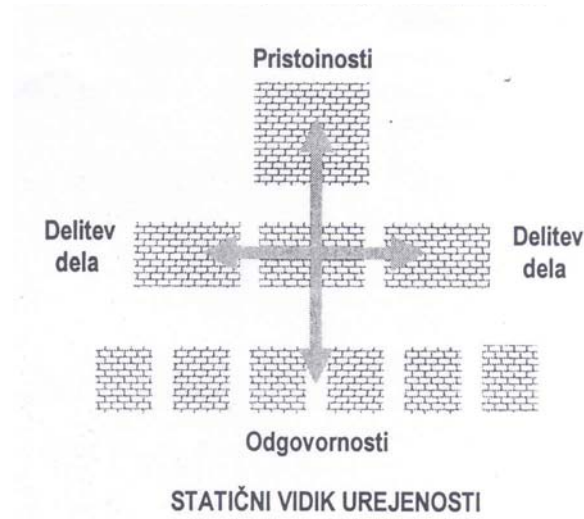
Členjenost, v katero spadata struktura in zgradba organizacije, je za samo organizacijo zelo pomembna, saj predstavlja ogrodje za delovanje le-te.

Struktura je statična, dinamični vidik so procesi, dejavnosti managementa v organizaciji (Tavčar, 2002: 171).

Členjenost organizacije se deli na (Tavčar, 2002):

- prečno, ki določa delitev dela in
- vertikalno členjenost, ki razporedi pristojnosti in odgovornosti v organizaciji.

**Slika 2.1** Prečna in navpična členjenost organizacije



Vir: Tavčar, Strateški management, Visoka šola za management, Koper 2002: 171

Pod prečno členjenost spada delitev dela med sodelavce. Za delo, ki se naj bi delalo v organizaciji, se naredi natančna in trajna delitev dela. V primeru, da nastanejo novi projekti oziroma začasni projekti, potem se členjenost spremeni in se prilagodi novonastalemu poslovanju.

Po Tavčarju (2002: 175) je prečna členjenost lahko po:

- funkcijah organizacije,
- tehnologijah organizacije,
- odjemalcih,
- proizvodih (izdelkih, storitvah),
- geografskih področjih,
- lastninskih vidikih...

Vertikalna členjenost zajema delitev pristojnosti in odgovornosti med zaposlene v organizaciji. Zaposleni v organizacij morajo točno vedeti, kakšne so njihove pristojnosti in odgovornosti, saj le-tako lahko pravilno delajo in poročajo oziroma zaposleni vedo, na koga se lahko obrnejo v primeru nastalih težav.



**Slika 2.2** Delegiranje in hierarhija v organizaciji



Vir: Tavčar, Strateški management, Visoka šola za management, Koper 2002: 174

## **2.2 Vrste pristojnosti**

Najpomembnejši sestavni del postopka delegiranja so pristojnosti. »Pristojnost je z zakonom dana pravica in dolžnost opravljati kako (pravno) dejanje in odločati o čem (npr. dobiti večjo pristojnost, prenos pristojnosti iz enega organa na drugega, to ne spada v mojo pristojnost, pristojnosti – zakonodajne, zvezne, sodne, krajevne, pristojnosti upravnega organa...)« (Slovar slovenskega knjižnega jezika 1998, 1066).

Z delegiranjem se oblikuje hierarhična lestvica v podjetju, torej struktura, ki je sestavljena iz razmerij podrejenosti in nadrejenosti v podjetju. Vsak nivo v hierarhični lestvici podjetja ima določen obseg pristojnosti in odgovornosti, ki izhajajo iz delovnega mesta in organizacijske enote podjetja. Sistem pristojnosti v nekem podjetju je odvisen od organiziranosti družbe ter deloma tudi od načina vodenja, ki je značilen za to družbo. Bolj kot je organiziranost družbe decentralizirana in bolj kot je stil vodenja v podjetju demokratičen, bolj so decentralizirane tudi pristojnosti, lahko pa je tudi obratno. Torej bolj kot je organizacija centralistično naravnana in stil vodenja avtorski, bolj so pristojnosti decentralizirane. Hkrati pa velja, da so pristojnosti na višjih ravneh hierarhične lestvice večje, kot pristojnosti na nižjih ravneh, saj je na višjih ravneh delovna naloga bolj kompleksna in bolj obsežna, kot na hierarhični ravni pod njo.

Pristojnosti so lahko sestavljene iz dveh delov: pooblastila in pravice do naročanja drugim in zahtevanja, da naredijo tisto, kar je potrebno, da bo naloga izvedena. Ponavadi imajo pristojnosti na vseh nivojih oba sestavna dela. Izjema so samo izvajalci, ki imajo samo pravico do razpolaganja z določenimi stvarmi. Oni ne ukazujejo nikomur.

Sistem pristojnosti v podjetju je pomemben iz več razlogov. Z vidika organizacije je pomemben, ker zagotavlja urejenost in smotrnost organizacije. Namenjen je v zadovoljevanju zahtev po izobrazbi, izkušnjah ipd. Pravico za opravljanje določenih nalog imajo tiste osebe, ki imajo ustrezno znanje in izkušnje za opravljanje teh nalog. Pomembno je torej, da se za pomembne naloge v podjetju izberejo pravi ljudje. Včasih lahko v podjetju tudi predvidijo, kakšno bo znanje, ki ga bodo ljudje potrebovali pri izvajanju poslov podjetja, zato je sistem pristojnosti v podjetju pomemben tudi iz vidika izobraževanja in razvijanja značilnosti zaposlenih. Ustrezen sistem pristojnosti pa pomembno prispeva tudi k sistematizaciji delovnih mest (večja preglednost in sistematičnost).

### 2.3 Poslovanje v tujini

V današnjih časih ne moremo mimo dejstva, da je širitev poslovanja preko meja postala pomemben cilj večine organizacij. Organizacije nenehno iščejo nove poslovne priložnosti, ki jim bodo pomagale izboljšati uspešnost.

Če se organizacija odloči, da bo prisotna tudi na tujih trgih, mora poleg svojih ciljev in smotrov upoštevati tudi kulturo tuje države, tako mora svoje poslovanje prilagoditi tujemu tržišču, kar pa je dolgotrajen proces.

Cikel vključevanja v tuje okolje je sestavljen iz skupine štirih korakov (Tavčar, 2002: 29):

- **vstopanje**: izbor in priprave osebja, ki naj vodi vključevanje, pridobivanje kandidatov, izbor kandidatov, splošno izobraževanje o kulturi in krajevnih razmerah, specifično izobraževanje o kulturi in učenje jezika;
- **vživljanje** v kulturo tuje države: odhod in potovanje, razgledovanje in prva navodila v kraju zaposlitve, premagovanje udara kulture, spremljanje in pomoč v tujini, uspešno vživljanje in prijateljevanje z domačini;
- **izstopanje**: umikanje in psihološka priprava na vrnitev domov, odhod ter potovanje domov ali v tretjo državo, šok ob vrnitvi;
- **ponovno vživljanje** doma: ponovno prilagajanje, prevzem nalog v matičnem podjetju.

Tu pa lahko marsikatera organizacija naleti na težave, saj hoče poslovanje hčerinskega podjetja v tujini prilagoditi poslovanju matičnega podjetja in ker ne pozna dovolj kulture države, v katero stopa, se lahko preveč naslanja na matično podjetje in tako napačno zastavi poslovanje v tujini. Zato je za podjetje, ki prvič vstopa na nek nov, nepoznan trg, dobra odločitev, da v managerske kroge hčerinskega podjetja zaposli osebo iz tiste kulture oziroma države. V primeru, da se podjetje odloči za to, mora v kratkem času vložiti čim več že dobljenega znanja v to osebo in jo na nek način naučiti

dela matičnega podjetja, hkrati pa ji je potrebno omogočiti, da lahko prilagodi poslovanje podjetja trgu, na katerem bo to hčerinsko podjetje prisotno.

Največ težav povzroči ravno neznana kultura, vendar se je potrebno zavedati, da velikokrat nastanejo težave tudi pri sporazumevanju, saj bolj ko se bližamo vzhodni Evropi, manj ljudi zna angleški jezik. Matično podjetje mora stremeti k znanju jezika, ki je v splošni rabi v tem okolju. Ljudje z znanjem jezika, ki je v rabi v državi, v kateri se bo odprlo novo hčerinsko podjetje, v matičnem podjetju nato razvijajo poslovanje hčerinskega podjetja v tujini.

### ***2.3.1 Delitev pristojnosti matičnega in hčerinskega podjetja***

Večina poslovanja še vedno sloni na matičnem podjetju, hkrati pa je hčerinsko podjetje samostojno podjetje, ki posluje samo zase, s tem da ima matično podjetje oziroma management tega podjetja nadzor nad poslovanjem hčerinskega podjetja. Prav tako zaposleni v matičnem podjetju nudijo pomoč in hkrati opravljajo nadzor nad delom v hčerinskih podjetjih.

Matično podjetje se zaveda, da morajo vsa podjetja strmeti k istim ciljem, hkrati pa morajo delati na podoben način, ki ga prilagodijo kulturi naroda. Med vsemi državami, kjer so prisotna hčerinska podjetja, se ustvarja »tekmovanje«, katera država je bolj uspešna. Tako cilji vseh držav postajajo isti kriteriji in tako lažje delajo vsi na podoben način.

Pomembno pa je, da se točno dodeli pravice in pristojnosti, ki jih ima management v državi, in v kakšnem primeru se mora obrniti na management matičnega podjetja.

### ***2.3.2 Prilagajanje načina poslovanja matičnega podjetja na hčerinsko zaradi kulturnih razlik***

Preden se organizacija odloči, da bo stopila na tuj trg, si mora odgovoriti na številna vprašanja, ki zadevajo postavitev podjetja v tujini. Poleg tega se mora zavedati, da cilje in strategijo poslovanja matičnega podjetja prilagodi predpisom in zakonom v tej državi. Kljub vsemu pa mora slediti svojim ciljem in smotrom. Če hoče slediti ciljem matičnega podjetja, potem mora prenesti kulturo organizacije in znanja v hčerinsko podjetje na tujem. Kar pa je ena težjih nalog za organizacijo, saj je vzpostavljanje sistema vrednot in motivacije dolgotrajen proces.

Sprejemanje kulture je za zaposlene dolgotrajen proces, ki traja celo življenje. Organizacija lahko vpliva na določen del, vendar določene komponente ima že vsak zaposlen v sebi in jih je težko spreminjati oziroma je to dolgotrajen proces, saj lahko imajo zaposleni določene navade že iz drugih organizacij, kjer so delali, ali pa so iz

družbe, v kateri so odraščali. Zato je za vsako organizacijo zelo pomembno, da je seznanjena s temeljnimi vrednotami države, v katero vstopa.

Manager v tuji državi pogosto ugotovi, da je obstoječa kultura organizacije bistvena ovira za boljše poslovanje, snovanje in izvajanje ciljev matične organizacije. Največja napaka je spreminjanje kulture, saj lahko naleti na resne težave. Spreminjanje vrednot, vzornikov in navad zaposlenih je praviloma dolgotrajen proces, pri katerem lahko naletimo na nepričakovano žilav odpor. Manager mora ugotoviti, kolikšna je skladnost načrtovanih sprememb z obstoječo kulturo organizacije. Če je skladnost majhna, nujnost spreminjanja strategije pa tudi, mora manager pretehtati smiselnost spreminjanja (Tavčar 1999: 236).

Spreminjanje kulture poteka v več zaporednih korakih (Ruettinger, pov. po Tavčar 1999, 236):

- analiziranje in spoznavanje obstoječe kulture,
- opredeljevanje ciljev organizacije po spremembi kulture,
- obravnavanje sprememb kulture v delovnih skupinah poslovođij in sodelavcev,
- uvajanje spremembe z nizom dogovorov: ocenjevanje obstoječega vodstvenega vedenja, spoznavanje želenega vedenja, pomoč pri spreminjanju vedenja, prikazovanje in učenje novih načinov vedenja,
- ocenjevanje dosežkov.

Organizacija, ki želi delovati prek meja, mora v svojem delovanju upoštevati tudi globalno kulturo. Tako ne sme vztrajati in trmoglavo spreminjati kulture organizacije, organizacijo mora prilagoditi kulturi, sočasno pa lahko sistem organizacije postopoma vpliva na udeležence in poskuša postopoma spremeniti kulturo. Vendar ta prehod ne sme biti prehiter, pač pa naj poteka postopoma, v korakih, s spreminjanjem vrednote za vrednoto.

### 3 SISTEM MANAGEMENTA SODELAVCEV

Za management v organizaciji je pomembno, da se ukvarja s tem, kako lahko pridejo do najboljših in najustreznejših kadrov, ki jih še ni v organizaciji in kako ravnati s temi, ki so že v organizaciji, da bodo motivirani za delo in bodo to opravljali kar najbolje.

Zavedati se je potrebno, da je globalizacija vse bolj prisotna, življenjski cikli izdelkov se krajšajo, vedno več je storitev in zaradi tega so ključni faktor uspeha podjetja zaposleni, ki lahko s svojim znanjem in pripravljenostjo za delo doprinesejo k uspešnosti organizacije.

#### 3.1 Načrtovanje in pridobivanje sodelavcev

Načrtovanje kadrov vključuje predvidevanje prihodnjih organizacijskih potreb po kadrih. Namen je zagotoviti potrebne kadre, ki bodo imeli primerna znanja in sposobnosti za doseg ciljev organizacije. Pri načrtovanju kadrov je potrebno upoštevati tudi strateški plan podjetja. Namen le-tega je zagotavljati ustrezno število in kvaliteto zaposlenih, ki jih podjetje potrebuje. To pomeni predvideti probleme, ki lahko nastanejo bodisi zaradi preveč oziroma premalo zaposlenih (Gatewood, 1995: 397–398).

K pojmovanju načrtovanja kadrov Schuler e tal. (2004), pa tudi Florjančič, Ferjan in Bernik (1999) ter drugi prištevajo (povz. po Merkač, 2005: 79):

- analizo obstoječega števila in kakovosti – strukture – kadrov,
- načrtovanje potrebnega števila kadrov za določeno časovno obdobje,
- stalno spremljanje ustreznosti kadra, izobraževanje in usposabljanje,
- temelj za izdelavo plana izobraževanja in usposabljanja,
- temelj za sistem napredovanja kadrov v podjetju.

**Slika 3.1** Načrtovanje kadrov – faze procesa



Vir: Merkač, Osnove managementa zaposlenih, Fakulteta za management, Koper 2005: 80

Aktivnosti, ki se odvijajo v procesu načrtovanja kadrov, so (Bartol in Martin, 1995: 345–349 povz. po Merkač, 2005):

- analiza dela (analiza dela, opis dela, opis zahtev);
- zahteve po kadrih (glavne sile, pripomočki);
- določanje trgov, s katerih se črpajo kadrovske viri (interni trg – pregled sposobnosti, shema nadomestitev, zunanji trg);
- usklajevanje zahtev in ponudbe (posebne aktivnosti, plani, populacijski trendi).

**Slika 3.2** Načrtovanje kadrov - aktivnosti



Vir: Merkač, Osnove managementa zaposlenih, Fakulteta za management, Koper 2005: 81

### 3.2 Usposabljanje

Osnovna naloga usposabljanja je usposobiti zaposlene za delovno mesto tako, da bodo čim hitreje postali del organizacije. Gre za investiranje v ljudi z namenom, da bodo, kolikor hitro je mogoče, delali s polno storilnostjo in da bodo njihove sposobnosti najboljše izkoriščene. Pomembno je znižati čas, ki je potreben za uvajanje novozaposlenih delavcev, in zagotoviti, da postanejo hitro konkurenčni. To pa je odvisno od posameznih vrst delavcev in od dela, ki ga opravljajo (Armstrong, 1991: 415).

Marušić (2001: 158–160) opozarja, da je prihod na novo, drugačno delovno mesto za vsakega posameznika težak. To je lahko za nekoga prva zaposlitev, za drugega pa le zamenjava delovnega mesta. V obeh primerih organizacije uporabljajo sistemsko uvajanje v delo. Novozaposleni se tako srečajo z novim delovnim mestom, novim okoljem in zaposlenimi. Organizacija mora biti pozorna na:

- **Določen profil zaposlenega:** nobena šola ne pripravi kandidate za delovno mesto tako, da bi ti lahko takoj zasedli tega in začeli delati. Vsako delovno mesto ima svoje značilnosti in zahteve.

- **Problem prihoda v novo socialno okolje:** novozaposleni se morajo pripraviti na to, kako jih bodo sprejeli ostali člani skupine. Seveda je to odvisno ne le od njih samih, temveč od že obstoječe klime v skupini.
- **Naivna pričakovanja:** korektno je novozaposlene obvestiti o tem, kaj jih čaka.
- **Vprašanja kot:** Kako okolje zgleda za novozaposlene? Ali jih sprejema ali jim otežuje prilagajanje? Ali bo lahko napredoval in se dodatno izobraževal?

Zelo pomembno je, kako se podjetja lotijo uvajanja novozaposlenih ljudi. Potrebno je nove ljudi čim prej in čim bolj uspešno uvesti v delo samo. Zato se dandanes večina ljudi, ki skrbijo za novozaposlene ljudi v organizaciji, ukvarja z uvajanjem sistematično. Najprej pripravijo plan uvajanja, kjer zajamejo vsa potrebna področja, ki jih mora novozaposleni spoznati in hkrati mora to uvajanje zajemati spoznavanje organizacije, kdo kaj dela, vodje oddelkov... Za organizacijo je tudi zelo uspešno, če dodeli mentorja, ki že od začetka sodeluje z novozaposlenim, mu pomaga in ga postopno uvaja v celotno delo.

Poleg tega, da organizacije namenjajo zelo veliko vlogo uvajanju novih kadrov, se morajo vodilni v organizaciji zavedati, da je potrebno dodatno izobraževati in usposabljanje tudi »stari« kader, saj je le-tako lahko celotna organizacija v koraku s časom in se lažje prilagaja spremembam na trgu.

### 3.3 Motiviranje in vrednotenje

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez nje človek ne more biti dejaven. Posebej pomembna je motivacija za delo, ki mu pomaga uresničiti zastavljene cilje in cilje organizacije. Zaposleni so osnovna gonilna sila organizacije. Motivacijo lahko uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje (Lipičnik, 1998: 184).

Motivacija zajema notranje in zunanje razloge za to, da ljudje delajo to, kar delajo. Lahko temelji na pričakovanjih notranjega zadovoljstva zaradi izjemno zanimivega dela, potrebe po varnosti ali na posebni nagradi, celo na strahu po izgubi privilegijev ali moči ipd. Motiviranje pomeni pomoč ljudem, da najdejo smisel v svoji vlogi v procesu izboljšav. Zunanja motivacija pa je tista gonilna sila, ki ne prihaja od znotraj, iz nas samih, temveč iz zunanjih dejavnikov (kot so denar, nagrade, bonusi...) in ki lahko prav tako motivira in vpliva na nas (Luckmann-Jagodič, 2003: 22).

Za doseganje odličnosti organizacije so potrebni zavzeti in motivirani zaposleni, saj so ti osnovna gonilna sila organizacije. Prepoznavanje potreb in interesov zaposlenih ter njihovo upoštevanje pripomore k njihovi motivaciji. Najpomembnejše pa je, da se

zaposleni dobro počutijo v kolektivu, v katerem delajo, in da se zaposleni med seboj razumejo.

Vodje timov so uspešni pri motiviranju svojih sodelavcev, če upoštevajo naslednja pravila (Treven, 2001: 140–141):

- **Spodbujajte motivacijo v svojem timu!** Naloga vsakega vodje je, da vzdržuje želeno raven motivacije.
- **Obravnavajte vsakega sodelavca kot samostojno osebnost!** Vsakega člana tima je treba preučevati kot posamezni motivacijski subjekt. K vsakemu je treba pristopiti individualno, upoštevati njegova nagnjenja in omogočiti zadovoljevanje vseh, še posebej pa njegovih dominantnih potreb.
- **Določite dominantne potrebe!** Vodja tima mora biti sposoben prepoznati dominantne potrebe vsakega od svojih sodelavcev in jih uporabiti kot sredstvo za motiviranje.
- **Ne pozabite na primarne potrebe!** Vodja in člani tima morajo pokazati zanimanje za življenje svojih sodelavcev. Če imajo ti težave, je treba najprej rešiti njihove temeljne potrebe. Na primer premajhno plačo, negotovost delovnih mest, delovne pogoje, možnost rekreacije in odmora, odnos nadrejeni – podrejeni in podobne probleme je treba odpraviti ali pa jih vsaj zmanjšati na sprejemljivo raven.
- **Bodite pozorni na »višje« potrebe!** V timu je treba zadovoljiti tudi višje potrebe njegovih članov. Ti si namreč ne bodo prizadevali pri svojem delu samo zato, da bi imeli višjo plačo. V njih je treba vzbuditi občutek ugleda, pomembnosti, pripadanja, spoštovanja, osebne vrednosti in stalnega osebnega razvoja.
- **Spremljanje spremembe individualnih potreb!** Potrebe pri ljudeh se spreminjajo. Vodja mora premisliti, zakaj je posameznemu članu tima nenadoma postalo zelo pomembno, da osvoji letno nagrado podjetja, če mu še do »včeraj« ta ni bila niti najmanj zanimiva.
- **Povežite »višje« potrebe članov tima z njihovimi nalogami!** Ljudje z veliko potrebo po osebnih dosežkih, med katere je morda mogoče uvrstiti tudi nekatere člane tima, bodo najbolj uspešni, če bodo lahko opravljali kompleksna dela, ki jim pomenijo izziv in jih lahko opravljajo samostojno.
- **Pri presojanju določenega vedenja upoštevajte tudi motive!** Potrebe članov tima niso enake, zato bo njihovo vedenje in ravnanje v različnih okoliščinah, v katerih bo deloval tim, različno.
- **Zagotovite skupno motivacijo!** Vodja tima mora s sodelavci določiti cilj, nato pa dobro organizirati skupinsko delo in na koncu, ko je to opravljeno, skupaj z vsemi člani tima proslaviti uspeh.



Motivacija v podjetju je lahko sestavljena iz materialnih ali nematerialnih nagrad.

Pod materialne nagrade spada plača, ki je glavna motivacija zaposlenim. Dandanes je večina nagrad sestavljena iz osnovnega dela plače in variabilnega. Torej zaposlene motivira variabilni del, ki si ga prislužijo sami. Tukaj je zelo pomembno, da zaposleni že vnaprej vedo, kako bo sestavljen njihov variabilni del oziroma kako si lahko zaslužijo večji variabilni del. Poleg plač pod materialne nagrade upoštevamo tudi razna zavarovanja, ugodnosti pri najemu kreditov, uporabo službenega avtomobila tudi v zasebne namene...

Nematerialne nagrade pa so še dodatna motivacija, da se zaposlene v podjetju bolj vzpodbudi k učinkovitemu delu. Sem spadajo možnosti za napredovanje, kosila oziroma večerje ob določenih uspehih, javna pohvala, razne ugodnosti...

## **4 ORGANIZIRANJE POSLOVANJA V HČERINSKEM PODJETJU V TUJINI**

Na samem začetku je zelo pomembno, da se točno opredeli naloge, pristojnosti in odgovornosti matičnega in hčerinskega podjetja. Hčerinsko podjetje je na nek način samostojno podjetje, nad katerim pa kljub vsemu bdi matično podjetje. Torej, če hčerinsko podjetje dobro posluje, želi matično podjetje pridobiti informacije o tem, kako so uspeli doseči tako dobre rezultate, katere novosti so vpeljevali idr. V primeru, da poslovanje ni najboljše, pa matično podjetje pomaga s svojim znanjem in izkušnjami, da bi hčerinsko podjetje obstalo na tržišču in izboljšalo poslovanje.

Vsa hčerinska podjetja so organizirana na enak način, vse pa je odvisno od velikosti države, obsega dela in števila zaposlenih. V manjših državah nekateri zaposleni opravljajo več funkcij skupaj, v večjih državah in kjer je obseg poslovanja večji, je za eno funkcijo včasih potrebnih več ljudi in je potrebno organizacijo še razširiti.

V klicnih centrih je zelo pomembno, da so natančno definirane naloge in pristojnosti vsakega zaposlenega, saj mora biti struktura že v samem začetku zelo razvejana, hkrati pa mora biti vsem jasno, kdo se s čim ukvarja in kam lahko napotijo stranko, če ji sami ne morejo pomagati. V primeru, da tega ne bi znali, bi lahko prihajalo do nezadovoljstva pri strankah, saj bi jih velikokrat napotili na napačne osebe in bi se same stranke morale truditi, da bi prišle do pravih ljudi. To pa za organizacijo ni dobro, saj če stranke ne dobijo celotnega servisa, niso zadovoljne s kakovostjo storitve in se ne vračajo.

### **4.1 Organiziranje poslovanja**

V prvih nalogah je potrebno pripraviti organizacijsko shemo in napisati naloge zaposlenih. Obe nalogi sta zelo pomembni, zato ju je potrebno na začetku dobro zastaviti, saj ju ni mogoče nenehno spreminjati. V našem primeru teh težav ni, saj se iz matičnega podjetja prenese večina znanj na hčerinsko podjetje v nastajanju.

Zelo pomembno je, da organizacijsko shemo takoj predstavimo zaposlenim oziroma, da jo pokažemo že na razgovorih, saj tako zaposleni lažje dobijo vtis o podjetju, v katerem bodo delali.

Enako je potrebno narediti z nalogami. Naloge je potrebno zelo natančno napisati in opredeliti ter tudi upoštevati. Naloge je potrebno zaposlenim predstaviti na samem začetku, saj tako dobijo občutek, kako pomembno je njihovo delo in znanje za celotno podjetje.

Poleg vsega zgoraj navedenega je zelo pomembno, da se pripravijo pravila dela, saj je v klicnih centrih zelo pomembno, kako se vsi zaposleni obnašajo do strank, ker one so tiste, ki se bodo vračale, če bodo zadovoljne z našo storitvijo.

Pomemben dejavnik so kazalniki uspešnosti dela. Na podlagi njih se meri uspešnost klicnih centrov, hkrati pa hčerinska podjetja med seboj tekmujejo po teh kazalnikih. Kazalniki klicnega centra so:

- odstotek prevzetih klicev v primerjavi z dohodnimi,
- odstotek naročil na podlagi prejetih klicev,
- število naročil na uro,
- vrednost košarice,
- povprečna vrednost prvega izdelka,
- povprečna vrednost dodatne prodaje,
- odstotek zavrnjenih izdelkov,
- odstotek vrnjenih izdelkov,
- odstotek količinske dodatne prodaje,
- odstotek vrednostne dodatne prodaje.

#### ***4.1.1 Organizacijska shema***

Običajna oblika za prikazovanje členjenosti organizacije je organigram ali organizacijska shema, grafični prikaz členjenosti. O organizaciji pove kar precej, saj lahko prikazuje (Tavčar, 2002: 172):

- delitev dela,
- nadrejenost in podrejenost,
- vsebino dela,
- povezanost dejavnosti,
- ravni posloводства.

Vsaka organizacija, ki prične s poslovanjem, mora najprej pripraviti svoj organigram dela. V primeru, da je to hčerinsko podjetje, mora upoštevati merila matičnega podjetja in temu prilagoditi organigram. Torej vanj vpiše samo tiste osebe, ki jih bo imela zaposlene, saj v manjših podjetjih lahko ena oseba opravlja več funkcij hkrati in v takšnem primeru, lahko to funkcijo združimo v eno.

Spodnja slika prikazuje organigram, s katerim naj bi začelo hčerinsko podjetje v tujini, ki ima približno 25 zaposlenih ljudi.

**Slika 4.1** Organigram hčerinskega podjetja



V klicnem centru bo na začetku zaposlenih okoli 20 ljudi. Direktor klicnega centra bo oseba iz države, v kateri bo prisotno podjetje. Pomembno je, da direktor pozna kulturo, jezik, način dela v državi, saj le-tako ima podjetje na samem začetku manj težav in se lažje prilagaja poslovanju. Direktor bo najprej prišel v Slovenijo na izobraževanje oziroma na predstavitev poslovanja oziroma prikaza načina dela. Z direktorjem bo sodeloval finančni administrator, ki bo skrbel za vse stvari, povezane s financami podjetja. Glavna naloga direktorja pa je, da je podjetje profitabilno.

Takoj pod direktorjem je vodja klicnega centra, ki skrbi za celotni klicni center in vse stvari v povezavi z njim. Vodja klicnega centra je oseba, ki zna povezovati vso dogajanje v klicnem centru. To je nekdo iz matičnega podjetja, ki odide za določen čas v hčerinsko podjetje in pomaga postaviti poslovanje ter nudi pomoč direktorju klicnega centra pri začetnih problemih ob nastajanju novega podjetja.

Vodja klicnega centra ima pod sabo: vodje agentov, vodje projektov, Customer relationship management (v nadaljevanju CRM) administratorja, vodjo skladišča in vodjo centra za pomoč in svetovanje kupcem.

Vodja agentov skrbi za celotno delo agentov, je pa tudi vezni člen med agenti in vodjami projektov. Vodje projektov neprestano sodelujejo z vodjami agentov in o novostih obvestijo njih, nakar vodje agentov o novostih obveščajo svoje agente. V primeru, da bi imeli agenti več nadrejenih, bi pri njih nastala zmeda, ker ne bi vedeli

koga morajo poslušati in na koga se obrnejo v primeru težav. Vsi agenti vedno kontaktirajo s svojo vodjo in on ureja stvari naprej.

Zadnji, ampak najpomembnejši, pa so agenti, ki so največ časa v stiku s strankami. Potrebno jim je zagotoviti takšne delovne pogoje, da so čim bolj uspešni in čim več prodajo. S pravim načinom podajanja informacij jih pripravimo na različne situacije in kako naj odreagirajo v nastali situaciji. Tako mora vsak novi agent opraviti uvajanje, kjer se nauči: pravila dela, izdelke, dialoge, prodajne tehnike, uporabe programa ipd. Po uspešnem zaključku, kjer preveri podjetje njegovo pridobljeno znanje, je pripravljen na samostojno delo v klicnem centru. Če agenti med samim delom niso dovolj uspešni, jim pri delu pomagajo mentorji, ki jim svetujejo, jih popravljajo... in so zelo pomemben dejavnik uspešnosti podjetja.

#### ***4.1.2 Opredelitev nalog zaposlenih***

Pomembno za organizacijo je, da ima vsak od zaposlenih točno definirane naloge. Pred začetkom poslovanja je potrebno točno opredeliti nalogo vsakega zaposlenega v organizaciji. V hčerinskem podjetju se uporabijo osnovne naloge matičnega podjetja z določenimi prilagoditvami, ki nastanejo zaradi različne kulture države, v kateri bo to podjetje nastalo.

Opis delovnih nalog naj vsebuje:

- naziv delovnega mesta,
- komu je odgovoren,
- opis del in nalog,
- potrebna delovna sredstva,
- zahtevana strokovna izobrazba,
- zahtevane delovne izkušnje,
- odgovornosti.

**Tabela 4.1** Opis nalog: Direktor klicnega centra

<b>Naziv delovnega mesta:</b>	Direktor klicnega centra.
<b>Odgovornost:</b>	Direktorju matičnega podjetja.
<b>Opis del in nalog:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skrb za profitabilnost klicnega centra.</li> <li>- Skrb za finančno stanje podjetja.</li> <li>- Pridobivanje novih poslovnih partnerjev.</li> <li>- Priprava mesečnega poročila.</li> <li>- Na željo nadrejenih priprava tudi drugih poročil.</li> <li>- Profesionalno sodelovanje s sodelavci in drugimi oddelki.</li> <li>- Ustvarjanje pozitivne podobe podjetja.</li> <li>- Varovanje poslovnih skrivnosti.</li> <li>- Druge naloge na željo nadrejenih.</li> </ul>
<b>Potrebna delovna sredstva:</b>	Osebni računalnik in telefon.
<b>Zahtevana strokovna izobrazba:</b>	Univerzitetna.
<b>Zahtevane delovne izkušnje:</b>	Pet let delovnih izkušenj.
<b>Odgovornosti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Za izvajanje nalog odgovarja disciplinsko in kazensko, v skladu z zakonskimi določili, akti družbe ter vsemi kolektivnimi pogodbami, ki veljajo za družbo.</li> <li>- Za dosežene rezultate pri delu.</li> </ul>

**Tabela 4.2** Opis nalog: Vodja klicnega centra

<b>Naziv delovnega mesta:</b>	Vodja klicnega centra.
<b>Odgovornost:</b>	Direktorju klicnega centra.
<b>Opis del in nalog:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skrb za visoko kvalitetno operativno poslovanje kontaktnega centra, kar se kaže skozi operativne kazalnike uspešnosti (EF, CR, SL, Orders/h).</li> <li>- Sodelovanje pri izbiri kadrov v kontaktnem centru.</li> <li>- Zagotavljanje visoke kakovosti dialogov.</li> <li>- Povezovanje projektov in iskanje sinergij.</li> <li>- Skrb za uspešnost dela projektnih vodij.</li> <li>- Priprava mesečnega poročila.</li> <li>- Na željo nadrejenih priprava tudi drugih poročil.</li> <li>- Profesionalno sodelovanje s sodelavci in drugimi oddelki.</li> <li>- Ustvarjanje pozitivne podobe podjetja.</li> <li>- Varovanje poslovnih skrivnosti.</li> <li>- Druge naloge na željo nadrejenih.</li> </ul>
<b>Potrebna delovna sredstva:</b>	Osebni računalnik in telefon.
<b>Zahtevana strokovna izobrazba:</b>	Univerzitetna.
<b>Zahtevane delovne izkušnje:</b>	Dve leti delovnih izkušenj.
<b>Odgovornosti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Za vodenje operativne in projektne strukture v klicnem centru.</li> <li>- Za izvajanje nalog odgovarja disciplinsko in kazensko, v skladu z določili, akti družbe ter vsemi kolektivnimi pogodbami, ki veljajo za družbo.</li> <li>- Za dosežene rezultate operativnega in vsebinskega poslovanja klicnega centra in projektov, ki v njem tečejo.</li> </ul>

**Tabela 4.3** Opis nalog: Finančni administrator

<b>Naziv delovnega mesta:</b>	Finančni administrator.
<b>Odgovornost:</b>	Direktorju klicnega centra.
<b>Opis del in nalog:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skrb za področje finančnega računovodstva v okviru kontaktnega centra.</li> <li>- Pomoč projektnim vodjem pri izračunu in spremljanju stroškov.</li> <li>- Izračun plač.</li> <li>- Informiranje agentov s področja nagrajevanja.</li> <li>- Beleženje letnega dopusta.</li> <li>- Naročanje potrošnega in drugega materiala.</li> <li>- Pripravljanje nagrajevanja.</li> <li>- Priprava stroškovnega mesečnega poročila.</li> <li>- Na željo nadrejenih priprava tudi drugih poročil.</li> <li>- Profesionalno sodelovanje s sodelavci in drugimi oddelki.</li> <li>- Ustvarjanje pozitivne podobe podjetja.</li> <li>- Varovanje poslovnih skrivnosti.</li> <li>- Druge naloge na željo nadrejenih.</li> </ul>
<b>Potrebna delovna sredstva:</b>	Osebni računalnik in telefon.
<b>Zahtevana strokovna izobrazba:</b>	Srednja, strokovna ali univerzitetna.
<b>Zahtevane delovne izkušnje:</b>	Dve leti delovnih izkušenj.
<b>Odgovornosti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Za izvajanje nalog odgovarja disciplinsko in kazensko, v skladu z zakonskimi določili, akti družbe ter vsemi kolektivnimi pogodbami, ki veljajo za družbo.</li> <li>- Za dosežene rezultate pri delu.</li> </ul>

**Tabela 4.4** Opis nalog: Vodja centra za pomoč in svetovanje kupcem

<b>Naziv delovnega mesta:</b>	Vodja centra za pomoč in svetovanje kupcem.
<b>Odgovornost:</b>	Vodji klicnega centra.
<b>Opis del in nalog:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiziranje, vodenje, izobraževanje in kontroliranje dela agentov v oddelku.</li> <li>- Pomoč strankam in sodelavcem, ki se obrnejo na oddelek.</li> <li>- Generiranje, pregledovanje računov.</li> <li>- Skrb za oddajno knjigo.</li> <li>- Reševanje reklamacij in pisanje reklamacijskih zapisnikov.</li> <li>- Odpiranje pošiljk in vodenje dokumentacije za te pošiljke.</li> <li>- Poročanje o reklamacijah.</li> <li>- Priprava mesečnega poročila.</li> <li>- Na željo nadrejenih priprava tudi drugih poročil.</li> <li>- Profesionalno sodelovanje s sodelavci in drugimi oddelki.</li> <li>- Ustvarjanje pozitivne podobe podjetja in oddelka.</li> <li>- Varovanje poslovnih skrivnosti.</li> <li>- Druge naloge na željo nadrejenih.</li> </ul>
<b>Potrebna delovna sredstva:</b>	Osebni računalnik in telefon.
<b>Zahtevana strokovna izobrazba:</b>	Srednja šola ali več.

<b>Zahtevane delovne izkušnje:</b>	Pet let delovnih izkušenj.
<b>Odgovornosti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Za vodenje oddelka za pomoč in svetovanje kupcem.</li> <li>- Za izvajanje nalog odgovarja disciplinsko in kazensko, v skladu z določili, akti družbe ter vsemi kolektivnimi pogodbami, ki veljajo za družbo.</li> <li>- Za dosežene rezultate pri vodenju oddelka za pomoč in svetovanje kupcem.</li> </ul>

**Tabela 4.5** Opis nalog: Vodja skladišča

<b>Naziv delovnega mesta:</b>	Vodja skladišča.
<b>Odgovornost:</b>	Vodji klicnega centra.
<b>Opis del in nalog:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vodenje skladišča.</li> <li>- Skrb za organizirano, stroškovno učinkovito in visoko kvaliteto storitve s strani skladišča.</li> <li>- Skrb za pravočasno, kontrolirano in kvalitetno odpošiljanje blaga.</li> <li>- Organiziranje in skrb za vračilo izdelkov.</li> <li>- Pregled nad zalogami, ter odgovornost za točnost blaga in embalaže, ter drugega materiala.</li> <li>- Kontaktiranje z dostavnimi servisi.</li> <li>- Racionalno ravnanje z vrnjenimi izdelki.</li> <li>- Priprava mesečnega poročila.</li> <li>- Na željo nadrejenih priprava tudi drugih poročil.</li> <li>- Profesionalno sodelovanje s sodelavci in drugimi oddelki.</li> <li>- Ustvarjanje pozitivne podobe podjetja.</li> <li>- Varovanje poslovnih skrivnosti.</li> <li>- Druge naloge na željo nadrejenih.</li> </ul>
<b>Potrebna delovna sredstva:</b>	Osebni računalnik in telefon.
<b>Zahtevana strokovna izobrazba:</b>	Višja ali visoka.
<b>Zahtevane delovne izkušnje:</b>	Dve leti delovnih izkušenj.
<b>Odgovornosti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Za vodenje zaposlenih v skladišču.</li> <li>- Za izvajanje nalog odgovarja disciplinsko in kazensko, v skladu z določili, akti družbe ter vsemi kolektivnimi pogodbami, ki veljajo za družbo.</li> <li>- Za dosežene rezultate pri vodenju skladišča.</li> </ul>



**Tabela 4.6** Opis nalog: Vodja agentov

<b>Naziv delovnega mesta:</b>	Vodja agentov.
<b>Odgovornost:</b>	Vodji klicnega centra.
<b>Opis del in nalog:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vodenje in nadziranje dela v klicnem centru.</li> <li>- Skrb za čim višje kazalnike uspešnosti.</li> <li>- Skrb, da so linije proste in ni čakajočih.</li> <li>- Skrb, da agent zabeleži, vpiše vsak klic v kontakte.</li> <li>- Po potrebi organiziranje pobiranja in klicanja kontaktov.</li> <li>- Planiranje odsotnost agentov vnaprej (letni dopusti, izpitna obdobja).</li> <li>- Sodelovanje pri usposabljanju novih agentov.</li> <li>- Po potrebi pregledovanje naročilnic agentom in zaključevanje aktivnosti.</li> <li>- Skrbi da dobijo agenti odgovore na svoja vprašanja.</li> <li>- Po potrebi pregled dnevni poročil agentov.</li> <li>- Motiviranje vseh agentov da ponujajo dodatno prodajo.</li> <li>- Pomoč agentom in projektnim vodjem.</li> <li>- Priprava mesečnih poročil.</li> <li>- Na željo nadrejenih priprava tudi drugih poročil.</li> <li>- Profesionalno sodelovanje s sodelavci in drugimi oddelki.</li> <li>- Ustvarjanje pozitivne podobe podjetja.</li> <li>- Varovanje poslovnih skrivnosti.</li> <li>- Druge naloge na željo nadrejenih.</li> </ul>
<b>Potrebna delovna sredstva:</b>	Osebni računalnik in telefon.
<b>Zahtevana strokovna izobrazba:</b>	Srednja, visoka ali univerzitetna.
<b>Zahtevane delovne izkušnje:</b>	Dve leti delovnih izkušenj.
<b>Odgovornosti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Za vodenje telefonskih agentov.</li> <li>- Za izvajanje nalog odgovarja disciplinsko in kazensko, v skladu z določili, akti družbe ter vsemi kolektivnimi pogodbami, ki veljajo za družbo.</li> <li>- Za dosežene rezultate pri vodenju agentov.</li> </ul>

**Tabela 4.7** Opis nalog: Vodja projekta

<b>Naziv delovnega mesta:</b>	Vodja projekta.
<b>Odgovornost:</b>	Vodji klicnega centra.
<b>Opis del in nalog:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skrb za kvaliteto storitve na projektu in doseganje dogovorjenih standardov z naročnikom.</li> <li>- Poskrbi za pretok informacij preko vodje agentov do agentov.</li> <li>- Priprava prodajnih ponudb.</li> <li>- Priprava ponudb za dodatno prodajo.</li> <li>- Delo z agenti.</li> <li>- Informiranje agentov o novostih na projektu.</li> <li>- Reševanje težav, zapletov s strankami.</li> <li>- Snemanje in poslušanje dialogov.</li> <li>- Skrb za dopise.</li> <li>- Mesečni sestanek z agenti na projektu.</li> <li>- Mesečno poročilo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na željo nadrejenih priprava tudi drugih poročil.</li> <li>- Profesionalno sodelovanje s sodelavci in drugimi oddelki.</li> <li>- Ustvarjanje pozitivne podobe podjetja.</li> <li>- Varovanje poslovnih skrivnosti.</li> <li>- Druge naloge na željo nadrejenih.</li> </ul>
<b>Potrebna delovna sredstva:</b>	Osebni računalnik in telefon.
<b>Zahtevana strokovna izobrazba:</b>	Srednja, visoka ali univerzitetna.
<b>Zahtevane delovne izkušnje:</b>	Dve leti delovnih izkušenj.
<b>Odgovornosti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Za vodenje projekta in agentov na projektu.</li> <li>- Za izvajanje nalog odgovarja disciplinsko in kazensko, v skladu z določili, akti družbe ter vsemi kolektivnimi pogodbami, ki veljajo za družbo.</li> <li>- Za dosežene rezultate pri vodenju projekta in prodaji.</li> </ul>

**Tabela 4.8** Opis nalog: CRM administrator

<b>Naziv delovnega mesta:</b>	CRM administrator.
<b>Odgovornost:</b>	Vodji klicnega centra.
<b>Opis del in nalog:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skrb za CRM Cat Pro.</li> <li>- Skrb za CCS.</li> <li>- Pomoč uporabnikom.</li> <li>- Priprava mesečnega poročila.</li> <li>- Na željo nadrejenih priprava tudi drugih poročil.</li> <li>- Profesionalno sodelovanje s sodelavci in drugimi oddelki.</li> <li>- Ustvarjanje pozitivne podobe podjetja.</li> <li>- Varovanje poslovnih skrivnosti.</li> <li>- Druge naloge na željo nadrejenih.</li> </ul>
<b>Potrebna delovna sredstva:</b>	Osebni računalnik in telefon.
<b>Zahtevana strokovna izobrazba:</b>	Srednja, visoka ali univerzitetna.
<b>Zahtevane delovne izkušnje:</b>	Dve leti delovnih izkušenj.
<b>Odgovornosti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Za izvajanje nalog odgovarja disciplinsko in kazensko, v skladu z določili, akti družbe ter vsemi kolektivnimi pogodbami, ki veljajo za družbo.</li> <li>- Za dosežene rezultate pri delu.</li> </ul>

**Tabela 4.9** Opis nalog: Agent

<b>Naziv delovnega mesta:</b>	Agent.
<b>Odgovornost:</b>	Vodji agentov.
<b>Opis del in nalog:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sprejem klicev.</li> <li>- Pobiranje telefonskih števil.</li> <li>- Prodajanje izdelkov.</li> <li>- Izpolnjevanje dnevni obvestil.</li> <li>- Poznavanje izdelka.</li> <li>- Uporabljanje CRM Cat pro.</li> <li>- Profesionalno sodelovanje s sodelavci in drugimi oddelki.</li> <li>- Ustvarjanje pozitivne podobe podjetja.</li> <li>- Varovanje poslovnih skrivnosti.</li> <li>- Druge naloge na željo nadrejenih.</li> </ul>
<b>Potrebna delovna sredstva:</b>	Osebni računalnik in telefon.
<b>Zahtevana strokovna izobrazba:</b>	Srednja šola.
<b>Zahtevane delovne izkušnje:</b>	Niso pogoj.
<b>Odgovornosti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Za izvajanje nalog odgovarja disciplinsko in kazensko, v skladu z določili, akti družbe ter vsemi kolektivnimi pogodbami, ki veljajo za družbo.</li> <li>- Za dosežene rezultate pri prodaji.</li> </ul>

**Tabela 4.10** Opis nalog: Mentor

<b>Naziv delovnega mesta:</b>	Mentor.
<b>Odgovornost:</b>	Vodji agentov.
<b>Opis del in nalog:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motiviranje in izobraževanje agentov.</li> <li>- Pisanje skript.</li> <li>- Pomoč agentom pri dialogih in ostalem delu.</li> <li>- Priprava mesečnega poročila.</li> <li>- Na željo nadrejenih priprava tudi drugih poročil.</li> <li>- Profesionalno sodelovanje s sodelavci in drugimi oddelki.</li> <li>- Ustvarjanje pozitivne podobe podjetja.</li> <li>- Varovanje poslovnih skrivnosti.</li> <li>- Druge naloge na željo nadrejenih.</li> </ul>
<b>Potrebna delovna sredstva:</b>	Osebni računalnik in telefon.
<b>Zahtevana strokovna izobrazba:</b>	Srednja šola.
<b>Zahtevane delovne izkušnje:</b>	Niso pogoj.
<b>Odgovornosti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Za izvajanje nalog odgovarja disciplinsko in kazensko, v skladu z določili, akti družbe ter vsemi kolektivnimi pogodbami, ki veljajo za družbo.</li> <li>- Za dosežene rezultate pri motiviranju in prodaji.</li> </ul>

## **4.2 Vodenje novozaposlenih ljudi v podružnici**

Pred samim začetkom poslovanja in pridobivanja novega kadra je potrebno pripraviti organigram in opis nalog. Ko pa je ta pripravljen, ga je potrebno na pravilen način predstaviti zaposlenim.

Najprej je potrebno predstaviti naloge vsakega zaposlenega in v primeru, da kakšne naloge ne razumejo, jo je potrebno opisati bolj natančno, hkrati pa je potrebno predstaviti pričakovanja podjetja do zaposlenih.

Nato je potrebno pripraviti uvajanje za zaposlene. To uvajanje je potrebno strukturirati tako, da se vsi zaposleni naučijo potrebnega. Najpomembnejše pa je, da znajo uporabljati CRM Cat pro, to je program, v katerem bodo delali, tako se ga morajo vsi naučiti v takšni meri, da jim bo na delovnem mestu koristil in da ga bodo znali uporabljati. Pomembno je, da zaposleni poznajo vse izdelke. Potrebno je: poznavanje cen, plačilnih pogojev, prednosti izdelkov, za kaj se lahko uporabljajo... Kasneje pa je za te izdelke potrebno pripraviti še dialoge. Pri vseh teh uvajanjih pomagajo zaposleni v matičnem podjetju, saj so oni tisti, ki vse te stvari zelo dobro poznajo in točno vedo, kako jih na najbolj učinkovit način predstaviti drugim.

Ko so seznanjeni z načinom dela in njihovimi nalogami, jih je potrebno voditi v pravilno smer. Kar pomeni, da ne zapravljajo nepotrebnega časa z malenkostmi, ki niso tako pomembne, ampak da se osredotočajo na pomembne stvari, ki bi pomagale pri dvigu kazalnikov uspešnosti. Pravilno usmerjanje zaposlenih je ključnega pomena.

Na samem začetku je dobro, da se zaposlene dnevno opozarja na delo, ki ga je potrebno narediti, kasneje pa se začne to opuščati in se pripravi samo stvari, ki jih morajo spremljati in posredovati nadrejenemu. Tako vodja klicnega centra lažje spremlja potek dogajanja, hkrati pa lahko več dela na izboljšanju dela, kot pa na samem poteku.

Vodja klicnega centra mora enkrat tedensko organizirati sestanke, kjer se pregleda rezultate prejšnjega tedna in se pripravi kratek plan za tekoči teden.

### ***4.2.1 Delegiranje nalog***

Delegiranje ali prenašanje zadolžitev, pravic ali avtoritete za njihovo izvedbo ter odgovornosti za izvedbo je nujno povezano z delom managementa. Prav slabo delegiranje se pogosto kaže kot slab management. Neustrezno delegiranje je najpogostejši razlog za preveliko obremenitev managerjev in premajhno obremenitev ostalih. Velja, da management obdrži le tisto delo, ki ga dejansko ne more delegirati, ali delegirati je treba vse delo, ki ga lahko opravijo drugi. Obseg delegiranja pospešuje zaupanje managerjev v podrejene, možnosti izbire sodelavcev, pogum za prevzem

odgovornosti za izbiro sodelavcev in odpravo mišljenja, da manager sam zna vse najboljše narediti in podobno (Rozman, 1993: 64).

Delegiranje nalog in spremljanje njenih realizacij je lahko zelo težaven proces. Samo pravočasno zaključene naloge izpolnjujejo pričakovanja in dosežajo uspehe. Težava vodij je predvsem v tem, da nikoli ne vedo, ali bo naloga izvršena pravočasno ali ne.

V organizacijah, kjer je veliko zaposlenih, je zelo pomembno, da zna management podjetja delegirati naloge, saj če organizacija raste in so ljudje preveč obremenjeni z delom oziroma bi radi imeli preveliko kontrolo nad celotnim delom, lahko pride do tega, da organizacije ne obvladujejo več. Zato je potrebno zaupati podrejenim v podjetju, ker le-tako se lahko organizacija širi in skrbi, da je poslovanje uspešno.

V klicnem centru moramo zaupati vodjem agentov, da pravilno in kvalitetno vodijo agente, vodjam projektov, da so njihovi projekti uspešni..., saj le tako lahko klicni center dela uspešno in dviguje rezultate.

#### **4.2.2 Sistem nagrajevanja**

Pred začetkom poslovanja je ena izmed najpomembnejših stvari opredelitev sistema nagrajevanja. V naši organizaciji se vsi držimo načela, da morajo biti zaposleni nagrajeni z osnovnim oziroma fiksnim delom plače in pa z variabilnim delom, saj le-tako se ljudje zavedajo, da če bodo bolj pridni in uspešno izvajali svoje naloge, bodo lahko zaslužili več.

Sistem nagrajevanja mora biti pripravljen vnaprej in mora biti znan zaposlenim, preden začnejo z delom, ker tako točno vedo, kaj morajo narediti več, da bodo lahko zadovoljni s svojim plačilom na koncu meseca. Nagrade niso vedno samo finančne, ampak so tudi nedenarne. Možnosti, da zaposleni pridejo tudi do ostalih nagrad, pa je dobro omeniti že na razgovorih za delo oziroma takrat, ko se ta možnost pojavi. Na primer: podjetje se odloči, da bo nagradilo najbolj uspešnega delavca z dodatnim dnevom dopusta. Takrat, ko se podjetje odloči, kako bo to naredilo, je potrebno predstaviti zaposlenim možnosti, kako doseči nagrado, hkrati pa mora opredeliti tudi omejitve, če le-te so. Ko poteče rok za dosego nagrade, mora ostalim zaposlenim povedati oziroma predstaviti rezultate, tako zaposleni vidijo, kdo je bil najboljši in zakaj bo prejel nagrado.

V klicnem centru se najlažje opredeli nagrajevanje agentov, saj so oni v večini primerov plačani na prodajo. Nagrajevanje za vse ostale pa je bolj specifično oziroma subjektivno od nadrejenih.

Pri samem sistemu nagrajevanja si najprej opredelimo, kakšen je naš cilj oziroma kakšni so naši cilji, kateri rezultati so pomembni za celoten sistem, materinsko podjetje in ostala hčerinska podjetja in kaj bo najbolj motiviralo delavce, da bodo uspešni.

Če želimo, da bi bili agenti uspešni pri delu in da bi bili kot novo hčerinsko podjetje lahko konkurenčni ostalim podjetjem, potem je potrebno nagraditi naslednje postavke:

- **Osnovna urna postavka:** najprej je potrebno določiti osnovno urno postavko, ki pa ne sme biti previsoka, saj je zelo pomembno, da so agenti motivirani z variabilnim delom plače in v primeru, da je osnovna urna postavka previsoka, potem lahko variabilni del izgubi pomen.
- **Nagrada za vsak pretvorjen klic v naročilo:** to se bo nagrajevalo tako, da se bo določilo odstotkovno lestvico. Torej bo agent nagrajen na podlagi tega, kakšen odstotek klicev bo uspel spremeniti v naročilo in bo dobil nato za vsako naročilo točno določen znesek. Pri takšnem nagrajevanju je pomembno, da se določi minimum, ki ga mora agent doseči, da sploh dobi nagrado.
- **Nagrada za vrednostno dodatno prodajo:** ta postavka se bo nagrajevala na podlagi odstotkovne lestvice. Agent bo nagrajen na podlagi tega, koliko odstotkov dodatne prodaje vrednostno bo uspel narediti od celotne prodaje. Nato bo dobil za vsako dodatno prodajo znesek, ki mu bo pripadal po lestvici. Tudi tukaj je pomembno, da se določi minimum, da lahko dobi agent nagrado.
- **Nagrada za vsako naročilo:** agenta se nagradi za vsako naročilo, ki ga naredi z določenim zneskom.
- **Nagrada za vsako dodatno prodajo:** nagradi se za vsako dodatno prodajo, ki jo uspe agent narediti poleg prodaje osnovnega izdelka.

Pri nagrajevalnem sistemu je zelo pomembno, da je enostaven in da ga agenti razumejo. Agent mora točno vedeti, kako lahko zasluži več, saj ga to motivira in se trudi, da je še bolj uspešen. Če pa ima organizacija zapleten nagrajevalni sistem, ki zaposlenim ni jasen, potem le-ta nima namena motiviranja, ampak je za zaposlene uganika, koliko bodo dobili na koncu meseca.

Na začetku poslovanja hčerinskega podjetja se nagrajevalni sistem pripravi na podlagi nagrajevanja v matičnem podjetju, saj management še ne ve, kaj bo motiviralo zaposlene za boljše delo. Najlažje je povzeti določene postavke iz nagrajevanja matičnega podjetja in jih prilagoditi državi. Kasneje pa se le-ta spreminja, saj bolj ko management spoznava, kaj motivira zaposlene, lažje pripravi motivacijski nagrajevalni sistem.

Zgoraj navedene postavke pa so tiste postavke, na podlagi katerih se države (matično in hčerinska podjetja) primerjajo in tekmujejo med seboj, zato je na začetku dobro izhajati iz njih. Od vsake podružnice pa je odvisno, kako bo znala zaposlene motivirati, da bodo ti rezultati čim višji.

### 4.3 Nadziranje zaposlenih

Tako kot finančno motiviranje zaposlenih je pomemben nadzor zaposlenih. Nadzirati jih je potrebno pri samem delu, saj je v klicnem centru pomembno, da so vsi zaposleni prijazni s strankami, da so dialogi kvalitetni, da se ne izmišlja lastnosti izdelkov oziroma storitev..., zato se dialogi med agentom in stranko snemajo, preverja se znanje agentov s testi, opravljajo se razgovori z agenti.

Hkrati pa se morajo zavedati, da je večina agentove plače sestavljena iz variabilnega dela, torej morajo sami poskrbeti, da si ta del zaslužijo in da je čim višji. V tem primeru obstaja možnost, da agenti ne delajo pravih naročil, ampak so ta samo navidezna, da strankam ne razložijo dovolj natančno, kaj dobijo v kompletu oziroma kakšna je cena kompleta...

Zaradi tega je potreben dnevni nadzor agentov po spodnjih točkah:

- **koliko zavrjenih naročil ima agent:** stranka ne prevzame paketa, ko ta prispe na pošto;
- **koliko storniranih naročil ima agent:** v enem mesecu naredi naročilo in nato ga drugi mesec stornira, ker izdelka še ni na zalogi;
- **poslušanje ali snemanje dialogov:** agente je potrebno poslušati, da vidimo, kakšen odnos imajo do strank, izdelkov, na kakšen način ponujajo izdelke oziroma storitve;
- **pisanje testov:** poznati morajo izdelke, njihove cene, ponudbe, zato je pomembno, da se nenehno preverja znanje, tako se vidijo težave in možnost njihove odprave;
- **odstotek dodatne prodaje po agentu:** potrebno je spremljati, če so kateri agenti bolj uspešni od drugih, kateri agenti potrebujejo pomoč in kdo bi jim lahko pomagal;
- **katere izdelke prodajajo:** vsi izdelki niso enako dobri in uspešni, zato določeni agenti nočejo prodajati teh izdelkov, v tem primeru je potrebno, da to nadzorujemo in agente opominjamo, kaj naj popravijo.

Pri nadzoru zaposlenih je pomembno, da se zaposleni zavedajo, da se jih nenehno spremlja. V primeru, da bodo naredili kakšno napako, se ta takoj opazi, hkrati pa je potrebno uspešne in pridne agente tudi pohvaliti, saj je pohvala ena izmed močnejših vrst motivacije.

V določenih državah, kjer organizacija posluje, je snemanje dialogov nezakonito, v takšnem primeru je pomemben pristop do zaposlenih. Zaposlene je potrebno seznaniti s snemanjem dialogov in se zavarovati s podpisanimi dovoljenji za snemanje dialogov s strani zaposlenih. V državi, kjer se bo odprlo novo hčerinsko podjetje, ni prepovedi snemanja. Pri odpiranju novega centra se bo zaposlene seznanilo s snemanjem dialogov

in da so posnetki dialogov namenjeni za interno uporabo. Vse zaposlene se bo prosilo, da kljub temu podpišejo dovoljenje za snemanje dialogov, ki se bodo rabili samo za interno uporabo.

Zaradi podobnih stvari, ki so sporne z zakonom, je zelo pomembno, da dobro poznamo zakone držav, v katere vstopamo, da ne prihaja do neprijetnih situacij in nezadovoljstva samo zaradi nepoznavanja zakonodaje.

Kot sem že omenila, je nadzor potreben pri zaposlenih, hkrati pa je zelo dober pokazatelj uspešnosti zaposlenih in z njim lahko dobre in pridne zaposlene pohvalimo oziroma slabšim pomagamo, da postanejo boljši in uspešnejši.

#### **4.4 Vpliv kulturne različnosti na organizacijo**

Država, v kateri bomo začeli poslovati, je kulturno zelo različna od naše, gremo namreč v muslimansko državo. Tam je način dela in poslovanja zelo drugačen, kot pri nas v Sloveniji in tudi v Evropi, zato se je potrebno pred začetkom poslovanja zelo dobro pripraviti na vse razlike.

Pred odhodom tja sem se dobro pozanimala o njihovih odnosih in načinu dela, pomagal pa mi bo direktor, ki izhaja iz te države, saj bo on iz prve roke lahko povedal, na kaj je potrebno paziti, kako se je potrebno obnašati, kako govoriti.

Njihova kultura ima drugačen odnos do žensk. Njihova kultura ne priznava žensk na vodilnih položajih oziroma je to zelo poredkoma. Tukaj pa znajo pri meni nastati težave, ker me bodo morali sprejeti kot njihovo nadrejeno. Tako bom morala na začetku veliko pozornost nameniti temu, kako pristopiti do njih in jih na nek način pridobiti na svojo stran, da bomo v prihodnje lažje delali. Na odnosu, ki ga zgradiš na samem začetku, je potrebno kasneje delati največ, nikakor pa ne smem iti tako daleč, da bi spreminjala njihove osnovne navade.

Pri njih se nikoli ne da roke ženski, ampak samo moškemu, tako da zaradi tega ne smem biti jaz užaljena oziroma ne smem njih prisiliti v to, da mi jo morejo dati, saj se lahko tako oni slabo počutijo in ena preprosta stvar uniči celoten odnos.

Zelo težko je v takšni državi vpeljevati poslovanje, saj večino poslovanja mora iti preko politike. V primeru, da bi radi videli telefonske številke od strank, ki nas kličejo, moramo zato najprej prositi na ministrstvu in ko se pridobi njihovo soglasje, se lahko to priključi in nadgradi. Za podjetje je zato pomembno, da najdemo takšno osebo oziroma direktorja, ki bo najprej poznal vse te stvari, hkrati pa bo imel sposobnosti pogajanja, saj bo le-tako lahko čim prej pridobil pravice oziroma potrebna dovoljenja, ki jih bomo potrebovali.

Zaradi zgoraj navedenih stvari je potrebno zelo dobro predznanje o njihovi kulturi in načinu dela, da lahko takrat, ko prideš v državo, normalno posluješ oziroma, da se ne takrat ubadaš s stvarmi, za katere bi lahko poskrbel že prej.



Zgoraj sem že omenila, da je zelo pomembno poznavanje zakonodaje, saj v primeru, da je ne poznamo, lahko naredimo veliko napak. Kot pa se vidi, je poleg poznavanja zakonodaje še bolj pomembno poznavanje njihove kulture, običajev in navad, saj lahko več narediš škode v primeru, da nekoga užališ zaradi kretnje, govora ali pristopa, kot pa, da se ne držiš njihove zakonodaje. Zavedati se moramo, da smo vsi ljudje in da različno mislimo in pristopamo, zato pa je tudi potrebno, da se znamo prilagajati. Prilagajati pa se moramo tisti, ki vstopamo v tujo državo, in ne obratno.

Ravno zaradi kulturnih, poslovnih in jezikovnih razlik mi je podjetje omogočilo, da sem vse te razlike spoznala tam, kjer imajo navade zelo podobne tistim, kamor se odpravljam. Ugotovila sem, da je tam potrebno delati drugače, kot pa v Sloveniji, saj je njihov odzivni čas veliko daljši, kot pri nas. Za naloge, za katere pri nas porabimo največ dan ali dva, je potrebno v teh državah čakati tudi deset do štirinajst dni. Kot ženska sem se hitro naučila, da z zaposlenimi ne morem delati na »trdo«, saj se na moja navodila tako sploh ne odzivajo, še posebej na začetku. Zato sem začela bolj na prijateljskih odnosih in kasneje stopnjevala »trdost« ukazov, vendar mislim, da nikoli ne bi mogla delati in določati naloge na način, kot to lahko počnem v Sloveniji. Menim, da bo ravno pri odnosih med mano in zaposlenimi moral velik del opraviti direktor.

## 5 SKLEP

Globalizacija vodi vse več podjetij v mednarodno poslovanje in odpiranje novih podjetij širom po svetu, vendar pa se je potrebno pred odprtjem hčerinskega podjetja v drugi državi zelo dobro pripraviti. Velike težave, če ne največje, so s kulturnimi razlikami in v jeziku. Težave pa nastajajo tudi, ker hočemo pridobljene izkušnje iz matičnega podjetja identično vpeljati tudi v ostale države, kar pa dostikrat ne gre, saj tuji trgi zahtevajo drugačen način poslovanja oziroma komunikacije z njimi. Tako je pomembno, da znamo prilagoditi poslovanje tisti državi, v katero vstopamo s podjetjem.

Zaposlovanje ljudi je eden ključnih dejavnikov vsakega podjetja, saj je v veliki meri uspešnost podjetja odvisna ravno od njih, zato skušajo v podjetju zaposlovati uspešen in deloven kader.

Uspešnost kadra pa ni odvisna samo od njih, ampak v večji meri od managementa, ki dela s tem kadrom. Na samem začetku je potrebno, pri planiranju zaposlovanja, opredeliti, kakšen kader se želi imeti zaposlen v podjetju in kaj se pričakuje od njega. Enkrat, ko se management odloči za primernost kadra, je pomembno, da ga usposobi za delo, kasneje pa ga mora motivirati za delo in nadzorovati, saj mu le-tako lahko ponudi potrebno pomoč oziroma pohvalo, če je le-ta uspešen.

Klicni center izvaja storitve, zato je še v večji meri odvisen od zaposlenih, saj so oni tisti, ki imajo stik s strankami. Z njimi morajo biti prijazni, vljudni, paziti morajo na način govora, ton glasu, hkrati pa se jim morajo znati prilagoditi. Podjetje se mora zavedati, kako pomembni so za samo poslovanje, zato mora vlagati v njih in v njihovo znanje.

Pred začetkom poslovanja je potrebno točno orisati smernice, po katerih naj bo organizirano podjetje, in kako bo to podjetje poslovalo. Kasneje pa se je potrebno teh smernic čim bolj držati oziroma jih prilagoditi na podlagi tega, kakšna je situacija iz vidika, kaj je najbolje za podjetje in kje so najmanjša odstopanja od politike poslovanja matičnega podjetja...

Skozi diplomsko nalogo sem poskušala te smernice čim bolj opredeliti in si olajšati delo pri odpiranju novega hčerinskega podjetja v tujini. Te smernice mi bodo v veliko pomoč, ko bo potrebno vse navedene stvari postaviti v resnični svet in jih tudi začeti izvajati.

Eden ključnih dejavnikov pri samem poslovanju je tudi poznavanje zakonodaje države, v katero vstopaš. To znanje je nujno potrebno, da se izognemo težavam, ki bi nastale ob nespoštovanju zakonodaje. Poleg poznavanja zakonodaje je pomembno tudi poznavanje kulture države, saj le-tako lažje prilagodimo poslovanje tej državi. Zavedati se moramo, da smo ljudje različni in tako je pomembno, kako med seboj komuniciramo in kako si predstavimo naloge, ki jih moramo opraviti, saj lahko ob napačnem pristopu naredimo veliko škode. Na podlagi vsega tega smo se mi odločili, da bomo začeli

poslovanje v tej državi z domačinom, ki pozna zakone, kulturo in jezik te države, saj menimo, da bo marsikatera ovira tako lažje premagljiva.

Z odpiranjem podružnice v tujini so lahko na samem začetku težave, saj si matično podjetje želi, da ji bi bilo hčerinsko v vseh pogledih čim bolj podobno. Takrat pa lahko nastanejo največje težave, saj trg ne dovoljuje takšnega načina poslovanja, zato je potrebno vedno prej vedeti, kam greš in kaj lahko tam pričakuješ. Res pa je, da ima matično podjetje že 20 takšnih podružnic v tujini, torej že vedo, na kaj je potrebno paziti in kako so si lahko trgi med seboj različni.

Vsi se zavedamo, da vsak začetek je težak in da je potrebno na začetku prebresti marsikatero težavo, ampak lažje je, če veš, da imaš za sabo matično podjetje, ki ti bo vedno znalo pomagati oziroma ti bo nudilo pomoč v primeru težav.

Kljub temu, da sem skozi diplomsko nalogo poskušala upoštevati čim več preprek, ki bi lahko nastale na samem začetku, sem verjetno na kakšno pozabila in se bo kasneje pokazala kot težava, ki jo bo potrebno sproti odpraviti. Ravno te drobne težave naredijo celotno poslovanje še bolj zanimivo in tako je vsak dan v klicnem centru zanimiv, hkrati pa ti prinese nova znanja.

## 6 SEZNAM LITERATURE

- Andrejčič, Radovan, Jovo Brekić, Jože Florjančič, Janez Jereb, Jože Jesenko, Bogdan Kavčič, Nace Pavlin, Franc Ekar, Jakob Kokalj, Slavica Alojzija Ritonja, Miro Štrajhar in Ivan Voršnik. 1996. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Armstrong, Michael. 1991. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Bavec, Cene. 2005. *Urejenost podjetja – strukture*. Koper: Fakulteta za management.
- Belak, Janko. 1999. *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
- Belak, Janko. 2000. *Podjetniško planiranje kot funkcija managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
- Bowman, Cliff. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Cole, Gerald Ainsworth. 2002. *Personnel and Human Resource Management*. London, New York: Continuum.
- Florjančič, Jože. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gatewood et al. 1995. *Management comprehension, analysis, and application*. Chicago: Irwin.
- Kotler, Phillip. 1980. *Marketing management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Luckmann Jagodič, Barbara. 2003. *Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih*. Ljubljana: HRM.
- Marušić, Stevo. 2001. *Upravljanje ljudskim potencialima*. Zagreb: Adeco.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Reilly, Peter A. 2001. *Flexibility at work: Balancing the interests of employer and Employee*. Great Britain: Gower Publishing.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ryall, M. J. in Philip Sadler. 2003. *Strategic Management*. London: Kogan page.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. 1998. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti managementa in managerski procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Torrington, Derek. 1998. *Human resource management*. London, Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vila, Antun. 1998. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.