

## **Vedlegg 1**

### **Intervjuguide**

#### **Intervju spørsmål**

1. Hvilken form for expatriates blir mest benyttet i organisasjonen? (opptil 1 år eller mer enn 1 år)
2. Har dere en maks grense på hvor lenge en expatriate er ute?
3. Er det ledere eller alle typer ansatte som reiser?
4. Ansette dere nye eller velger dere noen som allerede er ansatt til å reise?
5. Når dere skal ansette en ny person tenker dere over hvilke kvalifikasjoner de har med tanke på om de skal kunne bli en expatriate? (eget ønske om å reise?)

#### **Før reisen**

##### **Beslutning:**

1. Hva er grunnen til at dere har valgt å ha ansatte på det globale arbeidsmarkedet? (Ledig stilling, lederutvikling, organisasjonsutvikling)
2. Er det noen kvaliteter dere ser etter i potensielle expatriates? (personlige egenskaper, kunnskap) Vektlegger dere andre faktorer?
  3. Bruker dere noen tester for å finne ut hvem som egner seg til å reise i seleksjonsfasen? (Familie, tilpasningsdyktighet, språk, andre ferdigheter)
4. Har dere forskjellige ordninger med tanke på lønn, skatt, utgifter som skole, huslån og oppholdet?
  - o Hvem får hva dekket?

##### **Før reisen:**

1. Gjør dere en situasjonsanalyse av landene dere har utstasjoneringer til? (Lover, regler, sosiale og kulturelle forhold, politiske forhold)
2. Hvilke forberedelser gjøres for å forberede de ansatte til å reise ut på det internasjonale arbeidsmarkedet? (språk, regler, kultur)
  - o Blir familiene også forberedt om de skal være med?
3. Gjør dere noe for familiene om de ikke følger med?

## **Under oppholdet**

1. Hvordan holder dere som bedrift kontakten med den ansatte under oppholdet? (Rapportering, video-konferanser, kontaktperson, mentor)
2. Tilbyr dere assistanse til familien under oppholdet?
3. Hvordan håndterer dere situasjoner hvor ansatte avbryter oppholdet før oppdraget er ferdig?
  - o Hvor ofte opplever dere at oppholdet blir avbrutt fordi familien til den ansatte ikke klarer å tilpasse seg?

## **Før hjemreise:**

1. Har dere orienteringer om hjemkomst?
  - o Visst ja, hvordan gjør dere dette?
  - o Gjelder dette familien også?

## **Etter oppholdet**

1. Hva gjør dere for å implementere den ansatte når de kommer hjem fra oppholdet? (Ny stilling, ny kunnskap, kultur)
2. Måler dere om dere har fått avkastning på investeringen? I så fall hvordan måler dere dette? (den ansatte som har reist)
3. Hvordan måler dere turnover? Merker dere forskjell på de lokale ansatte og expatriates?

Har dere noen innspill til noe vi kanskje mangler?

Vist får noen flere spørsmål senere, kan vi da ta kontakt på nytt igjen?

## **Transkribert intervju Siemens AG**

Først ville Siemens komme med litt generell informasjon om selskapet:

Siemens er et stort internasjonalt selskap og hovedsete er jo i Tyskland. Vi har på verdensbasis ca 350.000 ansatte og vi er representert i 190 land, ”vi er overalt”. Dette har ganske store konsekvenser for hvordan man organiserer oppdrag i utlandet, fordi at det er stor forskjell på å være ansatt i et norsk selskap med utenlandsk aktivitet enn i motsetning til et utenlandsk selskap med aktivitet i Norge. Og det betyr at alt som har med policyer rundt det med utstasjoneringer, expatriates og slikt, det er gitt i fra Tyskland egentlig, det er globale policyer på det aller meste. I Norge er vi sånn ca i underkant av 2000 ansatte. Små i den store sammenheng.

Norge er et interessant marked for Siemens. Når det gjelder det med utenlandsoppdrag da enten folk som kommer fra andre steder for eksempel Tyskland til Norge eller at vi sender noen fra Norge og ut, så har vi en tredeling av det her med utenlandsk aktivitet. For det første så har vi jo rene forretningsreiser, også har vi de som er ute på oppdrag, jobber med installasjoner, monteringer og slike ting også har vi de som blir sendt ut i mer tradisjonell expatriates sammenheng for å ha med familie og slikt som gjerne skal ta en høyere stilling, en administrativ stilling i et eller annet land for en eller annen periode innenfor et eller annet område. Det kan være strategisk, det kan være personer en ønsker å sende ut på opplæring, det kan være personer som man helt bevisst sender fra Tyskland til et annet land for å sikre at ting blir gjort sånn som man ønsker det, det er i hovedsak de, men det er og det med rotasjon og karriereutvikling som er en del av det selvsagt. Tre pilarer med de tradisjonelle expatriates og de som reiser ut på prosjekt og på mange måter er moderne sånne anleggssluser de er ute og rigger og skur også forretningsreisen, de tre områdene.

### **1. Hvilken form for expatriates blir mest benyttet i organisasjonen? (opptil 1 år eller mer enn 1 år)**

- Om man drar på den tradisjonelle expatriate utsendingen så skal det alltid være mer enn 6 måneder og i utgangspunktet begrenset til 4 år. Men det er slik at visst man ikke er mer enn et

år så får man ikke med seg familien og sånne ting, så i realiteten er det veldig sjeldent at sånne tradisjonelle expatriates drar ut på noen kortere kontrakter enn 1 år.

**2. Har dere en maksgrense på hvor lenge en expatriates er ute?**

- 4 år er hovedregelen. Men det er også avvik.

**3. Er det ledere eller alle typer ansatte som reiser?**

- Svar oppe, de tre pilarene.

**4. Ansette dere nye eller velger dere noen som allerede er ansatt til å reise?**

- Det er veldig ofte personer som er ansatt og som kan den interne kulturen godt.

**5. Når dere skal ansette en ny person tenker dere over hvilke kvalifikasjoner de har med tanke på om de skal kunne bli en expatriate? (eget ønske om å reise?)**

- Vi har som en forutsetning utstasjonering kan bli aktuelt. Vi har egentlig en forutsetning ved ansettelseskontrakten å gjøre oppmerksom på at det vil være muligheter for utstasjonering og det kan bli pålagt utstasjonering. Det er noen jobber som innebærer at man skal jobbe i utlandet.

**Før reisen**

**Beslutning:**

**1. Hva er grunnen til at dere har valgt å ha ansatte på det globale arbeidsmarkedet? (Ledig stilling, lederutvikling, organisasjonsutvikling)**

- Du kan si at det er i grunn en del av det å være en del av en organisasjon på den måten som vi er, altså med at Siemens er en internasjonal virksomhet.

**2. Er det noen kvaliteter dere ser etter i potensielle expatriates? (personlige egenskaper, kunnskap) Vektlegger dere andre faktorer?**

- Det er litt vanskelig å svare på, tror det er relativt sjeldent/ikke skjer at vi rekrutterer noen for at de skal dra på en exact kontrakt.

**3. Bruker dere noen tester for å finne ut hvem som egner seg til å reise i seleksjonsfasen? (Familie, tilpasningsdyktighet, språk, andre ferdigheter)**

- nei, vi bruker tester når vi gjør intervju, altså når vi rekrutterer. Som sagt så rekrutterer vi ikke spesielt for at noen skal dra på en tradisjonell exact kontrakt.

**4. Har dere forskjellige ordninger med tanke på lønn, skatt, utgifter som skole, huslån og oppholdet?**

- Ja, det har vi. Det er der vi er bundet av globale policyer. Hvor man har mer eller mindre det samme regelverket for hele Siemens konsernet. Og der er det regler for hva man får dekt av husvære, skoler når man har med unger-har man med barn får man dekt skole, hjemreiser. Alt det er en del av den globale policyen.

**o Hvem får hva dekket?**

**Før reisen:**

**1. Gjør dere en situasjonsanalyse av landene dere har utstasjoneringer til? (Lover, regler, sosiale og kulturelle forhold, politiske forhold)**

- Når vi sender noen ut på en exact kontrakt så er det slik at en exact alltid blir administrert i et globalt delegationcenter. Vi har to globale delegationcentre i hele verden, det ene er i Praha og der sender vi til, og det andre det er i Asia en plass. Det er veldig mye kompetanse i disse delegationcentrene og det er briefinger og oppfølging av folk både før dem drar ut og når de kommer hjem i regi av disse delegationcentrene.

**2. Hvilke forberedelser gjøres for å forberede de ansatte til å reise ut på det internasjonale arbeidsmarkedet? (språk, regler, kultur)**

- Svar over.

**o Blir familiene også forberedt om de skal være med?**

- Dersom familiene skal bli med så forsøker vi å legge det opp på en sann måte at de også blir inkludert på en måte som gjør at man forbereder seg på oppholdet.

**3. Gjør dere noe for familiene om de ikke følger med?**

- Forså vidt i forberedelses fasen vil jeg tro at det samme gjelder, men ikke noen sann spesiell oppfølging av familien mens man er ute, da er det i så fall den nærmeste lederen som muligens må ha en rolle.

## **Under oppholdet**

### **1. Hvordan holder dere som bedrift kontakten med den ansatte under oppholdet?**

#### **(Rapportering, video-konferanser, kontaktperson, mentor)**

- Vist du sendes fra Norge og ut så er det sånn at du da går inn på en lokal kontrakt i for eksempel Japan eller Brasil eller Tyskland. Og du blir da en del av den lokale Siemens avdelingen dit du sendes. Du sendes alltid til et annet Siemens kontor. Så er det selvsagt personallederen hjemme som har ansvar for å holde kontakt med vedkommende mens den er ute. Men fra HR så slipper vi vedkommende, vi har ingen spesiell oppfølging av vedkommende før det nærmer seg tidspunkt for retur.

### **2. Tilbyr dere assistanse til familien under oppholdet?**

- Svar lenger oppe.

### **3. Hvordan håndterer dere situasjoner hvor ansatte avbryter oppholdet før oppdraget er ferdig?**

- Der er det sånn at i policyen vår så er det her et scenario som man ser kan inntreffe, så det er mulig å avbryte delegationkontrakten og da har man returret til hjemlandet men ikke nødvendigvis til den stillingen man dro ut i fra. Fra Norge så har vi et relativt lite antall personer som er ute til enhver tid, det kan være snakk om en 3-5 stykker. Da er det gjerne familiære forhold som gjør at man ønsker å avbryte utstasjoneringen.

#### **o Hvor ofte opplever dere at oppholdet blir avbrutt fordi familien til den ansatte ikke klarer å tilpasse seg?**

#### **Før hjemreise:**

### **1. Har dere orienteringer om hjemkomst?**

- Man har både avreise og hjemreise brifinger. Og alt dette skjer i regi av deligationcentrene. Det er tre av de, også et i Amerika.

#### **o Visst ja, hvordan gjør dere dette?**

- Se lenger oppe.

#### **o Gjelder dette familien også?**

- Ikke spesielt.

## **Etter oppholdet**

### **1. Hva gjør dere for å implementere den ansatte når de kommer hjem fra oppholdet? (Ny stilling, ny kunnskap, kultur)**

- når du drar ut på den her type delegation og du er ute i kanskje 3 og 4 år så er det sånn at man er ikke garantert til å komme tilbake til den stillingen man forlot men man er garantert til å komme tilbake til en stilling i Siemens. Her er det også en prosess sånn at de her delegationcentrene vil ha dette avklart senest 6 måneder før hjemreise, hvilken stilling vedkommende skal tilbake til eller om de skal ansettes lokalt. Det hender noen ikke vil komme tilbake og det hender også at noen ikke vil komme tilbake til Siemens etterpå. De aller fleste som er ute på sånn her type stasjonering de får en annen stilling når de kommer tilbake. Det har noe med den erfaringen og kompetansen de opparbeider seg mens de er ute.

### **2. Måler dere om dere har fått avkastning på investeringen? I så fall hvordan måler dere dette? (den ansatte som har reist)**

- nei, vi har ikke noen sånne instrumenter. Det er et interessant spørsmål fordi det er også noe av årsaken til at vi har relativt få ute fordi at det er veldig kostbart. Det er virkelig en investering.

### **3. Hvordan måler dere turnover? Merker dere forskjell på de lokale ansatte og expatriates?**

- ikke spesielt på de som er på delegation nei. Det henger igjen med det relativt lille antallet vi har til enhver tid. Tallet er så lite så er ikke tilrådelighet i å bruke det i en statistikk.

### **Har dere noen innspill til noe vi kanskje mangler?**

- nei, spurt mange fornuftige spørsmål. Det som er litt interessant er jo det at å reise ut kanskje ikke lenger er så attraktivt som det var tidligere. Tror det har noe med at man er mer bereist enn man var før så man har sett verden og man ønsker kanskje i større grad å være hjemme, og det er klart det her kan ha en stor omkostning i forhold til barn og familie. Det største hinderet for villigheten til å dra ut er jo det her med at vi i Norge har en økonomi som er basert på at begge arbeider og det er gjerne to personer i husholdningen som har en karriere, så den ene må sannsynligvis parkere karrieren i noen år.

### **Vist får noen flere spørsmål senere, kan vi da ta kontakt på nytt igjen?**

- Absolutt.

