

Træets Efteruddannelser

**Industriens
kompetencebehov som
følge af globalisering og
internationalisering**

Rapport

December 2008

COWI

COWI A/S

Cimbrergaarden
Thulebakken 34
9000 Aalborg

Telefon 99 36 77 00
Telefax 99 36 77 01
www.cowi.dk

Træets Efteruddannelser

Industriens kompetencebehov som følge af globalisering og internationalisering

Rapport

December 2008

Dokument nr. 1
Revision nr. a
Udgivelsesdato 22. december 2008

Udarbejdet POS, MASD
Kontrolleret SHP
Godkendt POS

Indholdsfortegnelse

1	Indledning og baggrund	2
1.1	Formål og mål med analysen	2
1.2	Parterne bag analysen	3
1.3	Rapportens opbygning	3
2	Kompetencer vedrørende globalisering og internationalisering	4
2.1	Fokuspunkter i internationale kompetencebehov	4
2.2	Gennemførelse af undersøgelsen	5
3	Virksomhedernes konkrete erfaringer med kompetencer i internationale relationer	9
3.1	Erfaringskarakteristik fra danske virksomheder	9
3.2	Erfaringer med medarbejderes rejser og udstationeringer	10
3.3	Virksomhedernes erfaringsopsamling	13
4	Virksomhedernes vurdering af kompetencebehov - resultat af interviewrunden	15
4.1	Uddannelsesforløbets relevans	15
4.2	Uddannelsesforløbets varighed	18
4.3	Uddannelsesforløbets samlede relevans for virksomhederne	18
5	Konklusioner og anbefalinger	20
5.1	Konklusioner	20
5.2	Anbefalinger	22
6	Appendiks 1. Virksomheder, som har medvirket i analysen	23

1 Indledning og baggrund

Denne rapport omhandler danske industrivirksomheders behov for efteruddannelse af medarbejdere, som følge af øgede internationale aktiviteter, konkret i forbindelse med øget outsourcing, tættere samarbejde med udenlandske underleverandører og virksomhedernes rekruttering af arbejdskraft fra udlandet.

For Træ- og Møbelindustriens Kompetencecenter, TMK, (som er sekretariat for Træindustriens Uddannelsesudvalg og Træets Efteruddannelser) udarbejdede COWI primo 2008 en analyse af træ- og møbelvirksomheder og deres kompetencebehov.

Undersøgelsen dokumenterede at et stort antal møbelvirksomheder har flyttet dele af produktionen til udlandet. Inden for træindustrien er det lidt færre. Undersøgelsen dokumenterer også, at mange virksomheder oplever sproglige og kommunikationsmæssige vanskeligheder i deres samarbejde med udenlandske underleverandører eller egne fabrikker i udlandet.

Ca. 20 procent af de adspurgte virksomheder svarede ja til at der er behov for nye uddannelses tilbud som ruste medarbejderne til at arbejde internationalt. Endelig pegede undersøgelsen på, at mange virksomheder har et begrænset kendskab til arbejdsmarkedsuddannelserne.

En af rapportens anbefalinger var, at der blev gennemført en mindre og målrettet opfølgende undersøgelse blandt virksomheder med særligt mange internationale aktiviteter. Ideen har været at præsentere virksomhederne for en række konkrete kompetencetilbud, som modsvarer de udfordringer, som virksomhedernes medarbejdere møder i forbindelse med globaliserings- og internationaliseringsprocesser.

I forbindelse med undersøgelsen er målgruppen for virksomheder udvidet, idet internationale kompetencer er tværgående og procesafhængige. Undersøgelsen er derfor gennemført blandt både træ- og møbelvirksomheder og øvrige industrivirksomheder. Industriens Uddannelser har derfor også været involveret i gennemførelsen af undersøgelsen.

1.1 Formål og mål med analysen

Formål

Analysens formål er at afdække kompetencebehovet blandt timelønnede medarbejdere og arbejdsledere mv. i globaliserings- og internationaliseringsberørte

virksomheder. Analysen vil konkret undersøge kompetencer, som er målrettet globalisering/internationalisering (outsourcing, øget brug af udenlandske underleverandører mv.) og rekruttering/fastholdelse af udenlandsk arbejdskraft.

Analysens formål er også at afdække grundlaget for mere intensivt at markedsføre relevante efteruddannelsestilbud over for relevante virksomheder. Endelig er formålet at afdække virksomhedernes nuværende praksis med hensyn til at forberede medarbejderne på internationale aktiviteter.

Mål

Målet med gennemførelsen af analysen er for det første, at behovet for nye målrettede uddannelsestilbud til virksomheder med mange internationale aktiviteter er afdækket og at der foreligger et beslutningsgrundlag for eventuelt at iværksætte udviklingen af et AMU-mål, og for det andet at virksomhedernes nuværende praksis med håndtering af medarbejderens kompetencer i forhold til internationale relationer er beskrevet.

1.2 Parterne bag analysen

Analysen er udarbejdet af COWI på foranledning af Træ- og Møbelindustriens Kompetencecenter, som er sekretariat for Træindustriens Uddannelsesudvalg og Træets Efteruddannelser. Industriens Uddannelser (sekretariat for Metalindustriens Uddannelsesudvalg), EUC Nord og EUC Syd har desuden medvirket ved udviklingen af det idéoplæg, som er anvendt. Analysen er støttet af Undervisningsministeriet.

1.3 Rapportens opbygning

Rapporten består foruden dette kapitel af fire andre kapitler:

Kapitel 2 indeholder en beskrivelse af to de kompetenceområder / kompetencepakker, som indgår i den gennemførte interviewundersøgelse.

I **kapitel 3** præsenteres en opsamling af virksomhedernes erfaringer med håndtering af kompetencebehov i forbindelse med globalisering og internationalisering.

Kapitel 4 indeholder afrapportering af interviewrunden blandt virksomheder.

Endelig indeholder **kapitel 5** konklusioner og anbefalinger.

2 Kompetencer vedrørende globalisering og internationalisering

I dette kapitel beskrives de kompetenceområder, som er defineret som relevante for virksomheder, som i vid udstrækning arbejder internationalt, enten via høj grad af outsourcing til udlandet eller ved i stort omfang at rekruttere udenlandsk arbejdskraft. Beskrivelsen af kompetencerne er sket i samarbejde mellem TMK, Industriens Uddannelser, EUC Nord, EUC Syd og COWI.

Både EUC Nord og EUC Syd har gjort sig erfaringer med undervisning inden for internationale kompetencer, både for udenlandske bygningsarbejdere, som arbejder i Danmark og for danskere, som arbejder under udstationeringer for danske virksomheder. Disse erfaringer er væsentlige input til beskrivelsen af det forløb, som ligger til grund for denne undersøgelse.

Den undersøgelse, som COWI gennemførte primo 2008 for TMK, har været udgangspunktet for udarbejdelsen af oplægget til et uddannelsesforløb, som er blevet testet via en kvalitativ interviewundersøgelse blandt en række danske industrivirksomheder inden for træ- og møbelindustri, metalindustri, elektronikindustri og anden industri.

2.1 Fokuspunkter i internationale kompetencebehov

I forbindelse med beskrivelsen af et efteruddannelsesstilbud til medarbejdere, som arbejder med internationale relationer (outsourcing eller udenlandsk arbejdskraft) er der udpeget nogle kompetenceområder, som vurderes at være nøglekompetencer for medarbejdere med denne type ansvar. Det drejer sig om følgende

- **Rejse- og udstationeringskompetencer.** Kompetencen i at rejse og opholde sig i udlandet, planlægge egen tid, opretholde kontakt med virksomhed og familie mv. under udstationering.
- **Sprog, kommunikation og formidling.** Kompetencen i at begå sig i et udenlandsk miljø generelt samt specifikt formidle og kommunikere et fagområde, dets normer og standarder til medarbejdere/ samarbejdspartnere med udenlandsk baggrund, kultur mv. herunder sikre sig, at mål og formål med opgaver fremstår klare og forståelige for medarbejdere med anden sproglig baggrund.

- **Planlægning.** Kompetencen til selvstændigt at tage beslutninger, disponere tid og ressourcer under et længere varende udlandsophold.
- **Integration af medarbejdere med udenlandsk baggrund.** Kompetencen i at integrere udenlandske medarbejdere i en dansk arbejdspladskultur, både fagligt og socialt.

Disse områder udgør derfor hovedpunkterne i forslaget til uddannelsesforløb, som har indgået i undersøgelsen.

2.2 Gennemførelse af undersøgelsen

Kvalitativ undersøgelse

Undersøgelsen er gennemført som en kvalitativ interviewundersøgelse blandt en række danske virksomheder, som alle har produktion i Danmark, men som også benytter sig af outsourcing af produktion til udlandet. Desuden indgår virksomheder, som i et vist omfang benytter sig af udenlandsk arbejdskraft i deres danske afdelinger.

Undersøgelsen er gennemført blandt 12 virksomheder, heraf er 6 tilhørende træ- og møbelindustrien og 6 tilhører andre typer industri. Der er tale om enkelte små virksomheder, men derudover fortrinsvis mellemstore eller store virksomheder. De interviewede virksomheder har især aktiviteter i Polen og de baltiske lande, men der er også eksempler på virksomheder som har aktiviteter i det øvrige Østeuropa og i Kina. Enkelte virksomheder har aktiviteter mange steder rundt i verden.

Virksomhederne har efter aftale fået tilsendt oplægget til uddannelsesforløb, hvorefter der er gennemført interview med repræsentanter (oftest direktører, andre ledelsesrepræsentanter eller personalemedarbejdere) for de pågældende virksomheder.

I interviewrunden er der lagt vægt på dels at indsamle viden og erfaringer med virksomhedernes egne internationale aktiviteter og dels at få virksomhedernes tilbagemeldinger på det oplæg til uddannelsesforløb, som er fremsendt til dem.

Med udgangspunkt i de kvalitative interviews, er virksomhedernes tilbagemeldinger bearbejdet og analyseret og der er lavet en samlet konklusion og anbefalinger vedrørende

Oplægget, som virksomhederne er blevet bedt om at tage stilling til, er præsenteret på de næste sider.

Tabel 1: Idéoplæg - medarbejder i virksomhedens globale indsats

Idéoplæg

Medarbejder i virksomhedens globale indsats

Beskrivelse af modulopbygget uddannelsesforløb for medarbejdere, som arbejder med internationale opgaver i forbindelse med

- Globalisering og outsourcing af produktion

og/eller

- Integration og fastholdelse af udenlandsk arbejdskraft på dansk virksomhed.

Målgruppe:

Medarbejdere, som virksomhederne udsender eller udstationerer ved outsourcing og flytning af produktion til udenlandske afdelinger eller underleverandører, ved opførelse/overtagelse af fabrik i udlandet mv. til opstart af produktion mv. Der kan både være tale om medarbejdere som har opgaver ved installation af en ny produktion eller har rådgivningsopgaver i forbindelse med en eksisterende produktion i udlandet.

I målgruppen er også medarbejdere, som har stor kontakt med virksomhedens udenlandske medarbejdere (for eksempel tyske og polske medarbejdere) og som har opgaver med rekruttering og oplæring af de udenlandske medarbejdere.

Målgruppen består af personer, der opfylder AMU-lovens bestemmelser om målgrupper, har adgang til uddannelsen. Det vil primært sige ufaglærte og faglærte medarbejdere. Uddannelsen retter sig primært mod personer, som har en nøglefunktion med oplæring i en international sammenhæng.

Målet med uddannelsen:

Deltagerne har efter gennemførelse af uddannelsen opnået en række generelle rejse- og udstationeringskompetencer. Desuden har deltagerne opnået kompetencer til at fungere i et uvant virksomhedsmiljø, kan varetage læring og træning over for medarbejdere med udenlandsk baggrund, herunder kommunikere med samarbejdspartnere og medarbejdere, under hensyn til kulturelle forskelligheder. Deltageren kan formidle danske kvalitetskrav og normer over for udenlandske samarbejdspartnere og medarbejdere.

Desuden kan deltagerne varetage opgaver i forbindelse med introduktion og mentorstøtte over for udenlandske medarbejdere på danske virksomheder, for på den måde at sikre en effektiv oplæring af de nye medarbejdere og på længere sigt at fastholde kvalificerede medarbejdere.

Indhold:

Uddannelsen er opbygget af tre moduler, som enten kan gennemføres samlet eller hver for sig. Modulerne er følgende:

Modul 1: Rejse- og udstationeringskompetencer

Modul 2: Kommunikation, træning og undervisning

Modul 3: Integration, oplæring og fastholdelse af udenlandske medarbejdere

Modul 1 henvender sig især til medarbejdere, som udsendes på kortere og længere udstationeringer. Modul 2 er et fælles modul og henvender sig til alle medarbejdere, som har behov for at formidle til og oplære medarbejdere med udenlandsk baggrund - både i Danmark og udlandet. Modul 3 henvender sig til medarbejdere som især arbejder med udenlandsk arbejdskraft på virksomheden i Danmark.

Deltagerne kan enten gennemføre alle 3 moduler, eller man kan gennemføre modul 1 og 2, hvis man fortrinsvis rejser ud af landet eller modul 2 og 3, hvis man har opgaver i forhold til udenlandske medarbejdere i Danmark.

Målgruppe:	Modul 1	Modul 2	Modul 3
Medarbejdere som udsendes			
Medarbejdere ned ansvar for udenlandske kolleger			
Medarbejdere som varetager begge opgaver			

Modul 1: Udstationering og udlandsopgaver

- Planlægning af rejser og udstationering - formalia vedrørende forsikring, visum, økonomi mv. Håndtering af sikkerhedsspørgsmål mv.
- Personlig/ mental forberedelse: Kommunikation med arbejdsgiver og familie mv. under udlandsophold - eget psykologisk beredskab, problemløsning på stedet, håndtering af kriser hjemme
- Den konkrete planlægningsfase: Forholdsregler ved planlægning af arbejdsopgaver i udlandet - realisme i planlægningen - klarhed over aftaler og kompetencer, hvem refererer man til?
- Arbejdsmiljø under udstationering i udlandet - typiske risici og opmærksomhedspunkter
- Teknologi og teknologiniveau i virksomheder i udlandet - forholdsregler over for ukendte eller ukurante standarder

Varighed: 1 dag

Modul 2: Undervisning og formidling på arbejdspladsen

- Rollen som formidler, rollemodel og kontaktperson
- Formidlingsteknik med fremmedsprogede - verbal og non-verbal kommunikation
- Metoder og teknikker i ledelse, instruktion og træning på fremmedsprog
- Fagtermer på fremmedsprog
- Interkulturel forståelse på arbejdspladser - kulturforskelle mht. ledelse og kommunikation
- Konflikt håndtering

Varighed: 2 dage

Modul 3: Integration og fastholdelse af udenlandsk arbejdskraft i Danmark

- Kort introduktion til regler i forbindelse med ansættelse af udlændinge
- Forholdene for udenlandsk arbejdskraft - integration på arbejdspladsen og i lokalsamfundet (hvordan og hvor meget), boligforhold, arbejdstid (særlig arbejdsuge) mv.
- Arbejds-mæssige og sociale relationer mellem danske og udenlandske medarbejdere - integration i praksis
- Standarder for kvalitet, arbejdsmiljø og sikkerhed og formidling af disse emner over for fremmedsprogede
- Virksomhedens arbejdspladskultur og omgangsform

Varighed: 1 dag

3 Virksomhedernes konkrete erfaringer med kompetencer i internationale relationer

Danske industrivirksomheder har udenlandske relationer i betydeligt omfang - ud over import og eksportaktiviteter. Virksomhederne benytter sig i vid udstrækning af køb af underleverancer hos udenlandske leverandører, outsourcing af produktion af delkomponenter til enten egne fremstillingssteder i udlandet eller hos underleverandører. Det generelle billede er, at stort set ingen danske industrivirksomheder varetager hele deres produktion inden for landets grænser.

Ikke desto mindre er der meget stor forskel på den måde som virksomhederne arbejder internationalt på. Forskellene giver sig til kende på flere forskellige måder, dels er der nogle forskelle som er branchemæssigt og produktmæssigt og specifikke, dels er der nogle forskelle, som bestemmes af den grad af "international modenhed", som virksomhederne har, det vil sige i hvilket omfang virksomhederne har erfaringer med at arbejde i et internationalt netværk.

I forbindelse med den gennemførte undersøgelse, er virksomhedernes konkrete erfaringer med udenlandske aktiviteter blevet indsamlet. Formålet med at indsamle den viden er at indsamle inspiration til det efteruddannelsesforløb, som projektet skal afdække interessen for, dels at få et billede af sammenhængen mellem virksomhedernes egen indsats og deres interesse for et AMU-baseret uddannelsesforløb.

3.1 Erfaringskarakteristik fra danske virksomheder

De gennemførte interviews med en række danske virksomheder peger på en række overordnede karakteristika for virksomhedernes erfaringer med internationale relationer. Disse karakteristika vurderes alle at være relevante for en vurdering af, hvorvidt virksomhederne vil være i målgruppen for et efteruddannelsesforløb vedrørende internationale kompetencer.

I nedenstående skema er disse erfaringer resumeret i nogle kategorier, som for det første beskriver forskelle i virksomhedernes internationale aktiviteter og for det andet vurderes at være medbestemmende for virksomhedernes behov for internationale kompetencer. Skemaet omfatter fire principielle typer karakteristika.

Karakteristik	Betydning
Produkter	<p>Virksomhedernes produkter har betydning for, hvordan samspillet mellem virksomhedernes danske afdelinger og udenlandske lokaliteter / underleverandører fungerer.</p> <p>Virksomheder, som primært modtager/indkøber komponenter med et lille håndværksmæssigt input (elektronik, motorer, maskindele) vil sjældent skulle udsende egne timelønnede medarbejdere til udenlandske produktionssteder. Produkterne produceres efter kendte industristandarder på kendt teknologi.</p> <p>Produkter med et større håndværksmæssigt input (træ, metalbearbejdning mv.) vil oftere kræve overførsel af dansk viden om produktionsmetoder og standarder, idet den enkelte medarbejder har stor indflydelse på slutproduktet.</p>
Branchetilhørsforhold	<p>Der er forskel på industribranchernes traditioner for samarbejde med udenlandske lokaliteter / underleverandører. I nogle brancher har man tradition for stor produktomsætning og ordreproduktion, hvor hyppige produktændringer i produkter med stort håndværksmæssigt indhold kræver større dansk involvering.</p>
Virksomhedens struktur	<p>Den enkelte virksomheds struktur vil have betydning for virksomhedernes håndtering sit internationale engagement. Virksomheder som udelukkende har produktion i udlandet (og ikke design, udvikling, salg mv.) vil oftere have behov for at overføre viden, standarder mv. fra Danmark til udenlandske enheder.</p>
Erfaring/international "modenhed"	<p>Der er karakteristisk, at der i nogle virksomheder med tiden udvikles betydelig erfaring med internationale aktiviteter. I mange tilfælde kan man tale om en egentlig international kultur.</p> <p>Virksomheder, som har gjort sig erfaringer med at arbejde i internationale relationer, oparbejder med tiden en "systemviden", som betyder at virksomheden er opmærksom på de krav som internationalt engagement stiller og nye medarbejdere kan hurtigt erhverve sig viden om, hvordan man arbejder internationalt. De største internationale virksomheder tilbyder desuden ofte egne interne medarbejderkurser.</p>

Det er erfaringen fra denne undersøgelse, at en del af de store metalvirksomheder som er blevet interviewet, ofte har en karakteristisk så de i mindre grad har behov for at få tilført internationale kompetencer. Flere af virksomhederne peger til gengæld på, at mindre metalvirksomheder godt kan være en relevant målgruppe.

3.2 Erfaringer med medarbejderes rejser og udstationeringer

I de efterfølgende afsnit er virksomhedernes mere specifikke erfaringer refereret, det vil sige virksomhedernes erfaringer med at forberede udstationering og virksomhedernes erfaring fra selve udstationeringsfasen. Desuden er der redegjort for, hvordan og i hvilket omfang virksomhederne har samlet op på deres erfaringer med udstationeringer.

3.2.1 Erfaringer med forberedelse af rejser og udstationeringer

Hos virksomheder, som for første gang står over for en satsning i udlandet er der blandt de interviewede flere eksempler på virksomheder som har forberedt sig grundigt.

Indhente erfaringer fra nabovirksomheder

En vinduesfabrik fortæller, at man i den indledende fase gjorde meget ud af at indhente andre virksomheders erfaringer med hensyn til generel udstationering - hvordan tager man som medarbejder forholdsregler ved udstationering? Flere andre virksomheder i lokalområdet havde over en årrække opbygget internationale erfaringer, som var relevante at trække på. Virksomheden fortæller også, at det i medarbejdernes øjne havde betydning, at erfaringerne kom fra virksomheder, som var kendte i lokalområdet. Interessen var her at indhente erfaringer med hensyn til international kulturforståelse, kommunikation med udenlandske medarbejdere mv.

Engelsk som standard og træning i udlandet

Samme virksomhed fortæller, at man i den indledende fase tog nogle strategiske beslutninger: Man indførte engelsk som arbejdssprog (det var der allerede i andre dele af koncernen) og oversatte undervisningsmateriale, medarbejderhåndbøger mv., og man besluttede at undervisning af de udenlandske medarbejdere skulle ske *i udlandet* (i dette tilfælde Polen). Dels for at gennemføre undervisningen under realistiske forhold, dels for at de danske medarbejdere skulle få et indtryk af de vilkår der produceres under i udlandet.

Spydspidsmedarbejdere

En møbelvirksomhed fortæller, at man i en tidlig fase af projektet lod 5-6 udvalgte danske medarbejdere agere spydspids i udlandet, for at få startet produktionen op (i Polen). Den langsomme opstart gjorde, at man efterhånden gjorde egne erfaringer med teknologi, lokal rekruttering og lokal kultur, logistik mv. Disse erfaringer betød at den efterfølgende vækst forløb relativt smertefrit.

Andre virksomheder fortæller at man "bare kastede sig ud i det". Det vil sige at man ikke gjorde særlige forberedelser, men sendte de første medarbejdere af sted for at se hvad der var behov for og man justerede løbende sin indsats derefter.

Automatisering frem for internationalisering

En stor køkkenproducent har indtil videre valgt at automatisere frem for at internationalisere. Begrundelsen er blandt andet, at der fra kunderne er store krav om leveringstid og specialfremstilling, hvilket betyder at produktion tæt på kunden skønnes hensigtsmæssigt. Virksomheden begrundes desuden deres fokus på automatisering ved, at de ikke føler sig rustet til at håndterer den globale kulturelle og politiske kompleksitet. De var derfor positive over for uddannelsstilbud, der kan give konkrete værktøjer og en fornemmelse af ikke at handle på alt for usikker grund.

Erfarne virksomheder i metalindustrien

I forbindelse med denne undersøgelse er der desuden gennemført interview med virksomheder, som har haft udenlandske aktiviteter gennem en årrække. Disse virksomheder har derfor betydelig udlandserfaring og udlandsophold og udstationeringer bliver en del af virksomhedens kultur. For de enkelte medarbejdere sker der derfor en løbende intern rapportering og erfaringsudveksling. Dette gælder især de større virksomheder inden for metalindustrien.

3.2.2 Erfaringer med det konkrete ophold

Med hensyn til erfaringer fra opholdsfasen omhandler erfaringerne flere forskellige temaer.

Opholdets varighed

De interviewede virksomheder har gjort sig meget forskellige erfaringer med varigheden af udstationeringsperioderne. Det generelle indtryk er, at forskellighederne baserer sig delvis på tilfældigheder og delvist på, hvor langt de enkelte virksomheder er i den konkrete internationaliseringsproces.

En virksomhed (som ikke havde gjort store forberedelser hjemmefra) opererede med udstationering for timelønnede medarbejdere på 3 måneder i teams på 6 medarbejdere. Det vurderer man nu som en meget lang periode.

En anden virksomhed har anvendt udsendelsesperioder på 6 uger, med hjemrejse hver 2. weekend. Også her har medarbejderne typisk været udsendt i teams.

Endelig anvender flere virksomheder korte rejser på blot 3-4 dage eller f.eks. 2 uger. Der er dog her tale om virksomheder som er rimeligt etablerede i udlandet. I disse tilfælde kan rejsen omhandle indkøringen af et nyt produkt: Produktionsprocessen introduceres via sidemandsoplæring med de udenlandske kolleger og efter nogle uger rejser det danske team ned igen for at følge op på produktionen, hjælpe med fejlretning, optimere kvalitet mv.

Kontakt med familie og arbejdsplads/ledelse i Danmark

Alle interviewede virksomheder lægger vægt på, at der er god kontakt til "baglandet" i udstationeringsfasen. Det handler bl.a. om grundlæggende faciliteter som telefon og internetadgang: alle virksomheder benytter nu fri telefon og efterhånden også pc med internetadgang, hvor det er muligt.

Flere virksomheder har desuden faste turnusser for hjemrejser, men nogle virksomheder har haft svært ved at praktisere dette af forskellige praktiske grunde, og i disse tilfælde viser det sig at lange udstationeringsperioder bliver kritiske

En enkelt virksomhed har oplevet at medarbejdere har haft svært ved at administrere egen tid under udstationering. I enkelte tilfælde har man oplevet flere dages fravær fra arbejdspladsen. Virksomheden vurderer her, at mangelfuld kontakt med virksomheden hjemme har været en medvirkende faktor.

Kontakten til hjemlandet (både familie og ledelsen på virksomheden) vurderes af alle virksomheder at være en meget vigtig faktor.

Planlægning af opgaver

Niveauet for planlægning af de opgaver, som de udsendte medarbejdere skal løse er ligeledes meget forskellige.

For de korte udstationeringer er det typisk, at medarbejderen har en meget præcis og veldefineret opgave at løse i forbindelse med opholdet. I forbindelse med længere ophold kan opgaven i sagens natur ikke være så veldefineret, men vil

udvikle sig undervejs. I disse tilfælde vil en fast udstationeret fabrikschef ofte være lokal sparringspartner på opgaveløsningen.

Alle interviewede virksomheder lægger dog vægt på, at opgaverne for de medarbejdere som sendes ud, skal defineres så præcist som muligt. Det giver størst tryk for både medarbejdere og virksomhed.

Belønning/bonusordninger

Kun en enkelt virksomhed tilkendegiver at man fast anvender bonusordninger i forbindelse med udstationeringer. Det drejer som en såkaldt "stay-on" bonus for gennemførelse af 3 måneders udstationering. Andre virksomheder lader villighed til rejse indgå i den generelle lønforhandling.

Desuden betragter enkelte virksomheder muligheden for overarbejde som et attraktivt tilbud, ved siden af en bonusordning.

En enkelt virksomhed har oplevet, at aftaler om overarbejde er meget vigtig. I forbindelse med en 3 måneders udstationering aftalte ledelse og det medarbejderteam som skulle rejse, at man kunne arbejde over - i princippet ubegrænset. Undervejs viste det sig dog, at der i teamet opstod uenighed om, hvor meget man reelt havde lyst til overarbejde og hvor vigtig overarbejdsbetalingen var. Et par medarbejdere kørte træt i lange arbejdsdage (og weekender) og ville gerne holde fri for at se lokalområdet. Det gav nogle interne modsætninger i gruppen, som et mere realistisk aftalegrundlag kunne have forebygget.

3.3 Virksomhedernes erfaringsopsamling

De interviewede virksomheder fortæller alle som én, at grundige forberedelser betaler sig og medvirker til at gøre internationaliseringsprocesser mindre problemfyldte.

Flere virksomheder beretter, at de har undervurderet betydningen af kulturforskelle og interkulturelle barrierer mellem danske produktionsmedarbejdere og for eksempel østeuropæiske produktionsmedarbejdere.

Årsagen til dette er blandt andet, at kommunikationen i de indledende faser ofte foregår på ledelsesniveau, hvor den gensidige forståelse og kommunikation glider relativt ubesværet. I den efterfølgende proces, hvor timelønnede produktionsmedarbejdere skal implementere det aftalte i praksis, går det ofte galt. Det skyldes blandt andet, at de overordnede planer ikke er kommunikeret grundigt nok til "medarbejderne på gulvet" - både på dansk og udenlandsk side, og fordi man mellem danske og udenlandske produktionsmedarbejderne ofte mangler et fælles sprog - både kulturelt og verbalt/skriftligt.

De virksomheder, som har undervurderet betydningen af disse forbehold og som ikke tidligere har anvendt efteruddannelse eller andre initiativer som forberedelse i en internationaliseringsproces, giver derfor i flere tilfælde udtryk for, at man i fremtiden vil forberede sig bedre på de nævnte udfordringer.

Virksomhederne fortæller desuden, at de erfaringer man indhenter med udstationeringer og internationale kompetencer, efterhånden bliver en del af en virksomheds kultur, således at erfaring og kompetencer i internationale opgaver overleveres mellem medarbejderne og så at sige går i arv. De første teams som rejser ud, bliver dermed pionerer og baner vejen for de næste.

4 Virksomhedernes vurdering af kompetencebehov - resultat af interviewrunden

Som et centralt element i analysen af kompetencebehov er virksomhederne blevet bedt om at tage stilling til det konkrete uddannelsesforløb, som er blevet udviklet i samarbejde mellem TMK, Industriens Uddannelser, EUC Nord, EUC Syd og COWI.

Virksomhederne er blevet anmodet om at vurdere relevans af uddannelsesforløbets enkelte moduler, give en samlet vurdering af uddannelsesforløbets relevans, en vurdering af forløbets varighed mv. Endelig er virksomhederne blevet anmodet at tilkendegive, hvorvidt de selv ville gøre brug af dette efteruddannelsesstilbud, hvis de skulle udsende medarbejdere til opgaver i udlandet.

4.1 Uddannelsesforløbets relevans

Virksomhedernes besvarelse af spørgsmålet vedrørende uddannelsesforløbets relevans falder i to dele: for det første hvorvidt uddannelsesforløbet modsvarer de behov virksomheden har (eller havde, da man indledte sine internationale aktiviteter) og dernæst om virksomheden eventuelt ville sende medarbejdere på et sådant kursus, hvis det blev udbudt på AMU vilkår.

Det skal bemærkes, at alle de medvirkende virksomheder i et eller andet omfang har internationale aktiviteter, enten i form af egne virksomheder i udlandet, outsourcing eller rekrutterer arbejdskraft fra udlandet i Danmark. Der medvirker dog kun to virksomheder som har erfaring med at rekruttere timelønnet arbejdskraft fra udlandet.

Der er i udgangspunktet størst interesse for forløbet blandt de små og mellemstore virksomheder. De større industrivirksomheder har i vid udstrækning opnået kompetencer og interne uddannelsesstrukturer, der gør at internationalisering i dag ligner en rutinesag. Kun få af de adspurgte virksomheder var dog helt afvisende overfor at et uddannelsesforløb med fokus på internationale kompetencer kunne vise sig relevant for deres timelønnede medarbejdere.

Blandt de små og mellemstore virksomheder var der generelt stor interesse, ikke mindst for at kunne imødegå den store ledelsesudfordring internationalisering er. Disse virksomheder vurderede desuden, modsat de store, at det kunne

være relevant at lade deres personalemedarbejdere og ledere gennemgå kurser i AMU regi.

Foruden de virksomheder som COWI har interviewet, har COWI haft kontakt til yderligere en række virksomheder. Disse har dog valgt ikke at deltage i undersøgelsen, primært med den begrundelse at de ikke mener at undersøgelsen er relevant for dem: i et tilfælde fordi virksomhedens medarbejdere med udenlandske aktiviteter primært er rejsemontører og i tre tilfælde vurderede virksomheden, at man efterhånden havde fået så mange erfaringer med internationale aktiviteter, at man har passeret det punkt, hvor kompetenceudvikling via eksterne udbydere er relevant.

4.1.1 Modul 1: Udstationering i forbindelse med udlandsopgaver

Ni ud af tolv virksomheder har givet udtryk for at dette modul er meget relevant eller delvist relevant for dem, eller med stor sikkerhed ville have været det da de påbegyndte deres udenlandske aktiviteter.

Kun 3 virksomheder vurderer til gengæld at dette modul slet ikke har relevans for dem.

Blandt de virksomheder som vurderer at modulet ikke er relevant eller er delvist relevant, er årsagen ofte at virksomheden gennem flere år (i nogle tilfælde årtier) har haft internationale aktiviteter og at generelle udstationeringskompetencer er en integreret del af virksomhedens kultur. Dette gør sig især gældende blandt virksomheder inden for metalindustrien.

Blandt de virksomheder, som vurderer at forløbet har stor relevans er især virksomheder, som er relativt nye i forhold til internationale aktiviteter. Der er ofte tale om træ- og møbelvirksomheder, som inden for de seneste 3-5 år har etableret produktion i udlandet og derfor inden for kort tid har haft mange rejse- og udstationeringsaktiviteter med timelønnede medarbejdere.

Disse virksomheder fortæller blandt andet, at de nævnte elementer i modul 1 ville give både medarbejdere, som skulle rejse og virksomhedens ledelse større tryk i forbindelse med rejseaktiviteter. De pågældende virksomheder har i flere tilfælde kastet sig ud i udlandsaktiviteter, hvor man i stort omfang har måttet prøve sig frem med en relevant praksis for rejser og udstationeringer.

Af de virksomheder, som er generelt positive over for modulet, er der ingen som har peget på konkrete mangler ved modulet eller på overflødige elementer.

4.1.2 Modul 2: Undervisning og formidling på arbejdspladsen

De virksomheder, som er positive over for elementerne under modul 1 er stort set de samme virksomheder som er positive over for indholdet i modul 2. Der er dog 1 virksomhed yderligere, som vurderer at kompetencer i kommunikation, formidling og interkulturel kompetence har megen relevans for dem.

Elementerne i modul 2 betragtes i højere grad som kompetencer, der skal beherskes af den enkelte medarbejder, når han/hun står over for en udenlandsk medarbejder eller samarbejdspartner og i højere grad er der derfor tale om kompetencer som den enkelte medarbejder skal tilegne sig. Der er således en stigende erkendelse af, at formidling og interkulturel forståelse er en faglighed som skal læres.

Flere af de involverede virksomheder har berørt spørgsmålet om sprogkompetencer. I det udarbejdede oplæg indgår ikke egentlig sprogundervisning, men flere virksomheder erkender, at et vist kendskab til engelsk er en nødvendighed og disse virksomheder har ofte selv tilbudt supplerende engelskundervisning til relevante medarbejdere. Andre virksomheder har den indstilling, at de kun lader medarbejdere med et vist engelskniveau rejse på udlandsopgaver.

Virksomhedernes konklusion er, at indholdet i modul 2 er relevant for medarbejdere som har opgaver med for eksempel sidemandsoplæring eller andre instruktionsfunktioner for udenlandske medarbejdere. Modulet bør dog suppleres med kompetencer på sprogområdet, for eksempel via supplerende undervisning. Virksomhederne vurderer dog, at det ikke er realistisk at gøre sprogundervisning til en del af dette forløb.

4.1.3 Modul 3: Integration og fastholdelse af udenlandsk arbejdskraft i Danmark

Der er gennemført interview med to virksomheder, som beskæftiger medarbejdere der er rekrutteret i udlandet. Der er således tale om et meget spinkelt erfaringsgrundlag. Der var yderligere to virksomheder, som har gjort sig overvejelser om rekruttering af udenlandsk arbejdskraft, men de har ikke gjort sig praktiske erfaringer med det endnu.

De to virksomheder med erfaring fortæller, at spørgsmålet om integration og fastholdelse af udenlandske medarbejdere er relevante problemstillinger. Hidtil er de opgaver, som modul 3 indeholder blevet løst på forskellig vis, enten via en uformel støttefunktion på virksomheden (for eksempel af en løn- eller personalemedarbejder) eller af en medarbejder som er to-sproget.

I begge tilfælde har man haft medarbejdere med tysk eller polsk baggrund som har været bosat i Danmark i flere år og derfor er tosprogede. Disse medarbejdere virker i praksis som både rekrutteringskanal og kontaktpersoner til de udenlandske medarbejdere.

Begge virksomheder med erfaring fra udenlandsk rekruttering vurderer, at modul 3 i første omgang kun har mindre relevans for dem. Årsagen til dette er, at man mere grundlæggende i virksomhedens ledelse har behov for en drøftelse af, hvad man forventer sig af rekruttering af udenlandske medarbejdere.

Hidtil har virksomhederne ikke taget egentlig stilling til, om rekruttering af udlændinge er en midlertidig løsning (en lappeløsning på et rekrutteringsproblem) eller udgør en langsigtet løsning for rekruttering af medarbejdere.

Ingen af virksomhederne har i nogle tilfælde præcist afstemt forventninger til en ansættelsesperiode med de pågældende medarbejdere og de gensidige forventninger bliver derfor meget udtalte.

Hovedparten af de udenlandske medarbejdere i de to virksomheder pendler mellem hjemland og Danmark. De arbejder i nathold og har 4-dagsuge eller lang weekend hver 2. uge eller lignende løsninger. I praksis betyder det også at de arbejder på samme hold og pendler sammen mellem Danmark og hjemlandet.

Nogle få af disse medarbejdere vælger at flytte til Danmark med familien og bosætte sig på permanent basis.

Konsekvensen af denne praksis er, at de udenlandske medarbejdere danner deres eget miljø på virksomheden, kun i meget begrænset omfang lærer dansk og i praksis ikke integreres blandt virksomhedens øvrige medarbejdere.

Begge de interviewede virksomheder fortæller at man har behov for en grundlæggende intern afklaring af behovet for udenlandsk arbejdskraft og perspektivet for ansættelse, før man kan vurdere behovet for kompetencer til integration af udenlandsk arbejdskraft.

4.2 Uddannelsesforløbets varighed

Virksomhederne vurderer overvejende at uddannelsesforløbets varighed er passende.

Ingen virksomheder vurderer at forløbet er for langt og en enkelt virksomhed vurderer til gengæld at forløbet er for kort. I dette tilfælde mener virksomheden at forløbet samlet burde have en uges varighed og at både modul 1 og 2 kunne være lidt længere.

Med hensyn til varighed kan man således konkludere, at såfremt virksomhederne i øvrigt finder uddannelsesforløbet er relevant, så er 3 - 4 dages varighed ikke en barriere for brug af forløbet.

4.3 Uddannelsesforløbets samlede relevans for virksomhederne

Alle interviewede virksomheder er blevet spurgt, om de finder forløbet så relevant, at de ville bruge det, såfremt det blev udbudt som et AMU forløb. Af de adspurgte virksomheder svarer 8, at forløbet er så relevant at de enten nu, eller hvis forløbet var udbudt da de begyndte deres internationale aktiviteter, (med den viden de har i dag) *med stor sikkerhed* ville have benyttet dele af uddannelsesforløbet. Konkret er det især modul 1 og 2, som er efterspurgt.

Fire af de otte virksomheder vurderer at de - selvom de nu *har* fået en del internationale erfaringer - fortsat finder forløbet relevant og *sandsynligvis* ville kunne finde anvendelse for forløbet. En virksomhed påtænker således at danne et

"team" af timelønnede medarbejdere, som skal have kompetencer til rejse på udenlandske opgaver. I dette tilfælde ville vurderer virksomheden at forløbet er meget relevant.

Andre fire virksomheder af de otte fortæller, at forløbet havde været relevant på et tidligere tidspunkt i deres internationaliseringsproces, men at de nu har passeret det punkt, hvor denne type uddannelsesforløb er relevante.

Yderligere tre virksomheder fortæller, at de har vanskeligt ved at vurdere forløbets relevans for dem. I alle tilfælde skyldes det, at virksomhedens internationale erfaring er så gammel og indarbejdet, at der er vanskeligt at vurdere forløbets relevans. Det skal dog understreges at også disse virksomheder finder, at forløbet indeholder relevante temaer. Kun én virksomhed vurderer, at et uddannelsesforløb som det beskrevne ikke har, og ikke har haft, relevans for dem.

5 Konklusioner og anbefalinger

I dette kapitel præsenteres undersøgelsens konklusioner på baggrund af resultatet af analysen i kapitel 3 og 4.

Desuden præsenteres anbefalinger til Træets Efteruddannelser, Metalindustriens Uddannelsesudvalg og andre relevante aktører. Både konklusioner og anbefalinger er baseret på de gennemførte interviews.

5.1 Konklusioner

5.1.1 Virksomhedernes internationale erfaringer

Alle på nær en, af de interviewede virksomheder har gjort sig erfaringer med at lade egne medarbejdere arbejde internationalt, men der er stor forskel på, hvorledes virksomhederne har forberedt sig på opgaven, ligesom den internationale erfaring er meget svingende for virksomhederne.

Som det fremgår af kapitel 3, hvor virksomhedernes konkrete erfaringer er beskrevet, så vurderer de virksomheder, som har brugt ressourcer på at forberede medarbejdere og organisationen på at arbejde i udlandet, at det har haft stor betydning for eksempelvis en succesfuld outsourcing og/eller virksomhedsetablering, at man har forberedt sig ved enten erfaringsindsamling, interne uddannelsesaktiviteter mv.

Med hensyn til erfaringer med rekruttering af udenlandsk arbejdskraft, så har kun to af de interviewede virksomheder erfaringer med dette i betydeligt omfang og ingen af disse har på forhånd gennemført uddannelsesaktiviteter som forberedelse på denne rekruttering.

5.1.2 Virksomhedernes vurdering af uddannelsesforløbet

Uddannelsesforløbet to første moduler vurderes af virksomhederne generelt meget positivt. Angående modul 3, er der kun to af de interviewede virksomheder der har gjort sig erfaringer med aktivt at hente udenlandsk arbejdskraft til Danmark.

For begge virksomheders vedkommende overvejer man fortsat, om rekruttering af udenlandsk arbejdskraft er en vej man også fremover ønsker at gå.

Det er sigende for undersøgelsen, at mange virksomheder som kan betegnes som internationalt erfarne selv mener, at de i begyndelsen undervurderede betydningen af den kulturelle faktor for en succesfuld internationaliseringsproces. Samtidig bliver netop kompetencer i interkulturel forståelse og de øvrige elementer i modul 2, af enkelte knap så erfarne virksomheder betragtet som noget medarbejderne selv må indhente.

På den måde er der stor forskel på, hvordan de store industrivirksomheder og de mindre træ- og møbelvirksomheder betragter uddannelse i ikke-tekniske discipliner. Der er tilsyneladende en tendens til, at f.eks. interkulturel forståelse og ledelse som disciplin blandt de største og mest internationalt modne virksomheder i højere grad betragtes som en uddannelsesmæssig faglighed. De mindre virksomheder er dog meget villige til at lytte til de mere erfarnes konkrete erfaringer og råd.

Det er derfor denne undersøgelses vurdering at modul 2 kan give brugbare kompetencer i internationaliseringsprocessen, men at en del af de virksomheder, som har brug for kompetencerne endnu ikke er helt bevidste om det.

Uddannelsesforløbets varighed skønnes af virksomhederne enten passende eller for kort, specielt modulerne 1 og 2 skønnes virksomhederne lidt for korte. Hvilket underbygger den konklusion, at virksomhederne ser modulerne som meget relevante.

5.1.3 Vurdering af grundlaget for at etablere den nye uddannelse

Det vurderes at der er et solidt grundlag for uddannelsens to første moduler. Til gengæld har undersøgelsen ikke kunnet vise et stort behov for det tredje modul om integration af indhentet udenlandsk arbejdskraft i Danmark.

Blandt de små og mellemstore virksomheder har der kunnet konstateres stor interesse for at kunne imødegå den store ledelsesudfordring internationalisering er. Modsat de store virksomheder, har disse virksomheder vurderet, at det også kunne være relevant at lade deres personalemedarbejdere og ledere gennemgå dette kursusforløb.

Flere større og internationalt erfarne virksomheder mener selv at de i dag har overstået det stadie, hvor disse eksterne uddannelses tilbud synes relevante, og har i vid udstrækning opnået interne kompetencer der gør at internationalisering i dag ligner en rutinesag. Kun relativt få af de adspurgte virksomheder var dog helt afvisende overfor at en kursusrække kunne vise sig relevant for deres time-lønnede medarbejdere.

Hertil skal især bemærkes, at overenskomsterne som noget nyt sikrer lønmodtagere ret til selvvalgt uddannelse, hvilket betyder at der kan forventes større efterspørgsel efter uddannelse generelt. Her kan internationale kompetencer sagtens komme i spil som et efterspurgt uddannelses tilbud, som opleves som relevant og efterspørges af den enkelte medarbejder uanset virksomhedens og ledelsens overordnede holdning hertil.

Samlet vurderes det at et uddannelses tilbud om internationale kompetencer er mest relevant for medarbejdere i følgende typer virksomheder:

- Små og mellemstore virksomheder, som er i starten af en internationaliseringsproces, for eksempel træ- og møbelindustri, jern- og metalvirksomhed, men også fødevarer virksomhed, tekstilvirksomhed mv.
- Små og mellemstore virksomheder, som har været i gang med en internationaliseringsproces i et par år, men fortsat vurderer at man har behov for relevante kompetencer,
- Større internationalt orienterede virksomheder, som er bevidste om kompetenceudvikling og efteruddannelse af medarbejdere

5.2 anbefalinger

Analysen og de ovenstående konklusioner giver anledning til følgende anbefalinger:

- Det anbefales, at der iværksættes udvikling af et AMU-mål med et indhold som skitseret i denne undersøgelses kapitel 2.
- På trods af, at denne undersøgelse ikke kan dokumentere stor efterspørgsel efter et indhold som skitseret i modul 3 (rekruttering og fastholdelse af arbejdskraft fra udlandet), så anbefales det at dette modul også udvikles, for på den måde at kunne udbyde et bredt forløb om internationale kompetencer.

Det anbefales at der, specielt for modul 2, reklameres ved hjælp af erfaringscitater fra 'internationalt erfarne' virksomheder, idet disse elementer i opstartsfasen ofte undervurderes.

Der er meget stor forskel på om medarbejdere skal udstationeres i for eksempel England, Baltikum eller Kina. Det anbefales derfor at et kursus i kulturforståelse, i videst muligt omfang skræddersys til bestemte regioner eller endog specifikke lande. Kurset bør give deltagerne et blik for egne danske normer og traditioner op imod de lokale udenlandske samt en forståelse for, hvad man som udstationeret kan forvente at møde, så man kan undgå de værste uklarheder og konflikter. Dette gælder for ledere såvel som medarbejdere.

Eksempler kunne blandt andet være: Hvad er kulturelt specifikt ved det pågældende land? Giver man hånd? bruger man i så fald højre eller venstre, er det normalt at tale med andre end sin nærmeste chef. Som udgangspunkt er det helt banale men meget nyttige ting at vide inden man rejser.

6 Appendiks 1. Virksomheder, som har medvirket i analysen

- Martin Gruppen
- Grundfos
- HTH Køkkener
- LEGO
- Bang og Olufsen
- Danfoss
- Brüel & Kjør
- Bodilsen A/S
- Kvist Industries A/S
- Velfac A/S
- Trio Line A/S
- Ideal-Combi A/S